

**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

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 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 1/2006 wurde am 23.06.2006 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen .....	6
Das Management von Unternehmenskooperationen .....	8
Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen .....	9
Kooperativer Wohnungsrückbau .....	11
Die Europäische Genossenschaft im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts .....	13
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Der Markt für Postdienstleistungen .....	15
Europäische Kooperation genossenschaftlicher Netzwerke .....	16
Die Gründung neuer Genossenschaften .....	16
Kooperationen im Pressebereich .....	17
Kooperationspotenziale von Steuerberatern .....	17
<b>Forschungsprojekte</b>	
Sozialkapital und Kooperation .....	18
Möglichkeit und Notwendigkeit der Kooperation von Stiftungen .....	20
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Theorie und Empirie der Regulierung von Netzsektoren .....	21
Kooperationen im Gesundheitswesen .....	22
<b>Alumni-Forum</b>	
Hoffentlich immer eine Handbreit Wasser unter'm Kiel: Dr. Dirk Polster .....	23
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Zukunftsfähige Strukturen genossenschaftlicher Bankenverbände – Die Rolle der Verbände .	25
Sind die deutschen Bankenstrukturen reformbedürftig? .....	26
IfG-Alumni .....	28
IfG-Kennenlernabend .....	29
Forschungsaustausch der genossenschaftlichen Nachwuchswissenschaftler .....	30
Hohenheimer Oberseminar .....	31
Datenschutz-Kolloquium der Schufa .....	32
Net'work 2006 .....	33
<b>Vorträge</b>	
Kooperationspotenziale von Stiftungen .....	34
Gestaltung von Zukunft – Was kann die Politik von den Unternehmen lernen? .....	37
Verbundorganisation des genossenschaftlichen Finanzverbundes .....	39
Spannungsfeld zwischen Mitglied und Genossenschaft .....	41
Member Value Reporting und das Ehrenamt in Wohnungsgenossenschaften .....	44
Genossenschaftliches Wohnen – Mehr Lebensqualität durch Mitgliedschaft .....	46

<b>Vorträge</b>	
Die Stellung des Vertreters in der Genossenschaft – Spielräume produktiv nutzen . . . . .	47
Netzwerke – Eine Option zur Bewältigung der Herausforderungen in der Bankwirtschaft . . .	49
Marketingstrategien im Finanzverbund . . . . .	50
Genossenschaftliche Finanzverbände in Europa – Ein Überblick . . . . .	51
<b>Interview</b>	
Tatjana Colman, Boston Consulting Group	
Offshoring und Outsourcing – mehr als eine Kostenstrategie? . . . . .	53
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
CONTEXT Management Consulting . . . . .	57
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 53-55 . . . . .	59
Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Institutes Band 56 . . . . .	60
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 66-67 . . . . .	61
Pinnwand . . . . .	62
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Synergien . . . . .	64
<b>Im Fokus</b>	
Governmental Communication . . . . .	67
<b>Für Sie gelesen</b>	
Wilhelm Pfähler / Harald Wiese: Unternehmensstrategien im Wettbewerb . . . . .	70
Marc-Philipp Dagott: Kommt die Volks- und Raiffeisensparkasse? . . . . .	71
Hans Tietmeyer, Bernd Rolfes (Hrsg.): Banken auf der Suche nach strategischem Profil . . . .	72
Henrik Müller: Wirtschaftsfaktor Patriotismus. . . . .	73
Neu auf dem Büchermarkt . . . . .	75
Interessante Links im WWW . . . . .	77
<b>Terminkalender . . . . .</b>	<b>78</b>
<b>Wall of Excellence . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>Gedankensplitter . . . . .</b>	<b>80</b>

# Editorial



Yahoo und Ebay sind eine Kooperation in den Bereichen Werbung und Handel mit der Zielsetzung eingegangen, Google Marktanteile abzunehmen. Auch andere Internetunternehmen bereiten Allianzen vor. Star Alliance und Sky Team nehmen zusätzliche Mitglieder auf und intensivieren so den Wettbewerb zwischen den großen Luftfahrtallianzen. Dies sind nur einige Beispiele aus der „Kooperativen Ökonomie“ in ihrer globalen Dimension. Doch

auch in der mittelständischen Wirtschaft Deutschlands wurden zahlreiche neue Kooperationsvereinbarungen unterzeichnet. Auch ihr Erfolg wird nicht zuletzt von der Qualität des Kooperationsmanagements abhängen. Institutionalisierungsoptionen und Inhalte des Kooperationsmanagements bilden einen der Schwerpunkte der IfG-Aktivitäten. Mehrere Forschungsprojekte und Institutsveranstaltungen setzen sich aktuell mit diesen Managementaufgaben auseinander.

Ebenso bilden neue Entwicklungen und Herausforderungen für genossenschaftliche Kooperationen den Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsaktivitäten. So schreiten die Arbeiten zum „Member Value Reporting“ ebenso weiter fort wie die Analyse der genossenschaftlichen Finanznetzwerke in der Europäischen Union. Letztere gewinnt durch die Verabschiedung des Gesetzes zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts durch den Deutschen Bundestag zusätzliche Bedeutung. Jedenfalls zeigt sich auch im zwölften IfG-Newsletter ([www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)), 1/2006, dass uns die Arbeit nicht ausgehen wird und zahlreiche Forschungs- und Veranstaltungsprojekte auf ihre Um- und Fortsetzung warten.

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



Juli 2006

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

# Meine Meinung

## Wettbewerbsfähigkeit

### *Genossenschaften und Internationalisierung*

Mit der zunehmenden Internationalisierung wird oft die Frage gestellt, ob Genossenschaften eine Zukunft haben. Aus diesen Überlegungen sollte klar werden, dass sie ihre Stärken dann besonders nutzen.

Für Unternehmen ist die Globalisierung mit zusätzlichen Optionen, aber auch mit Herausforderungen verbunden, da die Wettbewerbsintensität steigt und eine Tendenz zur Angleichung der strategischen Orientierung entsteht. Nicht nur international tätige Unternehmen verspüren diesen Druck, sondern auch jene, die sich auf ihren Heimatmarkt konzentrieren, dort aber nun Konkurrenz bekommen. In diesem Umfeld haben sich Unternehmen herausgebildet, die äußerst flexible Strukturen aufweisen und die schnell auf Standortbedingungen reagieren können und dies auch tun. Sie verlagern Teile der Wertschöpfung in Abhängigkeit von Lohnkosten, Steuersätzen und Regulierungsvorgaben. So können sie einen Standort vorübergehend aufwerten, ihn aber wieder entwerten, wenn sie ihn verlassen. Trotz einzelwirtschaftlichem Erfolg sind sie kaum in der Lage, der Wirtschaft und der Gesellschaft einer Region dauerhafte Perspektiven zu vermitteln.

Auch Genossenschaften können grenzüberschreitend tätig sein und die neu geschaffene Rechtsform der SCE erleichtert solche Strategien. Zudem sind Kooperationen mit ausländischen Genossenschaften oder Verbundunternehmen möglich und werden in den nächsten Jahren auch zunehmende

Bedeutung erlangen, was mit einem adäquaten Leistungsangebot für die Mitglieder korrespondiert. Selbst wenn viele Genossenschaften nach wie vor eine regional orientierte Strategie wählen, spüren sie die zunehmende Konkurrenz. Nun gilt es für sie, ihre besonderen Organisationsmerkmale selbstbewusst zu nutzen. Sie sind mit ihren Verbänden nämlich in leistungsfähige Netzwerke eingebunden, die ihnen virtuelle Größe, Leistungsvielfalt, wirtschaftliche Flexibilität und die Möglichkeit zur Risikodiversifizierung ermöglichen. Da in genossenschaftlichen Netzwerken selbständige Unternehmen zusammenarbeiten und die Wertschöpfungskette unternehmensübergreifend zu organisieren ist, werden nicht alle Mitglieder eine marktfähige Leistung anzubieten haben und tätigen einzelne Unternehmen Investitionen für das gesamte Netzwerk. Die so entstehenden Abhängigkeiten erfordern eine gute „Cooperative Governance“. Nur eine solche ermöglicht eine effiziente Arbeitsteilung, mittels der die komplementären Stärken auch erfolgreich genutzt werden können.

In einem ausdifferenzierten Netzwerk, das auch international tätige Unternehmen enthalten kann, werden die regionalen Strategien wirtschaftlich abgesichert. Im internationalen

Umfeld werden auf Dauer nur Unternehmen bestehen, die klar signalisieren können, wofür sie stehen und was ihre besonderen Werte und Stärken ausmacht. Eine dezentrale Verankerung ermöglicht aber auch einen nachhaltigen Beitrag zu einem wirtschaftlichen Fundament für den Standort und für die Menschen, der in Wertschöpfung, Arbeitsplätzen und Steueraufkommen zum Ausdruck kommt. Das Wissen über die lokalen Besonderheiten und die Kundenbedürfnisse kann ohne hohe Informationskosten genutzt werden. Eine Wirtschaft mit ausschließlich mobilen Unternehmen und Produktionsfaktoren wäre nicht produktiv: eine Kombination ist unabdingbar. Es geht also nicht zuletzt um die Verantwortung regional orientierter Unternehmen für den jeweiligen Standort und zwar im wohlverstandenen einzelwirtschaftlichen Interesse der genossenschaftlichen Unternehmen. Gibt es bessere Antworten auf die Herausforderungen der Internationalisierung?

---

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Doktorarbeiten

## Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen

### *Eine Untersuchung der Binnenstabilität Virtueller Unternehmen*

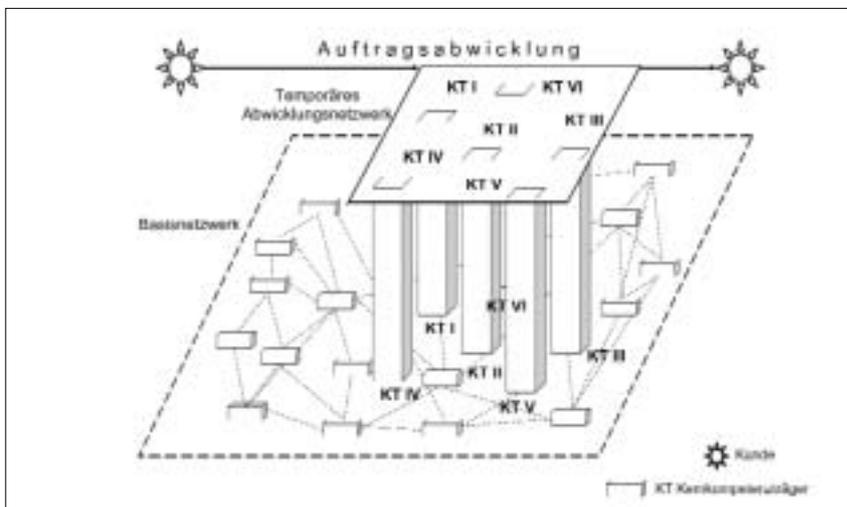
Die Globalisierung stellt Unternehmen vor die Aufgabe, sich an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen und die eigenen Grenzen zu überdenken. Dabei übt die Vision einer Auflösung der Grenzen von Raum und Zeit seit jeher eine besondere Faszination aus. Unternehmen erkennen in einem zunehmenden Ausmaß, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen verbessern können. In diesem Zusammenhang gewinnen Virtuelle Unternehmen, als eine Form der Unternehmenskooperation, an Bedeutung.

Eine Untersuchung, die sich mit globalen Phänomenen beschäftigt, sollte Unsicherheitsaspekte einbeziehen. Der mit der Globalisierung einhergehenden Umweltunsicherheit kann mit Flexibilität in Form von Anpassungsfähigkeit begegnet werden. Die Arbeit

Stabilität gilt dabei als konstituierender Faktor von Unternehmenskooperationen und bildete hier die Basis für die Untersuchung der Globalisierungseignung Virtueller Unternehmen. Auch dann, wenn einer Globalisierungseignung aus der Perspektive

„Wie kann Binnenstabilität in Virtuellen Unternehmen erreicht werden, ohne die von der Globalisierung geforderte Flexibilität einzuschränken?“ Das Ziel bestand in der Ableitung von Stabilisierungsmechanismen, die die Flexibilität Virtueller Unternehmen nicht einschränken. Damit erfolgte eine Verknüpfung der herausgearbeiteten Konzepte der organisatorischen Flexibilität und der organisatorischen Stabilität Virtueller Unternehmen. Eine theoriegeleitete Untersuchung konnte die Quelle einer Destabilisierung eingrenzen und eine Fokussierung auf die Akteure des Virtuellen Unternehmens begründen. Anhand von 34 identifizierten Principal-Agent-Beziehungen konnte festgestellt werden, dass die Flexibilität Virtueller Unternehmen mit Informationsasymmetrien verbunden ist, die Verhaltensunsicherheiten in sich bergen. Diese gehen zum überwiegenden Teil von den einzelnen Mitgliedern aus.

Bei der Entwicklung von Mechanismen, die diese Destabilisierungsgefahren mindern können, war insbesondere die Betrachtung der Organisationskultur von Interesse. Element



Organisationsprinzip Virtueller Unternehmen

hat daher ein Flexibilitätskonzept für Unternehmenskooperationen herausgearbeitet und aufgezeigt, worin Flexibilität besteht und wie sie sich bestimmen lässt. Ein Zugewinn an Stabilität kann Verhaltensunsicherheit in den Binnenbeziehungen mindern. Das Zusammenspiel von Flexibilität und

der Umweltunsicherheit als gegeben erscheint, kann die Binnenstruktur Konstellationen aufweisen, die von Verhaltensunsicherheiten geprägt sind und dementsprechend die Globalisierungseignung negieren oder zumindest einschränken können. Die Forschungsfrage der Arbeit lautete daher:

einer effizienten Organisationskultur ist Vertrauen. Dieses wurde für das Virtuelle Unternehmen als unverzichtbar erkannt. Im interkulturellen Kontext steht die Vertrauensbildung jedoch vor dem Dilemma, dass zwar zum einen ein erhöhter Bedarf besteht, weil die Effizienz expliziter Verträge abnimmt, zum anderen aber der Aufbau durch interkulturelle Barrieren erschwert wird. Darauf aufbauend wurden Möglichkeiten identifiziert, den Vertrauensaufbau im interkulturellen Kontext zu fördern. Die Bestrebungen eines Vertrauensaufbaus sollten im Virtuellen Unterneh-

men von der Schaffung von Abhängigkeiten, dem Entstehen von Sunk Costs, der Gefahr eines Reputationsverlustes, der Gewährung von Sicherheiten und Garantien sowie der Förderung eines marktlichen Wettbewerbs flankiert werden.

Um zu einer abschließenden Beantwortung der Forschungsfrage zu kommen, bedurfte es einer Abwägung der Stabilisierungswirkungen auf die organisatorische Flexibilität in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse. Die Stabilität wurde dabei als Kosten in Form von Nutzeneinbußen verstanden. Die herausgearbeiteten Stabili-

sierungsmechanismen wurden auf ihre Erfüllung der Stabilitätsdimensionen hin beleuchtet und ihre Wirkung auf die Flexibilitätsdimensionen einzeln abgeprüft. Für das Basisnetzwerk konnte festgehalten werden, dass die Flexibilität durch die Installation von Stabilisierungsmechanismen nicht eingeschränkt wird. Der Organisationskultur konnte sogar eine verstärkende Wirkung zugesprochen werden, was bedeutet, dass durch ihre Existenz die Flexibilität sogar noch erhöht werden kann. Für das temporäre Abwicklungsnetzwerk hingegen konnten Flexibilitätseinbußen festgestellt werden.

Virtuelle Unternehmen können dann als geeignetes organisatorisches Arrangement in der Globalisierung empfohlen werden, wenn sie über eine effiziente Organisationskultur verfügen und soweit als möglich auf formelle Stabilisierungsmechanismen verzichten. Dabei ist allerdings klar, dass es Grenzen für die Organisationskultur gibt, dass das Virtuelle Unternehmen nicht für jede Art der Leistungserstellung geeignet ist und dass diese Organisationsform eine Station der Entwicklung organisatorischer Strategien in der Globalisierung ist.

#### ① Information

Diese Arbeit entstand im Rahmen des von der VolkswagenStiftung geförderten Projektes „Globales Wirtschaften – Globale Unternehmenskooperationen – Globale Regulierung“ des Forschungsschwerpunktes „Globale Strukturen und deren Steuerung“.

☎ Andrea Schweinsberg

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andrea.schweinsberg@ifg-muenster.de

### ORGANISATIONSKULTUR VIRTUELLER UNTERNEHMEN

#### Grundprämissen

- Geistige Offenheit
- Kreativität und Selbständigkeit
- Leistungsorientierung
- Innovationsfreude und Bereitschaft zur Risikoübernahme

#### Bekundete Werte

- Vertrauensvoller Umgang/Vertrauen
- Offene Kommunikation und reger Informationsaustausch
- Entscheidungsdelegation und Empowerment
- Dominanz des Kundennutzens

#### Artefakte

- Hohe Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationssysteme
- Bewertungsforen
- (Spezifische) Investitionen zum Bsp. in Humankapital
- Sanktionen
- Gewährung von Garantien
- Ausschreibungssystem

Organisationskultur und Binnenstabilisierungsmechanismen Virtueller Unternehmen

## Das Management von Unternehmenskooperationen –

### *Eine institutionenökonomische Analyse*

Das Forschungsfeld des Kooperationsmanagements besitzt eine hohe Aktualität. Einerseits nehmen Unternehmenskooperationen in Anzahl und Bedeutung zu, andererseits besitzen viele Unternehmen nicht die notwendige Kompetenz, ihre Kooperationen zu steuern.

Die aktuellsten Arbeiten zum Kooperationsmanagement thematisieren besonders die Bedeutung der Kooperationsmanagementkompetenz. Sie wird in erfolgreichen Unternehmen als eine Institution im Unternehmen verankert. So stellen kooperationserfahrene Unternehmen Handbücher mit unterschiedlichen Instrumenten zusammen, um sie dann für die einzelne Kooperationen maßgeschneidert anzuwenden. Diese Instrumente des Kooperationsmanagements dienen als Spielregeln, um die komplexen Beziehungen in den einzelnen Kooperationen effizient steuern zu können.

In der Dissertation wurden 46 Instrumente des Kooperationsmanagements beschrieben und agenturtheoretisch analysiert. Zudem wurden Erkenntnisse über den Erwerb von Kooperationsmanagementkompetenz, über neuartige Institutionalisierungsformen und das neue Berufsbild des Kooperationsmanagers gewonnen. Darüber hinaus wurde ein umfassender Vergleich von Kooperationsmanagement-Modellen durchgeführt. Als Ergebnis zeigte sich, dass alle untersuchten Kooperationsmanagement-Modelle hinreichend genau durch das Kooperationsmanagement-Modell nach Theurl (2005) beschrieben werden können.

#### **Ergebnisse der Arbeit im Einzelnen**

In den Kapiteln eins und zwei wird zum einen die These belegt, dass Un-

ternehmenskooperationen an Bedeutung gewonnen haben. Zum anderen wird dargelegt, dass sich auch eine qualitative Veränderung in Richtung komplexerer und strategisch bedeutenderer Unternehmenskooperationen vollzogen hat. Das sogenannte Kooperationsmanagement der zweiten Generation kann als sekundäre Institution nach Williamson verstanden werden. Diese sekundäre Institution wird in hohem Maße von der Organisation beeinflusst, da die Unternehmensführung die Spielregeln für das Kooperationsmanagement bestimmt. In Kapitel drei wird die deskriptive Agenturtheorie als konzeptioneller Bezugsrahmen diskutiert. Zudem werden weitere organisationstheoretische Zugänge erörtert wie beispielsweise die Transaktionskostentheorie, das Sozialkapitalkonzept oder die normative Prinzipal-Agenten Theorie. Ein wesentliches Ergebnis des vierten Kapitels ist, dass das Kooperationsmanagement mit einer transaktionskostensenkenden Beeinflussung aller an der Kooperation beteiligten Akteure beauftragt ist und hierfür ein umfassendes Netzwerk zur Beeinflussung aufbaut.

Kapitel fünf beschreibt das Kooperationsmanagement als arbeitsteilige Beziehung zwischen Kooperationsmanagement und Unternehmensführung. Darüber hinaus können spezifische Agenturprobleme identifiziert werden.

In Kapitel sechs werden drei unterschiedliche Kategorien für die untersuchten Kooperationsmanagement-Modelle ermittelt. Es zeigt sich, dass das Modell nach Theurl (2005) einen Aufbau besitzt, der alle untersuchten Modelle hinreichend genau beschreibt. Neben dieser empirischen Argumentation wird das Modell auch theoretisch fundiert, indem es auf ein interdisziplinäres Kooperationsmodell nach Ebers (1999) bezogen wird. Ein solchermaßen durch Empirie und Theorie abgesichertes Kooperationsmanagement-Modell wird dann im folgenden Kapitel sieben zur Analyse der Instrumente des Kooperationsmanagements verwendet.

In Kapitel sieben erfolgt eine ausführliche Analyse von 46 Instrumenten des Kooperationsmanagements geordnet nach Phasen. Fünf Tabellen fassen das Analyseergebnis der 46 Instrumente übersichtlich zusammen und dienen Praktikern als Handlungsempfehlungen. Das Kapitel acht liefert einen Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf und ein Wirtschaftsgeschehen, das in zunehmenden Maße von Unternehmenskooperation geprägt sein wird.

---

☎ Cengiz Iristay  
☎ (0251) 83-2 28 90  
✉ cengiz.iristay@ifg-muenster.de

---

## Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen

### *Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe*

Ausgangspunkt der Dissertation ist die empirische Beobachtung, dass unternehmerische Aktivitäten in einem Umfeld erhöhter Unsicherheit vermehrt in Kooperationen mit externen Partnern abgewickelt werden. Daraus erwächst die Vermutung, dass sich Kooperationen für die Unternehmen als Strategie zur Bewältigung gesteigerter Risiken und damit zur Sicherung der unternehmerischen Existenz eignen. Daher besteht die Notwendigkeit, sich mit den Risikoeffekten von Unternehmenskooperationen auseinanderzusetzen. Ziel dieser Arbeit war, sowohl theoretisch als auch empirisch die Wirkungen von Unternehmenskooperationen auf das Risiko der Mitgliedsunternehmen zu identifizieren.

Dazu wurden zunächst die konzeptionellen Grundlagen für eine Risikobetrachtung von Kooperationen geschaffen. Nach einer institutionellen Einordnung wurden Kooperationen nach ihrem betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich, ihrem Ressourcenprofil, der Kooperationsrichtung und der Input-/Outputverteilung zwischen den Kooperationspartnern unterschieden. Diese Kooperationseigenschaften fungieren als Ausgangspunkt für die verschiedenen risikorelevanten Wirkungszusammenhänge. Des Weiteren war es erforderlich, eine Betrachtung verschiedener Teilaspekte eines strategischen Risikomanagements vorzunehmen. Zur Systematisierung der risikorelevanten Wirkungskanäle von Kooperationen wurde das risikopolitische Instrumentarium analysiert. Dabei wurden ursachen- und wirkungsbezogene risikopolitische Strategien unterschieden. Im Hinblick auf die Messung des Risikos und die Untersuchung des Einflusses der Kooperationstätigkeit erfolgte des Weiteren eine Diskussion möglicher Indikatoren zur Beurteilung der Risikolage. Als Indikator, der die Vergleichbarkeit von Risikolagen verschiedener Unternehmen ermöglicht, wurde der Creditreform Boni-

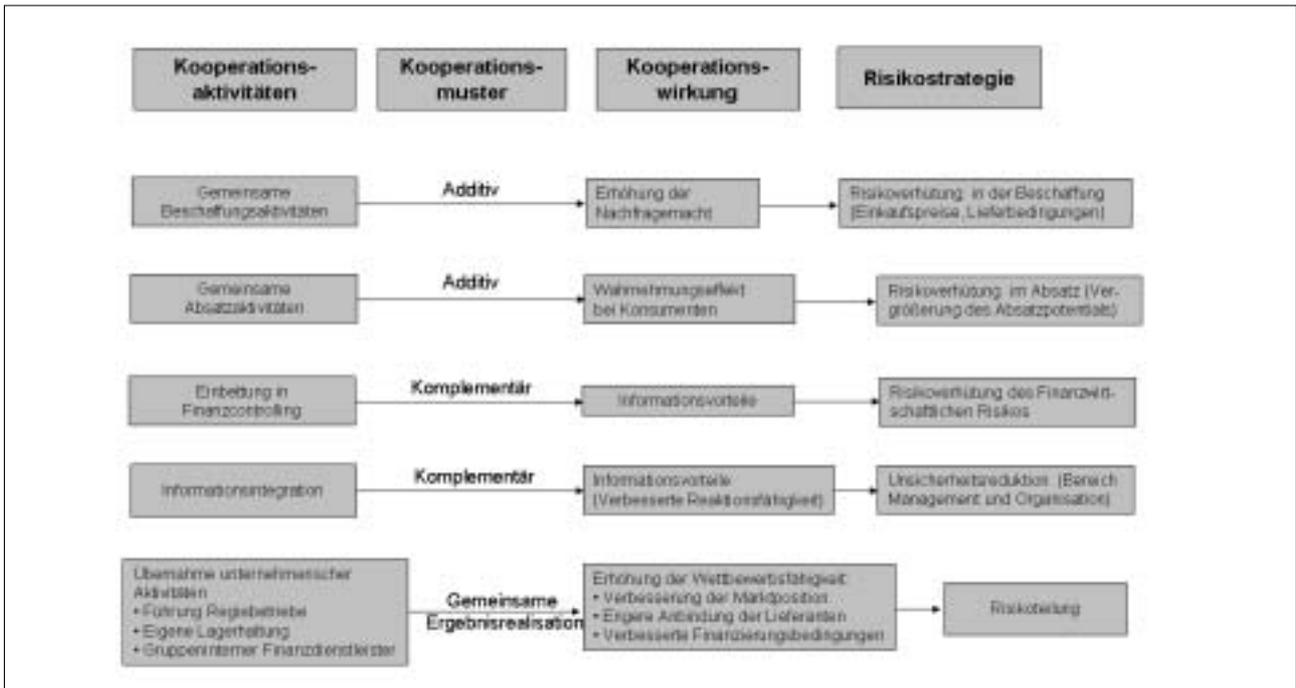
tätsindex für die im weiteren Verlauf vorzunehmende empirische Untersuchung ausgewählt.

Auf Basis dieser konzeptionellen Überlegungen wurde im Anschluss die theoretische Literatur auf ihren Aussagegehalt bezüglich der Risikoeffekte von Unternehmenskooperationen überprüft. Dazu wurden zunächst mit der Industrieökonomik, dem Transaktionskostenansatz, dem Kernkompetenzansatz und den Netzwerkansätzen bedeutende Theorien herangezogen, mit denen sich die Entstehung von Unternehmenskooperationen analysieren lässt. Es kann festgehalten werden, die verschiedenen risikorelevanten Wirkungszusammenhänge von Unternehmenskooperationen durch die Kooperationstheorien nicht ausreichend erklärt werden können. Um dennoch einen theoretischen Bezugsrahmen herzuleiten, wurde im Anschluss die Perspektive der Kooperationstheorien verlassen und die Perspektive des strategischen Risikomanagements eingenommen. Dazu wurden Kooperationen als strategische Maßnahme der Risikobewältigung in das risikopolitische Instrumentarium integriert. Mittels dieser Analyse konnte festgestellt werden, welche risikorelevanten Wirkungszusammen-

hänge sich durch Kooperationen in Abhängigkeit von ihrer Ausgestaltung ergeben können. Die identifizierten Wirkungskanäle liefern eine Erklärung für die gestiegene empirische Bedeutung von Kooperationen in unsicheren Märkten. Kooperationen sind vor dem Hintergrund der begrenzten Risikotragfähigkeit der Unternehmen ein wirksames Instrument der Risikobewältigung.

### **Risikowirkungen in Verbundgruppen**

Der theoretische Bezugsrahmen lässt sich dafür verwenden, beliebige Kooperationsformen anhand der verschiedenen risikorelevanten Wirkungszusammenhänge zu analysieren. Für jede Kooperationsaktivität ist eine isolierte Betrachtung der jeweiligen Kooperationsmuster notwendig, um die entsprechenden Wirkungsmechanismen zu identifizieren. Dies wurde im Anschluss durch die Anwendung des theoretischen Bezugsrahmens auf die Kooperationsform der Gewerblichen Verbundgruppen veranschaulicht. Die als Unternehmensnetzwerke interpretierbaren Verbundgruppen zeichnen sich durch historisch gewachsene, vielschichtige Kooperationsbeziehungen zwischen



Risikowirkungen in Verbundgruppen

den Kooperationspartnern aus. Der überwiegende Teil der Kooperationsmuster ist additiver Natur und darauf ausgerichtet, Größen- bzw. Kostendegressionsvorteile zu erzielen. Die aus dem gemeinsamen Auftritt auf den Beschaffungs-, bzw. Absatzmärkten resultierenden Potentiale erhöhen die Verhandlungsmacht der Kooperationen und reduzieren wesentliche Beschaffungs- und Absatzrisiken für die Mitglieder. Damit gelingt es den Verbundgruppen, die größen- und strukturbedingten Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber den großen filialisierten Unternehmen auszugleichen, und so die unternehmerische Selbstständigkeit der Mitglieder zu erhalten. Mit der Übernahme eigener Wertschöpfungsaktivitäten entwickelt sich die Kooperationszentrale zu einem Systemkopf, dessen Ressourcen eine komplementäre Struktur zu denen der Mitglieder aufweisen. Für die Mitglieder ergeben sich dadurch weitere Risikowirkungen, die auf vertikal-komplementären

Kooperationsbeziehungen beruhen und wirkungsbezogenen risikopolitischen Charakter haben.

Eine allgemeine Aussage über die Risikoeffekte von Unternehmenskooperationen kann nur auf Basis einer quantitativen Untersuchung anhand des unternehmerischen Gesamtrisikos getroffen werden. Diese Untersuchung wurde im Anschluss anhand des Creditreform-Risikoklassensystems vorgenommen. Dabei wurde die Hypothese getestet, dass die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe zu einem niedrigeren Gesamtrisiko eines Unternehmens führt. Als Ergebnis des quantitativen Teils kann festgehalten werden, dass in Verbundgruppen kooperierende Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit ein niedrigeres Risiko aufweisen als nicht kooperierende Unternehmen. Damit konnte für die Kooperationsform der Verbundgruppen neben der Identifikation der risikorelevanten Wirkungskanäle ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kooperationstätigkeit eines

Unternehmens und seiner Risikolage empirisch bestätigt werden.

### Risikoerhöhende Kooperationswirkungen

Im letzten Kapitel wurden schließlich diejenigen Risikoeffekte von Kooperationen berücksichtigt, die risikoerhöhend wirken und zu den empirisch beobachteten hohen Misserfolgsquoten von Kooperationen führen. Dazu wurde ein ressourcenbasierter Ansatz zur risikoorientierten Kooperationsgestaltung vorgestellt, der sowohl das kooperationspezifische, relationale Risiko als auch das unabhängig von der Koordinationsform bestehende Leistungsrisiko integriert. Mit der unabhängig voneinander erfolgten Betrachtung von relationalem und Leistungsrisiko erweitert der Ansatz die Perspektive der Neuen Institutionenökonomik und ermöglicht Hinweise zu einer Kooperationsgestaltung, die alle Komponenten des Gesamtrisikos einer Kooperation berücksichtigt. Der empirische Erklärungsgehalt des An-

satzes ist jedoch noch nicht getestet worden, was auf seine schwierige Operationalisierbarkeit hindeutet.

### Weiterer Forschungsbedarf

Ausgehend von der vorgenommenen Untersuchung ergeben sich diverse Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten. In theoretischer Hinsicht ergibt sich die Herausforderung, die hier zur Herleitung der Wirkungszusammenhänge eingenommene Perspektive des strategischen Risikomanagements stärker in das kooperations-theoretische Instrumentarium zu integrieren. Dies verspricht weitere Lösungsbeiträge im Hinblick auf die Entwicklung einer allgemeinen Kooperations-theorie, mit der nicht nur die Entstehung, sondern auch die Dynamik kooperativer Arrangements umfassend erklärt werden kann. Au-

ßerdem ergibt sich aus dem Problem, sowohl theoretisch als auch empirisch validierte Aussagen über das Ausmaß der Wirkungszusammenhänge herzu-leiten, weiterer Forschungsbedarf. Weitere Forschungsarbeiten können vertiefend untersuchen, welche internen und externen Faktoren die Wirksamkeit der Risikoeffekte beeinflussen.

Darüber hinaus ist von Interesse, ob sich der in dieser Arbeit für die Kooperationsform der Verbundgruppe gefundene Zusammenhang auch für andere Kooperationsformen bestätigen lässt. Die hier vorgenommene quantitative Untersuchung kann bei entsprechend vorhandenem Datenmaterial auch für andere Kooperationsformen durchgeführt werden. Dabei ist es auch möglich, eine differenzierte Beurteilung der Kooperations-tätigkeit als Einflussfaktor auf das Ge-

samtrisiko vorzunehmen. So verspricht z.B. eine Analyse des Kooperations-einflusses in Abhängigkeit von der Integration der Kooperationspartner weitere wertvolle Erkenntnisse. Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich auf die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens, der zur Identifikation der risikorelevanten Wirkungszusammenhänge von Unternehmenskooperationen verwendet werden kann. Für die dargestellten Anknüpfungspunkte stellt dieser Bezugsrahmen eine Grundlage dar, die in Abhängigkeit vom konkreten Forschungsinteresse weiterentwickelt werden kann.

---

👤 Peter Ebertz

☎ (0251) 83-2 28 90

✉ peter.ebertz@ifg-muenster.de

---

## Kooperativer Wohnungsrückbau

### *Strategien zur Überwindung des free-rider-Problems bei Stadtumbaumaßnahmen*

Wohnungsleerstände, soziale Erosionsprozesse, leere öffentliche Kassen: Das sind keine guten Vorzeichen für die Entwicklung deutscher Städte. Im Rahmen des Stadtumbaus wird eine substanzielle Integration der privaten Akteure erforderlich. Das betrifft die Finanzierung städtebaulicher Maßnahmen, aber auch die Ausgabenkompetenz. Es stellt sich die Frage, wie eine kooperative Integration der Privaten strategisch ausgestaltet werden kann.

Nicht nur in den neuen Bundesländern, auch im Westen tritt zunehmend das Problem von Wohnungsleerständen auf. Besonders Gebiete des früheren sozialen Wohnungsbaus mit hochgeschossiger Bauweise verzeichnen mancherorts erhebliche Leerstände. Dies ist vielfach mit sozialen Erosionsprozessen verbunden, die in dem betreffenden Wohngebiet zu einer Abwärtsspirale von zunehmenden Leer-

stand, Wegzug attraktiver Mieter- und Eigentümergruppen sowie zunehmender sozialer Brisanz führen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Überlegungen an Bedeutung, wie durch gezielte Rückbaumaßnahmen solche Prozesse gestoppt und die betroffenen Wohngebiete stabilisiert werden können.

Bei derartigen Maßnahmen führt jedoch das betriebswirtschaftliche Inte-

resse der Eigentümer der problematischen Wohnbestände nicht notwendigerweise auch zu einer gesamtwirtschaftlich effizienten Lösung. Grund dafür sind externe Effekte, insbesondere die wirtschaftliche und soziale Aufwertung des betreffenden Wohngebietes, die sich in der privatwirtschaftlichen Kalkulation nicht niederschlägt. In den neuen Bundesländern hat dies zu staatlichen Subventions-



Problematisches Wohngebäude

maßnahmen geführt, mit deren Hilfe der Rückbau bzw. Abriss von Wohngebäuden öffentlich gefördert wird. Hier stellt sich jedoch zunehmend die Frage nach der Finanzierbarkeit, da die öffentlichen Kassen leer sind. Letzteres gilt insbesondere für die Kommunen, welche die Hauptadressaten entsprechender Forderungen seitens der Wohnungswirtschaft sind. In der Arbeit wird ein Simulationsmodell entwickelt, mit dessen Hilfe betriebs- und volkswirtschaftlich effiziente Rückbaukalküle berechnet werden können.

Der Autor erarbeitet zudem eine alternative Lösungsstrategie, bei der ein entsprechender Wohnungsrückbau in erster Linie privat organisiert und finanziert werden kann. Ausgehend von einer fundierten Analyse des Wohnungsrückbaus aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sichtweise gelingt es ihm, ein neuartiges Arrangement zur Internalisierung externer Ef-

fekte unter besonderer Berücksichtigung des free-rider-Problems zu entwickeln. Er orientiert sich dabei an der Idee der Business Improvement Districts (BID). Im angelsächsischen Raum haben Grundstücksbesitzer und Gewerbetreibende Selbstinitiative ergriffen und ihren gemeinsamen Standort mit entsprechenden Aufwertungsmaßnahmen verbessert. Obwohl eigentlich niemand einer solchen Initiative hätte beitreten dürfen, da er ja auch ohne eigenen Beitrag an der Standortaufwertung partizipiert hätte, entstanden in den siebziger und achtziger Jahren einige dieser Gemeinschaftsinitiativen. Zu einem späteren Zeitpunkt ging man dazu über, Trittbrettfahrerpositionen gänzlich obsolet werden zu lassen, indem jeder im definierten Bereich – eine qualifizierte Mehrheit vorausgesetzt – zu einer BID-Abgabe gesetzlich verpflichtet wurde. Der BID-Gedanke wurde mittlerweile, im innerstädtischen Bereich, auch nach Deutschland importiert. Ausgangs- und Problemlage in problematischen Wohngebieten unterscheiden sich grundsätzlich nicht von denen der klassischen BID-Anwendungsbereiche. In beiden Fällen werden Leistungen mit lokal-öffentlichem Gutscharakter gemeinsam bereitgestellt. Aus ökonomischer Sicht spricht nichts dagegen, den BID-Gedanken auch bei der Aufwertung von Wohnstandorten umzusetzen. Mit der Wohnstandort-Aufwertungs-Initiative (WAI) wird in dieser Arbeit Neuland bei der Lösung der zunehmenden Rückbauproblematik betreten. Die beteiligten Akteure, allen voran die potenziellen Gewinner, stehen im Fokus dieses Instruments. Sie sind es, die die Probleme in den Wohngebieten am besten einschätzen können und ein Konzept zur Aufwertung des

Wohnstandortes in Eigeninitiative entwickeln sollen.

Ein Verharren im Status quo mit der Konsequenz einer sich weiter drehenden Abwärtsspirale, angetrieben von der wechselseitigen Beeinflussung von Leerstand und überforderter Nachbarschaft, könnte der Motor einer Initiative zur Selbsthilfe sein. Mit dem Ziel, ein hinsichtlich Aufwertungsmaßnahmen, Gebietsabgrenzung und Staffelung der finanziellen Beteiligung faires und auf breite Zustimmung bei allen Beteiligten stoßendes Konzept zu entwickeln, bedarf es der Initiative einer Gruppe potenzieller Gewinner.

Beermann's Konzept der Wohnstandort-Aufwertungs-Initiative ist ein ebenso innovativer wie praxisnaher Weg, künftige Probleme der Stadtentwicklung unter verstärktem Einsatz privaten Kapitals zu lösen. Die Arbeit ist damit an einer wichtigen Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Kommunalwissenschaften angesiedelt und hat auch bereits zur Initiierung eines entsprechenden Pilotprojektes in Nordrhein-Westfalen geführt.

#### Information

Dr. Frank Beermann ist Mitarbeiter am Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster. Die Dissertation von kann über den Verlag V&R unipress Göttingen ([www.v-r.de/de/titel/389971298](http://www.v-r.de/de/titel/389971298)) bestellt werden.

☞ Frank Beermann

☎ (0251) 83-2 29 79

✉ [beermann@insiwo.de](mailto:beermann@insiwo.de)

# Die Europäische Genossenschaft im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts

## *Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht*

In Anlehnung an die Verordnung über die Europäische (Aktien-) Gesellschaft hat der Rat der Europäischen Union am 22.07.2003 die Verordnung über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE) verabschiedet und damit eine neue Rechtsform auf Europäischer Ebene geschaffen, die eine rechtliche Plattform für eine grenzüberschreitende genossenschaftliche Zusammenarbeit bieten soll. Die SCE soll dabei die nationalen genossenschaftlichen Rechtsformen nicht etwa ersetzen, sondern als Ergänzung hinzutreten. Die Dissertation befasst sich mit der Ausgestaltung der SCE und vergleicht diese in Hinblick auf ihre wesentlichen Organisationsmerkmale mit der bekannten und bewährten Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts (eG). Dabei zeigt sich, dass die SCE vor allem im Bereich der Gründung, der Organstruktur und der Finanzverfassung interessante Ansätze bietet, die als Vorbild für die bevorstehende Umgestaltung der Rechtsform der eG dienen können.

Die durch die SCE-VO geschaffene SCE stellt eine eigenständige supranationale Rechtsform dar, die neben die Genossenschaften nationalen Rechts tritt. Ihre konkrete Ausgestaltung erfährt sie allerdings erst durch ergänzende Vorschriften des jeweiligen Sitzstaats. Zwar entfaltet die SCE-VO wie jede Europäische Verordnung gem. Art. 249 EG in den Mitgliedstaaten unmittelbare Wirkung, so dass die Geltung ihrer Bestimmungen in Deutschland nicht von einem nationalen Umsetzungsgesetz abhängig ist. Die SCE-VO enthält jedoch zahlreiche Wahlmöglichkeiten zugunsten des nationalen Rechts, so dass der Erlass von Ausführungsbestimmungen geboten erscheint. Erste Entwürfe der Bundesregierung für ein Ausführungsgesetz liegen dementsprechend auch bereits vor.

Die wesentlichen Grundzüge der SCE sind jedoch durch die SCE-VO selbst festgelegt. Gem. Art. 1 Abs. 5 SCE-VO ist die SCE rechtsfähig. Es handelt sich um eine juristische Person mit Sitz in einem EU-Mitgliedstaat. Zweck der SCE ist es, „den Bedarf

ihrer Mitglieder zu decken und/oder deren wirtschaftliche und/oder soziale Tätigkeiten zu fördern“ (Art. 1 Abs. 3 S. 1 SCE-VO). Neben der wirtschaftlichen Zweckbestimmung kommt damit – anders als im geltenden deutschen Genossenschaftsrecht – auch eine soziale in Betracht. Die SCE-VO kommt insofern den Forderungen der genossenschaftlichen Praxis entgegen.

### Gründung

Die Gründung einer SCE kann durch Neugründung, Verschmelzung oder Umwandlung erfolgen. Voraussetzung ist unter anderem die (auch durch Sacheinlagen mögliche) Aufbringung des Mindestkapitals i.H.v. 30.000 €. Eine SCE kann sowohl nur von natürlichen Personen als auch von Genossenschaften, Personen- oder Kapitalgesellschaften gegründet werden. In jedem Fall ist das Kriterium der Mehrstaatlichkeit einzuhalten. Die Mindestmitgliederzahl für die Gründung einer SCE durch natürliche Personen beträgt lediglich fünf, wohingegen die Gründung einer eG nur

durch sieben Personen möglich ist. Die Gründungsprüfung der SCE dürfte der Prüfung der eG ähneln, da die Vorschriften über die genossenschaftlichen Prüfungsverbände auch auf die SCE Anwendung finden.

### Finanzverfassung und Mitgliedschaft

Die SCE führt – verglichen mit dem geltenden deutschen Genossenschaftsrecht – einige Neuerungen hinsichtlich Finanzierung und Mitgliedschaft ein. Das Grundkapital der SCE ist in (verkehrsfähige) Geschäftsanteile zerlegt. Art. 3 Abs. 2, Abs. 4 SCE-VO legt ein Mindestkapital in Höhe von wenigstens 30.000 EUR fest, dass auch bei Rückzahlung des Geschäftsguthabens an ausscheidende Mitglieder nicht unterschritten werden darf. Damit genügen die Geschäftsanteile der SCE – anders als die Geschäftsanteile der eG nach geltendem Genossenschaftsrecht – den von § 18 II(b) IAS 32 aufgestellten Anforderungen an die Eigenkapitalqualität von künftigen Finanzierungsinstrumenten. Zudem eröffnet die SCE-VO mit der

Ausgabe von Wertpapieren und Schuldverschreibungen im Sinne des Art. 64 Abs. 1 SCE-VO genussrechtsähnliche Finanzierungsmöglichkeiten. Darüber hinaus bietet sie den Mitgliedstaaten auch die Möglichkeit, die Aufnahme investierender (nicht nutzender) Mitglieder zuzulassen.

### Organstruktur

Hinsichtlich der Organstruktur weist die SCE vor allem eine wesentliche Besonderheit im Vergleich zum deutschen Genossenschaftsrecht auf: Sie kann nach Wahl der Gründer über eine dualistische oder eine monistische Organstruktur verfügen. Die dualistische Organstruktur der SCE zeichnet sich durch eine strikte Trennung von Leitungs- und Aufsichtsorgan aus und entspricht im Ansatz dem aus dem deutschen Genossenschaftsrecht bekannten Modell. Das monistische System ist hingegen durch die Vereinigung aller Leitungsaufgaben in einem einzigen Verwaltungsorgan gekennzeichnet. Die Ermächtigung der Mitgliedstaaten, das Amt eines geschäftsführenden Direktors vorzusehen (Art. 42 Abs. 1 S. 2 SCE-VO) ermöglicht zwar die Konstruktion des monistischen Systems mit einer dem dualistischen System vergleichbaren Aufgabenteilung zwischen geschäftsführendem Direktor und Verwaltungsorgan. Zur Wahrung der Unterschiede zwischen monistischem und dualistischem System sollte die Frage der Bestellung geschäftsführender Direktoren jedoch der Satzung überlassen bleiben. Das im deutschen Genossenschaftsrecht geltende Prinzip der Selbstorganschaft ist der SCE-VO unbekannt. Mitglieder in Organen der SCE können daher auch Personen werden, die nicht Mitglied der SCE sind. Die SCE-VO sieht ferner die

Möglichkeit der Organmitgliedschaft nichtnatürlicher Personen vor, sofern dies im Sitzstaatlichen Genossenschaftsrecht zulässig ist. Das GenG kennt diese Möglichkeit bislang allerdings nicht. In Hinblick auf die Stimmrechte der Mitglieder in der Generalversammlung orientiert sich die SCE-VO wie auch das deutsche Genossenschaftsrecht an dem Grundsatz „one man – one vote“. Entsprechend dem Sitzstaatsrecht können aber Mehrstimmrechte zugelassen werden. Diesbezüglich erscheint eine Lockerung der geltenden Vorschriften zumindest für Sekundär-genossenschaften sinnvoll. Die SCE-VO sieht zudem eine unbegrenzte Bevollmächtigung zur Ausübung des Stimmrechts vor. Sie überlässt es der Satzung, festzulegen, wie viele Stimmrechtsvollmachten ein Bevollmächtigter höchstens ausüben darf. Eine vergleichbare Regelung für das deutsche Genossenschaftsrecht wäre wünschenswert.

### Ergebnis und Ausblick

Es zeigt sich, dass die SCE-VO nicht nur selbst eine interessante neue Rechtsform für grenzüberschreitende genossenschaftliche Zusammenarbeit schafft. Zudem verstärkte die neue Rechtsform das Bedürfnis nach einer Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, die inzwischen stattgefunden hat. Denn im sich anbahnenden Wettbewerb der eG mit der SCE genau wie auch im Wettbewerb der verschiedenen nationalen genossenschaftlichen Rechtsform, der unter einem „race to the bottom“ bekannt ist, kann sich nur die Rechtsform behaupten, die interessierten Gründern die besten Aussichten im Hinblick auf ihre Gründung und Ausgestaltung bietet. Ein besonders wichtiges Kriterium dürfte dabei die Möglichkeit einer

flexiblen Anpassung der Rechtsform an die speziellen Vorstellungen der Gründer darstellen.

Der SCE-VO konnten daher wertvolle Anregungen für die Umgestaltung der nationalen Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft entnommen werden. Dies gilt vor allem für die geringeren Anforderungen an die Gründung, die flexiblen Finanzierungsmöglichkeiten und die große Variabilität im Bereich der Organstruktur. Der Gesetzgeber stand allerdings vor der Herausforderung, bei aller Modernisierung und Flexibilisierung der Rechtsform der eG ihre rechtsformspezifischen genossenschaftlichen Besonderheiten nicht preiszugeben. Das Bundeskabinett hat zwischenzeitlich ein „Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsrechts“ beschlossen. Neben der Schaffung besonderer Vorschriften für die SCE fanden auch verschiedene Änderungen des Genossenschaftsgesetzes statt (Ausführlich dazu Schulze/Wiese (2006): Die SCE mit Sitz in Deutschland und die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts, ZfgG 2006, S. 108-128). Eine erste Analyse zeigt, dass nicht nur die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten der SCE-VO im Wesentlichen beibehalten wurden, sondern diese zum Teil auch in die Umgestaltung der Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes eingeflossen sind.

---

☎ Matthias Heinrich Wiese

☎ (0251) 84-9 30 27

✉ wiese@juredi.de

---

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Der Markt für Postdienstleistungen

### *Kooperationspotenziale im Liberalisierungsprozess*

Durch die Postreformen wurden immer weitere Bereiche der Postdienstleistungen für den Wettbewerb geöffnet. Dieses hat auch den Weg für neue Marktteilnehmer und damit für neue Kooperationen geebnet. Diese neuen Kooperationsoptionen ergeben sich in zahlreichen Bereichen der postalischen Wertschöpfung.

Der Gesetzgeber hat mit den Postreformgesetzen die Grundlage für die Liberalisierung von Postdienstleistungen geschaffen. Dieses nutzen immer mehr Unternehmen, um in den Markt für Postdienstleistungen einzutreten. So hat arvato direct services, eine Bertelsmann-Tochtergesellschaft, kürzlich mit anderen Unternehmen zusammen die Brief-Union eG gegründet, eine Genossenschaft, die sich auf das Einsammeln und Vorsortieren von Briefsendungen fokussiert, um damit Mengenrabatte zu erreichen, die an die Mitglieder weitergereicht werden können.

In der vorliegenden Arbeit werden Möglichkeiten der Kooperation entlang der Wertschöpfungskette für Briefdienstleistungen untersucht. Diese Wertschöpfungskette kann grob in sechs Schritte gegliedert werden: Einsammlung, Ausgangssortierung, Transport, Eingangssortierung, Endsortierung und Zustellung. Dabei geht es wesentlich darum, über Kooperationen innerhalb der einzelnen Wertschöpfungsstufen Größenvorteile zu generieren. Diese können isoliert realisiert werden, da nicht die komplette Wertschöpfungskette im Unterneh-

men dargestellt werden muss, sondern aufgrund der Liberalisierung und diverser Gerichtsentscheidungen, auf Leistungen anderer Dienstleister zurückgegriffen werden kann.

Kooperationen bieten sich insbesondere in folgenden Bereichen an:

- *Einsammlung*: Dieses betrifft insbesondere lokale und regionale Anbieter von Briefdienstleistungen. Kooperationsoptionen ergeben sich hier sowohl in Hinblick auf interregionale Kooperationen mit anderen, gebietsseparierten Anbietern der Region oder mit Partnern, die die Einsammlung der Briefe gewährleisten können, die also z.B. über ein großes Filialnetz verfügen, wie z.B. Banken.

- *Ausgangssortierung*: Hier eröffnen sich gerade für Großkunden Kooperationsoptionen, da diese sich für ihre Massensendungen zusammentun und über Einsammlung und Sortierung Größenvorteile realisieren können.

- *Zustellung*: Auch hier ergeben sich wie schon bei der Einsammlung Kooperationsmöglichkeiten mit anderen regionalen Anbietern, um so den Transport über das Netz der Deutschen Post zu vermeiden und im re-

gionalen Bereich eine kostengünstige Zustellung zu ermöglichen.

Diese Kooperationen lassen sich natürlich nur dann realisieren, wenn die Schnittstellen zwischen den Wertschöpfungsstufen und den Partnern hinreichend definiert sind. Dieses ist bei Briefdienstleistungen gut möglich, was die physischen Charakteristika der Sendungen betrifft. Schwieriger ist es schon, wenn sich lokale Anbieter über besondere Qualitätsmerkmale differenzieren wollen. Diese sind dann zu definieren und über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg mit den Partnern zu koordinieren und zu kontrollieren.

Die Arbeit zeigt wesentliche Kooperationsoptionen und ihr Management auf, die erst teilweise in der Praxis realisiert worden sind.

#### ① Information

Die Arbeit wurde von Thomas Kohle verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

## Europäische Kooperation genossenschaftlicher Netzwerke

*Der Investmentbereich*

Der europäische Markt für Finanzdienstleistungen befindet sich seit Jahren im Wandel. Aufgrund vergleichbarer Wertvorstellungen und Unternehmenskulturen könnten grenzüberschreitende Kooperationen der europäischen genossenschaftlichen Finanzverbände die Marktstellung bei Investmentprodukten absichern und verbessern.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, Kooperationspotenziale der genossenschaftlichen Finanzverbände Deutschlands, Österreichs und der Niederlande im Investmentbereich zu identifizieren. Zunächst wird erläutert warum Porters Konzept der Wertkette ein geeignetes Analyseinstrument für die Beurteilung einer Zusammenarbeit im Investmentbereich ist. Um die Kooperationswirkung bei einzelnen Wertaktivitäten detailliert zu analysieren, werden Motive grenzüberschreitender Kooperationen in operative Unterziele differenziert. Anschlie-

ßend wird die Kooperationsanalyse einzelner Wertaktivitäten unter Berücksichtigung der länderspezifischen Wertketten vorgenommen. Die Analyse wird für die Bereiche Research, Operationen (Produktentwicklung, Auflegung, Portfoliomanagement), Marketing, Vertrieb, Kundenservice, Personalwesen und Beschaffung durchgeführt.

Es gelingt in dieser Arbeit zu zeigen, dass in nahezu jeder Wertaktivität der Investmentgesellschaften Kooperationspotenziale vorhanden sind. Durch Zusammenarbeit der genossenschaft-

lichen Investmentgesellschaften in Europa kann eine Verbesserung der jeweiligen Wettbewerbsposition erreicht werden.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Inga Brand verfasst.

---

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

---

## Die Gründung neuer Genossenschaften

*Eine kooperationstheoretische Analyse*

Vor den aktuellen Rahmenbedingungen zeichnen sich genossenschaftliche Kooperationen durch überlegene Governancestrukturen aus. Dies gilt für bestimmte Aufgaben und Zielsetzungen. Daher können zunehmende genossenschaftliche Neugründungen nicht überraschen. Sie finden in Branchen statt, die expandieren und die zukunftsweisend sind. Freilich reichen die Neugründungen nicht aus, um die Anzahl von Genossenschaften auch nur konstant zu halten.

Im Rahmen der Diplomarbeit werden die Neugründungen exakt erhoben, und nach geeigneten Kriterien systematisiert. Vor diesem Hintergrund wird analysiert, weshalb sie erfolgt sind. Zu diesem Zweck wird zuerst der Datenservice des Bundesanzeigers für den Zeitraum 2000 bis 2005 ausgewertet. Die Neugründungen werden nach Bundesländern und Branchen differenziert.

Der Autor unterscheidet zwischen Neugründungen in den traditionellen Geno-Bereichen Landwirtschaft, Handel, Handwerk und in neuen Be-

reichen, für die Genossenschaften bisher untypisch waren. Er differenziert Genossenschaften im Gesundheitswesen, in der IT-Branche, sieht die Liberalisierung des Postmarktes als Chance für die eG ebenso wie die Privatisierung öffentlicher Aufgaben (Ver- und Entsorgung, Kultur und Sport) und thematisiert ein genossenschaftliches Employee-Buy-out als Modell für die Lösung des Nachfolgeproblems in der mittelständischen Wirtschaft. Für die einzelnen Bereiche werden jeweils die Anzahl der Gründungen und die branchenspezifische

Eignung genossenschaftlicher Unternehmen aufgezeigt. Auf diesem Erkenntnisstand werden Interviews mit Vertretern von neu gegründeten Genossenschaften geführt.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Paul Schmitz verfasst.

---

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

---

## Kooperationen im Pressebereich

### *Eine wettbewerbsrechtliche Sonderbehandlung*

Der Pressemarkt unterliegt einer wettbewerbsrechtlichen Sonderbehandlung im Gesetz zur Wettbewerbsbeschränkung (GWB), so dass Kooperationen unterschiedlich beurteilt werden als in anderen Branchen. Diese Sonderbehandlung gilt es jedoch zu hinterfragen und zu rechtfertigen.

Verena Puls befasste sich in ihrer Diplomarbeit mit der Sonderbehandlung des Pressemarktes aufgrund seiner besonderen Rolle für die freiheitlich-demokratische Grundordnung der Bundesrepublik, den diskutierten Änderungen der Pressefusionskontrolle wegen der anhaltenden Krise in der Branche und deren Folgen hinsichtlich ökonomischer als auch publizistischer Konzentration.

Zunächst skizzierte sie den Pressemarkt und dessen wesentliche Akteure. Anschließend arbeitete sie Kriterien für Marktmacht als Indikatoren für ökonomische Konzentration und Kriterien für Meinungsmacht als Indika-

toren publizistischer Konzentration heraus. Dabei wird ebenfalls die publizistische Vielfalt als Begründung der Sonderbehandlung von Presseunternehmen erläutert. Daran anknüpfend werden die Änderungsvorschläge der Pressefusionskontrolle vorgestellt und deren Folgen diskutiert. Diese Vorschläge waren abzulehnen, da sie ein zu großes Risiko sowohl für den publizistischen als auch den ökonomischen Wettbewerb darstellten. Abschließend werden die entwickelten Markt- und Meinungsmachtkriterien auf das Fusionsvorhaben der Axel Springer AG – Pro Sieben Sat1 Media AG angewendet. Die Arbeit

schließt mit dem Ergebnis, dass die Pressefusionskontrolle notwendig ist und ihr Wegfall ohne cross-mediale Regelungen, erhebliche Gefahren für die ökonomische und publizistische Vielfalt und damit für die Meinungsvielfalt an sich hervorrufen würde.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Verena Puls verfasst.

➔ Arne Dammer

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ arne.dammer@  
ifg-muenster.de

## Kooperationspotenziale von Steuerberatern

### *Eine Branchenanalyse*

In der Steuerberaterbranche wird vermehrt auf Kooperationen zurückgegriffen, um den Veränderungen der Umwelt gerecht zu werden. Die Herausforderungen und Potenziale, denen Freiberufler in diesem Zusammenhang gegenüberstehen, werden in der Diplomarbeit von Gregor Dombrink untersucht.

Verglichen mit der Fülle an Publikationen zu Kooperationen von Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern, ist eine geringe Dokumentationsdichte hinsichtlich Kooperationen in der Steuerberaterbranche festzustellen. Gregor Dombrink analysiert und identifiziert die Kooperationspotenziale im Steuerberatermarkt auf Basis einer Branchenanalyse. Die Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Steuerberatungsleistung erfolgte mittels Anwendung ökonomischer Theorien zu Unternehmensko-

operationen und wurde durch Interviews mit Steuerberatern und der DATEV eG unterstützt.

Gregor Dombrink grenzt in seiner Arbeit acht verschiedene Kooperationsformen anhand folgender Kriterien voneinander ab: (1) Zugänglichkeit für Steuerberater und Nutzungsmöglichkeiten, (2) Kooperationsrichtungen und Auswirkungen auf die Schnittstellen und (3) Tatsächliche Relevanz. Er kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere informelle Netzwerke, aufgrund der Intensität an

impliziten Informationen, Vertrauen und Kontakte einen hohen Stellenwert haben.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Gregor Dombrink verfasst.

➔ Julia Trampel

☎ (0251) 83-2 18 78

✉ julia.trampel@  
ifg-muenster.de

# Forschungsprojekte

## Sozialkapital und Kooperation

*Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen*

Kooperationen in Allianzen und Geschäftsnetzwerken erlangen seit zwei Jahrzehnten an Bedeutung; sie gelten als viel versprechende Reaktion auf eine ganze Reihe von Marktveränderungen. Dabei stellen sich Kooperationen als prekäre und riskante Arrangements heraus: Beziehungen mit externen Partnern können zu strategischer Abhängigkeit führen und signifikante Risiken für den Fall des Scheiterns bergen.

Während sich bestehende Arbeiten zumeist mit ökonomischen Auswirkungen und strategischen Managementaspekten zwischenbetrieblicher Beziehungen beschäftigen, ist die soziale Dimension weitgehend unerforscht. In vielen Studien werden die sozialen Aspekte als Grund für das Scheitern ausgemacht, konzeptionell jedoch als Residualgröße behandelt. Parallel dazu stellen sich bestehende Theorien der Kooperationsforschung (wie die Transaktionskostentheorie) als untersozialisiert heraus, d.h. die soziale Ebene wird regelmäßig zwar als wichtig erkannt, aber weitgehend ausgeblendet oder eng auf das Vertrauenskonstrukt reduziert.

### Sozialkapital als Erfolgsfaktor der Kooperation

Die vorgestellte Arbeit fokussiert auf die soziale Dimension des Managements zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen. Hierzu wird das Sozialkapitalkonstrukt gewählt, das sich im Kern auf soziale Strukturen wie Beziehungen und Netzwerke bezieht. Soziale Strukturen bilden die Grundlage effektiver sozialer Interak-

tionen. In diesem Sinn stellen soziale Strukturen eine Form von Kapital dar, da sie soziale Interaktionen zur Bewältigung von Aufgaben erleichtern bzw. komplexe Interaktionen (z.B. in der Wissensarbeit) erst ermöglichen. Für die zwischenbetriebliche Kooperation spielt Sozialkapital insbesondere vor dem Hintergrund der Binnenstabilisierung und der Kooperationskompetenz eine wesentliche Rolle. Soziale Beziehungen sind wichtig für die Stabilisierung der Kooperation, da sich mit ihnen das notwendige Ver-

trauen für die Zusammenarbeit bildet. Dieses Vertrauen entsteht auf Ebene der Individuen und ist ein Merkmal ihrer sozialen Beziehungen. Stabiles, über Zeit gewachsenes, Vertrauen stellt erhebliches Sozialkapital dar, da es die Motivation zur Kooperation verbessert, die Koordination erleichtert und die Kooperation auch im Falle von Konflikten stabilisiert, ohne dass auf Verträge oder andere Mechanismen zurück gegriffen werden muss.

Barrieren erster Ordnung		
Beziehen sich auf die Charakteristika interorganisationaler Arrangements (karges Umfeld).		
Räumliche Distanz	Nicht-Voneinander-Wissen	Relevante Ansprechpartner im Partnerunternehmen bzw. im Netzwerk sind zu Beginn nicht bekannt.
Kulturelle und Soziale Distanz	Nicht-Zusammenarbeiten-Können	Elektronische Kommunikation aufgrund räumlicher Distanz und Diversität im Sinne kultureller Unterschiede der Individuen behindern soziale Integration und Herausbilden gemeinsamen Verständnisses und stabilen Vertrauens.
Fazit: Motivation zur Kooperation vorhanden, aber zu Beginn der Beziehung fehlen die entsprechenden Fähigkeiten.		
Barrieren zweiter Ordnung		
Beziehen sich auf die Motive und Intentionen der beteiligten Mitarbeiter.		
Misstrauen	Nicht-Zusammenarbeiten-Wollen	Mangelnde Integration und Überwinden der Barrieren erster Ordnung können zu Konflikten, und dann zu Misstrauen und oppositionellem Verhalten führen.
Fazit: Motivation zur Kooperation fehlt, wenn sich aus bestehenden Konflikten Misstrauen bildet.		

Barrieren der Kooperation

Die Neuartigkeit und Wissensintensität komplexer Projekte stellt hohe Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit der Individuen. Kooperationsfähigkeit ist eine soziale Fähigkeit, die Individuen miteinander in sozialen Interaktionen erlernen müssen. Hierzu gehören eine gemeinsame Kommunikationsbasis im Sinne einer gemeinsamen Sprache, sowie eine gemeinsame Wissensbasis, die als Referenz für eine unmissverständliche Kommunikation dient. Diese Aspekte werden auch als kognitive Dimension des Sozialkapitals bezeichnet.

### Das Sozialkapital-Dilemma der Kooperation

Sozialkapital stellt sich als Erfolgsfaktor in zwischenbetrieblichen Kooperationen dar. Allerdings besteht hier ein immanentes Dilemma. Im Gegensatz zu traditionellen Organisationen stellen Kooperationen durch die existierenden räumlichen wie auch kulturellen Barrieren zwischen den Individuen ein karges Umfeld für die Sozialkapitalentstehung dar. Kulturelle Diversität und die Nutzung von IKT zur Kommunikation erschweren die natürliche Entstehung reichhaltiger sozialer Beziehungen und gemeinsamer Ansichten im Sinne kognitiven Sozialkapitals. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass Kooperationen aufgrund fehlender formeller Strukturen und Mechanismen zur Binnenstabilisierung eher mehr und nicht weniger Sozialkapital als traditionelle Unternehmen erfordern. Hinzu kommt, dass Individuen zur effektiven Nutzung von IKT mehr gemeinsames kognitives Sozialkapital benötigen, als dies bei Kommunikation in einem reichhaltigen Face-to-Face-Kontext der Fall ist. Der Widerspruch zwischen Notwendigkeit und erschwerter Entstehung

<b>Opportunitäten für soziale Interaktionen schaffen</b>
Kick-off Workshops, Meetings, Zeit für informelle Treffen Hospitalation: gemeinsam an einem Ort arbeiten
<b>Gestaltung der Organisationsstrukturen</b>
Mitarbeiterauswahl, Beziehungspromotoren Keine unnötigen Reorganisationen
<b>Fördern kooperativen Verhaltens</b>
Offenheit und Fairness als Vorbildfunktion Coaching der Mitarbeiter
<b>Sozialkompetenz als Voraussetzung</b>
Auf Kommunikation, Offenheit, Empathie der Mitarbeiter achten Gezielte Schulung der kulturellen und sozialen Sensibilität

Ausgewählte Managementmaßnahmen

von Sozialkapital verschärft sich weiter, wenn durch zeitliche Befristung der Kooperation den Teilnehmern die Anreize fehlen, überhaupt in Sozialkapital zu investieren. Sozialkapitalbildung erfordert also explizite Managementaufmerksamkeit, damit aus anfänglichen Barrieren nicht handfeste Konflikte werden (siehe Abb. S. 18).

### Sozialkapitalorientiertes Management als Kontextsteuerung

Ein weiteres Dilemma aus Managementsicht besteht darin, dass Sozialkapital nicht ohne weiteres erschaffen oder verordnet werden kann. Soziale Beziehungen entstehen in erfolgreichen sozialen Interaktionen zwischen Individuen, für die das Management lediglich den richtigen Kontext schaffen kann. Sozialkapitalorientiertes Management muss also als Kontextsteuerung verstanden werden, das jedoch mittels zahlreicher Maßnahmen die Sozialkapitalentstehung positiv beeinflussen kann (siehe Abb. S. 19). Regelmäßige Interaktionsgelegenheiten in Workshops und in informellen Kontexten sind eine wichtige Voraussetzung für die Sozialkapitalbildung.

Das Schaffen geeigneter Rollen (z.B. die des Beziehungspromotors) hilft Netzwerke zu knüpfen und Sozialkapital zu bilden. Des Weiteren sollten die Verantwortlichen kooperatives Verhalten der Mitarbeiter fördern, da dies eine Grundvoraussetzung erfolgreicher Interaktionen und damit der Sozialkapitalbildung ist. Und schließlich kann schon bei der Auswahl der in der Kooperation eingesetzten Mitarbeiter auf deren soziale Kompetenz geachtet werden, da sich auch diese positiv auf die Sozialkapitalbildung auswirkt.

Die theoretischen wie empirischen Untersuchungen der Fallbeispiele in der Arbeit zeigen, dass Sozialkapital als Erfolgsfaktor insbesondere in komplexen und strategisch bedeutsamen Kooperationen gelten kann. Aufgrund der besonderen Merkmale von Kooperationen ist hier das Management gefragt, die richtigen Bedingungen für die Sozialkapitalentstehung zu schaffen.

---

☎ Kai Riemer  
☎ (0251) 83-3 81 23  
✉ kai.riemer@ercis.de

---

## Möglichkeit und Notwendigkeit der Kooperation von Stiftungen

### *Vom reinen Geben und Verwalten zum Managen*

Das Stiftungswesen rückt immer mehr in den Blickpunkt ökonomischer Analyse und Forschung. Auch um Stiftungen machen heute Schlagworte wie Asset Management, Portfolio-politik, Kernkompetenzanalyse und strategischer Fit keinen Umweg mehr und die direkte Auseinandersetzung mit diesen Themen wird zur unausweichlichen Notwendigkeit für Stifter und ihr Team.

Die Hintergründe für diesen Wandel vom gemeinnützigen Existieren hin zum effizienten Management einer Stiftung sind vielschichtig, aber eng miteinander verzahnt. So hat sich in den letzten 20 Jahren die Form des Stiftens verändert. Während in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts Stiftungsgründungen noch hauptsächlich Folge eines Testaments waren, gründen heute 8 von 10 Stiftern ihre Stiftung zu Lebzeiten. Die Folgen dieses Wandels sind offensichtlich: die Stifter werden jünger, engagierter und möchten deshalb nicht nur einmalig ihr Geld, sondern auch fortwährend ihre Ideen und persönlichen Einsatz in ihre Stiftung mit einbringen. Eine Ursache für diese Veränderung ist gesellschaftlicher Natur und liegt in der Generation „der Erben der reichen Erben“ begründet. 2,8 Billionen Euro werden in den nächsten zehn Jahren Schätzungen zu Folge in Deutschland vererbt. Nimmt man an, dass davon ca. zwei Prozent, also vier bis fünf Milliarden Euro pro Jahr, gemeinnützigen Stiftungen zufließen werden, erkennt man das große Potenzial. Unterstützt wird dieser Prozess durch die immer stärker werdende Bedeutung bürgerschaftlichen Einsatzes in einer Zeit, in der der Staat sich weiter aus der großen Palette an Versorgungsaufgaben zurückziehen will und muss. Stiftungen bieten hier die große Chan-

ce, frei von politischen Zwängen und Vorgaben aktiv zu werden. Sie werden zu einem immer bedeutenderen Bestandteil gesellschaftlichen Lebens und sind somit auch dessen Herausforderungen ausgesetzt: Auch Stiftungen werden mit der zunehmenden Globalisierung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert, stehen im Wettbewerb untereinander und mit anderen Formen gemeinnütziger Arbeit, kämpfen mit den sich aus den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ergebenden Aufgaben. Daraus folgt, dass aus den zwei sich vormals nicht tangierenden Schrittrichtungen der Gemeinnützigkeit und des ökonomischen Denkens ein ineinander verzahnter Lauf werden muss. Wozu dies bei erfolgreichem Gelingen führen kann, zeigt einmal mehr das Beispiel Amerika. So erwirtschaftete die Stiftung der Universität Harvard im letzten Jahr eine Wertsteigerung von 19,2 Prozent. Stiftungsmanager sind folglich gefragt, die sich mit den aktuellen Herausforderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Im Rahmen der nötigen Ökonomisierung des Managens – und eben nicht bloßen Verwaltens – von Stiftungen wird effektives Risikomanagement, effizientes Nutzen von Ressourcen und wirtschaftliches Poolen von Kompe-

tenzen unabdingbar. Und so kommt es, dass die klassische Kooperationsfrage Markt oder Hierarchie in abgeänderter Form heute auch für Stiftungen lebenswichtig wird. Und auch hier stehen Stiftungen anderen Wirtschaftseinheiten in nichts nach: Alle Formen, aber ebenso alle Probleme von Kooperationen sind für Stiftungen denkbar. Fokussierung ist hier ein sehr bedeutender Faktor, um nicht in die typische Gemeinnützigkeitsfalle „wir wollen für alle alles“ zu tappen. Diese Hintergründe zeigen die Notwendigkeit des Integrierens von Stiftungen in die allgemeinen Forschungsarbeiten zur kooperativen Ökonomie, die allerdings weit über ein bloßes Einfügen hinausgehen müssen. Die besonderen Merkmale von Stiftungen wie der Stiftungszweck, der gemeinnützige Charakter, die unterschiedlich möglichen Rechtsformen von Stiftungen, der besondere gesetzliche Rahmen des Stiftungsrechts etc. geben viele Fragen und Problemfelder vor, die eine explizite Betrachtung von Kooperationsmöglichkeiten für Stiftungen im Rahmen der Analysearbeiten erfordern.

---

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

---

# Berichte aus der Lehre

## Theorie und Empirie der Regulierung von Netzsektoren

*Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik*

Um in Netzsektoren Wettbewerb im Interesse einer gesellschaftlichen Wohlfahrtsmaximierung zu erreichen, ist ein Set von wirtschaftspolitischen Spielregeln erforderlich, das die Besonderheit von Netzen im Unterschied zu anderen Sektoren berücksichtigt. Der staatliche Regulierungsbedarf von Netzsektoren ist zu begründen. Im Seminar wurden ausgewählte Netzsektoren hinsichtlich möglicher Implikationen für die Wirtschaftspolitik untersucht.

Es entbehrte nicht einer gewissen Ironie, dass dieses Seminar kurz nach den erheblichen Stromversorgungsproblemen im Münsterland stattfand. Die damals medial geführte Debatte über aktuelle Strukturen und Anreizsituationen im Elektrizitätssektor verdeutlichte allen Teilnehmern die Aktualität und Relevanz des Seminars.

Netzsektoren sind im Allgemeinen netzbasierte Industrien, die durch die Existenz von natürlichen Monopolen innerhalb der Wertschöpfungskette gekennzeichnet sind. Eine Regulierung hat zu beachten, dass neben den Teilbereichen mit natürlichem Monopol auch Bereiche mit aktuellem oder potentiell Wettbewerbsfähigkeit existieren. Oft benötigen die wettbewerbsfähigen Bereiche den Output des monopolistischen Bereiches als Input bzw. „wesentliche Einrichtung“. Damit besteht aber die Gefahr, dass die monopolistischen Bereiche ihre Marktmacht auf den nachgelagerten, eigentlich wettbewerbsfähigen Bereich, durch verschiedene Methoden übertragen. Deshalb besteht staatlicher Regulierungsbedarf von Netzsektoren.

Zunächst beschäftigte sich das Seminar mit dem Begriff der „wesentlichen Einrichtung“.

Es wurde untersucht, ob für den Sektor Post- und Kurierdienstleistungen

### **Auswahl der behandelten Themen des Seminars:**

1. Die Entscheidung „Vogelfluglinie“ des BKartA und seine Auswirkungen auf die Regulierung von Netzsektoren.
2. Post- und Kurierdienstleistungen – auf der Suche nach der essential facility.
3. Ist das PC-Betriebssystem Windows eine wesentliche Einrichtung?
4. Vergabeverfahren im schienenengebundenen Nahverkehr.
5. Slot-Vergabe auf Flughäfen – braucht es einen internationalen Regulierer?
6. Unbundling – ein intersektoraler Vergleich seiner Determinanten.
7. Einer für alle – wie viele Netzbetreiber braucht der Mobilfunk?
8. Festnetz und Mobilfunk – regulatorische Konsequenzen einer Konvergenz von Netzen.
9. Netzentgelte in der Stromwirtschaft – Lehren aus der bisherigen Praxis, den BKartA-Entscheidungen und der Rechtsprechung für einen Regulierer.
10. Versorgungssicherheit in Netzen – wer soll das bezahlen, wie soll man's bezahlen? Das Beispiel der Stromwirtschaft.

wesentliche Einrichtungen identifiziert werden können. Anschließend wurde analysiert ob das PC-Betriebssystem Windows eine wesentliche Einrichtung ist.

Danach wurden praktisch angewandte Verfahren der Slotvergabe auf Flughäfen und der Vergabe im schienenengebundenen Nahverkehr hinsichtlich ihrer wettbewerbspolitischen Implikationen analysiert.

Als nächstes fand eine mit den regulatorischen Konsequenzen aktueller Entwicklungen auf den Telekommunikationsmärkten, insbesondere des Mobilfunks und der Festnetztelephonie, statt.

Den Abschluss des Seminars bildeten zwei Referate zur Thematik der Netzentgelte und der Versorgungssicherheit in der Stromwirtschaft.

Insgesamt wurde in diesem Seminar deutlich, wie vielfältig, anspruchsvoll und aktuell die Regulierungsprobleme von Netzsektoren sind.

---

☎ Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@ifg-muenster.de

---

## Kooperationen im Gesundheitswesen

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Die Finanznot im Gesundheitswesen führt dazu, dass der Ruf nach Kooperationen zunehmend lauter wird. Ziel der Zusammenarbeit ist es, die ineffiziente sektorale Isolierung der Leistungserbringer zu überwinden. Im Seminar zur Unternehmenskooperation wurden Möglichkeiten für Kooperationen im Gesundheitswesen untersucht.

Netzwerke, Partnerschaften und Allianzen bilden sich im Gesundheitswesen zunehmend heraus. Von Seiten des Gesetzgebers liegen keine detaillierten Vorgaben zur Ausgestaltung der Kooperationen vor. Den Vertragspartnern, d.h. den Krankenkassen und den Leistungserbringern, sind alle Freiheiten gegeben. Insbesondere wird mit den Regelungen zur Integrierten Versorgung Vertragswettbewerb zwischen den Krankenkassen und den Leistungserbringern eingeführt. Die Leistungsanbieter und die Krankenkassen können direkte Einzelverträge im Hinblick auf die Behandlung und die Vergütung abschließen. Die beidseitigen vertraglichen Gestaltungsfreiräume setzen bei den Leistungserbringern den Anreiz die Versorgung effizient und effektiv zu gestalten, um im Markt für Gesundheitsdienstleistungen zu bestehen. Insgesamt sind die Möglichkeiten der Ausgestaltung einer Kooperation sehr vielfältig. In einigen Referaten wurden daher inhaltlich unterschiedliche Facetten der Zusammenarbeit herausgearbeitet.

Es wurde für den ambulanten Sektor ein Ärztenetzwerk vorgestellt, in dem der Hausarzt die Rolle eines Brokers übertragen bekommt. Seine Aufgabe ist es, die Behandlung patientenorientiert zu organisieren und zu steuern. Die Option „Kooperation“ sieht der stationäre Sektor insbesondere, wenn ihre Fusion vom Bundeskartellamt

#### **Auswahl der behandelten Themen des Seminars:**

- Wissensmanagement in einem Ärztenetzwerk – Organisatorische und motivatorische Voraussetzungen
- Schnittstellenmanagement von Kooperationen zwischen ambulanten und stationären Versorgungsanbietern
- Die Beurteilung von Fusionen im Krankenhausmarkt durch das Bundeskartellamt. Kooperation als Alternative am Beispiel der Rhönkliniken.
- Disease Management Programme
- Zusammenarbeit unter Beachtung von Leitlinien. Eine Analyse geeigneter Rechtsformen bei Kooperationen im Diabetesmarkt.
- Kooperationsmöglichkeiten für den Vertrieb von gehobenen Gesundheitsleistungen
- Die Genossenschaft als Organisationsform im Gesundheitswesen – eine Analyse der Einsatzmöglichkeiten

abgelehnt wird. Am Beispiel des Rhönklinikums wurde die Kooperation als Alternativstrategie in einem Referat herausgearbeitet.

Kooperationen zwischen Leistungsanbietern aus den unterschiedlichen Sektoren (ambulant und stationär) zeigten insbesondere zwei Referate auf. Sie analysierten die gesetzlich verankerten Konzepte: Integrierte

Versorgung und Disease Management Programme.

Für die Darstellung der Kooperationsmöglichkeiten im Hinblick auf die organisatorische Ausgestaltung wurden in weiteren Vorträgen die Genossenschaft und das Franchisesystem herangezogen.

Auch wenn die Kooperationsoptionen immens sind, gibt es generell drei Aktivitäten, die zum Erfolg eines Netzwerkes beitragen. Hierzu zählen das Schnittstellen-, das Wissens- und das Informationsmanagement. Diese Aktivitäten fördern die Optimierung der Leistungen und tragen zu einer verbesserten Koordinierung der einzelnen Wertschöpfungsstufen im Leistungserstellungsprozess bei. In drei Beiträgen wurden diese Managementaktivitäten analysiert.

Die überarbeiteten Fassungen ausgewählter Arbeiten werden demnächst in einem Sammelband veröffentlicht werden. Der Band soll einen Beitrag zur gegenwärtig intensiven Diskussion im Gesundheitswesen leisten.

---

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

---

# Alumni-Forum

## Hoffentlich immer eine Handbreit Wasser unter'm Kiel

*Aus dem Leben eines Schiffsbankers*

Internationale Arbeitsteilung, vor allem zwischen Ländern verschiedener Kontinente, setzt den Transport von Gütern per Schiff voraus. So ist es auf den ersten Blick verwunderlich, dass Globalisierung in aller Munde, die Bedeutung der Schifffahrt jedoch fast unbekannt ist. Der Grund ist jedoch einfach: Nur selten bekommt man eines der rund 23.700 Handelschiffe zu sehen, welche die meiste Zeit auf den Ozeanen unterwegs sind – fernab von den Konsumenten und Produzenten, für die sie ihren Dienst tun.

Weitgehend unbemerkt hat sich daher die Schifffahrtsindustrie in den letzten Jahren zu einer Wachstumsbranche entwickelt. Dies gilt nicht nur international, sondern vor allem auch für Deutschland, heute – nach Griechenland und Japan – die drittgrößte Schifffahrtsnation der Welt. Eine besonders starke Position haben deutsche Reedereien bei Containerschiffen, die zu gut einem Drittel in ihrem Eigentum stehen. Dementsprechend bieten sich in den maritimen Industrien attraktive Arbeitsplätze, nicht nur für Nautiker, Schiffingenieure und Seeleute, sondern auch für Kaufleute, Banker und Juristen. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass an der Universität Hamburg jüngst eine Professur für Unternehmens- und Schiffsfinanzierung gestiftet wurde und an der HfB (Business School of Business & Management) ab dem Wintersemester 2006/2007 ein Aufbaustudiengang zum „Ship Financing Manager (HfB)“ eingerichtet wird. Damit sind wir bei unserem eigentlichen Thema: der Schiffsfinanzierung. Schon immer war Kapital ein Engpassfaktor in der Schifffahrt, weil der Finanzbedarf beim Bau oder Kauf eines Schiffes sehr hoch ist. Hinzu



Der Supertanker JAHRE VIKING (heutiger Name: KNOCK NEVIS)

kommt die extreme Volatilität von Schiffswerten. Diese lässt sich mit dem Cobweb-Theorem erklären, das oft am Beispiel des so genannten „Schweinezyklus“ veranschaulicht wird. Dieser wird hervorgerufen durch zeitliche Verzögerungen zwischen Preissignalen und der Reaktion der Marktteilnehmer. Sind beispielsweise die Fleischpreise hoch, erhöhen Schweinezüchter ihre Produktion. Da sie sich nicht absprechen können, werden ihre Schweinehälften relativ zeitgleich auf den Markt kommen, das

Angebot steigt und die Preise brechen ein.

Genauso verhält es sich in der Schifffahrt. Ist Schiffsraum knapp, erzielen Reeder hohe Frachteinnahmen. Bestellen sie nun Schiffe, werden diese erst nach einigen Jahren Bauzeit in Fahrt kommen. Nun droht ein Überangebot, die Frachtraten verfallen und mit ihnen die Marktpreise für Schiffe, sowohl für gebrauchte als auch für Neubauten. So kostet ein neuer Standard-Supertanker mit einer Ladekapazität von 300.000 Tonnen Rohöl momentan US-\$ 125 Mio. Noch im Sep-

tember 2002 hätte man dasselbe Schiff für genau die Hälfte, also für einen Preis von US-\$ 62,5 Mio., bestellen können. Dabei kann heute niemand sagen, ob sein Wert in naher oder ferner Zukunft wieder auf dieses Niveau fallen könnte. Da die Schiffsmärkte sehr zyklisch sind, steht nur eines mit Gewissheit fest: Die nächste Krise kommt bestimmt!

Ein solches Umfeld stellt besondere Anforderungen an schiffsfinanzierende Banken. Hauptsicherheit ist regelmäßig eine Schiffshypothek, also letztlich das Schiff. Wird dieses beispielsweise zu 70 % fremdfinanziert, wie es internationalen Usancen entspricht, so würde der Kredit für einen Supertanker-Neubau momentan US-\$ 87,5 Mio betragen. Dies entspricht 140 % des Wertes, den ein vergleichbares Pfandobjekt vor vier Jahren gehabt hätte. Bei einem Marktzusammenbruch könnte es also leicht passieren, dass die Darlehenssumme den Wert der Sicherheit weit übersteigt – eine Horrorvorstellung für jeden Banker. Daher würde man im Vorfeld versuchen, weitere Sicherheiten zu erlangen, z.B. indem der Abschluss langfristiger, kapitaldienstdeckender Zeitchartern mit großen Ölkonzernen von erstklassiger Bonität verlangt wird. Ein ganz wesentlicher Faktor ist aber auch das gegenseitige Vertrauen zwischen Bank und Reederei, das oftmals in jahrzehntelangen Geschäftsbeziehungen aufgebaut wird und sich im Auf und Ab der maritimen Konjunkturzyklen bewähren muss. Dabei muss der Schiffseigner sich darauf verlassen können, dass die Bank in schwierigen Zeiten, wenn Tilgung oder gar Zins nicht pünktlich gezahlt werden können, das Schiff nicht sofort an die Kette legt und versteigert. Ein solches Verhalten der Bank setzt



**Dr. Dirk Polster**  
geboren 1969 in Burgsteinfurt

**1988 – 1991**

Ausbildung zum Industriekaufmann/Betriebswirt (VWA), Ista Haustechnik GmbH, Münster

**1991 – 1998**

Studium der VWL, WWU Münster (zwischenzeitlich beurlaubt zur Ableistung des Grundwehrdienstes), Schwerpunktfächer: Umweltmanagement und Umweltökonomie

**1998 – 2001**

wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG, Betreuung des Wahlpflichtfaches "Kooperation, insb. Genossenschaftswesen", Dissertationsthema: "Finanzintermediation und institutioneller Wandel"

**seit 2001**

Kreditreferent Ausland, Deutsche Schiffsbank AG, Bremen

im Gegenzug voraus, dass sie auf die Fähigkeit und den Willen des Schuldners vertrauen kann, Krisen zu überstehen, auch wenn er (hoffentlich nur vorübergehend) weitere Verluste in Kauf nehmen muss.

Deutsche Kreditinstitute spielen eine führende Rolle in diesem Segment des internationalen Kapitalmarktes, der ein Volumen von grob geschätzt US-\$ 200 Mrd. hat. Der größte Schiffsfinanzierer der Welt ist die HSH Nordbank, durch Fusion hervorgegangen aus den Landesbanken von Hamburg und Schleswig-Holstein. Weitere bedeutende deutsche Marktteilnehmer sind die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die Deutsche Schiffsbank und die Nord/LB. Wesentliche Mitbewerber aus dem Ausland sind die Royal Bank of Scotland und skandinavische Banken wie Nordea und DnB NOR. Amerikanische Häuser waren auch zeitweise mit großen Kreditvolumina engagiert, haben sich aber teilweise in kritischen Phasen zurückgezogen, was man ihnen in Schifffahrtskreisen übel genommen hat. Diese Banken sehen ihre Kernkompetenz häufig eher im Investmentbanking, z.B. bei der Emission von Anleihen und bei Börsengängen. Nur am Rande sei angemerkt, dass sich viele Anleger vor allem in den 1990er Jahren mit Schifffahrtsanleihen, die aus unmittelbar einsichtigen Gründen der Kategorie High Yield bzw. Junk Bonds zuzuordnen sind, die Finger verbrannt haben. Seit kurzem sind auch Aktienemissionen von Reedereien an der NYSE oder NASDAQ in Mode gekommen. Das aber wäre ein Thema für sich.

☎ Dirk Polster  
☎ (0421) 36 09-2 85  
✉ dirk.polster@schiffsbank.com

# Events/Veranstaltungen

## Zukunftsfähige Strukturen genossenschaftlicher Bankenverbände – Die Rolle der Verbände

*Wissenschaft und Praxis im Gespräch*

Im Wintersemester 2005/06 wurde die IfG-Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ sehr erfolgreich fortgesetzt. Das von 230 Gästen besuchte Symposium widmete sich der aktuellen Thematik, welche Rolle die Verbände im genossenschaftlichen Netzwerk zukünftig einnehmen sollen.

Um die Zukunftsfähigkeit der Strukturen des deutschen Finanzverbundes und die Bedeutung der Verbände evaluieren zu können, liegt es nah, Vergleiche zu ausländischen Genossenschaftsverbänden anzustellen. Als Vergleichsmodelle dienten die Bankenverbände der Niederlande, der Schweiz und Österreichs, welche von prominenten Vertretern der jeweiligen Länder charakterisiert wurden. Das niederländische Rabobankmodell stellte Prof. Dr. Gert van Dijk, ehemaliges Vorstandsmitglied der Rabobank Niederlande, vor. Er verdeutlichte, dass ein Verband nicht unbedingt sinnvoll sein muss. Das niederländische Rabobankmodell existiert seit jeher sehr erfolgreich, ohne das Agieren eines Bankenverbandes. Die wesentlichen Aufgaben werden von dem Zentralinstitut der Rabobank Niederlande für die lokalen Genossenschaftsbanken wahrgenommen. Auf das Schweizer Modell ging Herr Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisengruppe der Schweiz, detailliert ein. In diesem Modell nimmt der Verband eine sehr dominierende Rolle ein und ist Erfolgsgarant für die lokalen Raiffeisenbanken. Dabei hat der Verband spezifische Weisungsrechte, welche insbesondere dann genutzt werden, wenn sich eine lokale Bank nicht an die

Gruppenregel hält. Das österreichische Modell wurde von Prof. Dr. Theresia Theurl näher beleuchtet. Es wurde deutlich, dass dieses Modell sehr heterogen ist. So gibt es beispielsweise zwei strikt voneinander getrennte genossenschaftliche Bankenverbände – Raiffeisenbanken und Volksbanken. Diese wiederum sind ebenfalls unterschiedlich strukturiert. So besitzt der Raiffeisensektor ein dreistufiges System, mit „starken“ Landesbanken und Verbänden, die teilweise in nur einer Gesellschaft firmieren. Die Volksbanken hingegen sind in nur zwei Ebenen untergliedert, wobei die Zentralbank, die Österreichische Volksbanken AG, eine wichtige Rolle einnimmt.

In der Podiumsdiskussion mit Vertretern aus dem deutschen Finanzverbund – Dr. Wolfgang Baecker (VR-Bank Westmünsterland), Friedel Fleck (RWGV), Erwin Kuhn (Württembergischer Genossenschaftsverband) und Hans-Joachim Tonnellier (Frankfurter Volksbank) – wurden Vergleiche zu diesen Modellen angestellt. Es konnten sowohl positive, z.B. die starke Markenbildung in der Schweiz und Österreich und der betriebswirtschaftliche Erfolg der Niederlande, als auch negative Aspekte, wie z.B. die zum Teil eingeschränkte Autonomie der lokalen Banken, fest-

gestellt werden. Trotz alledem kann man die unterschiedlichen Systeme nicht ohne weiteres mit dem deutschen System vergleichen oder sogar Elemente eins zu eins übertragen. Die Differenzen in den Wettbewerbs- und Marktbedingungen sind zwischen Deutschland und den aufgeführten drei Ländern sehr groß. Darüber hinaus spielen die historisch gewachsenen Strukturen, welche sich divergent ausgeprägt haben, eine wesentliche Rolle.

Festzuhalten bleibt, dass die Verbandsstrukturen im deutschen Genossenschaftsnetzwerk in der Zukunft weiter gestrafft werden müssen und dass die Verbände sich mit ihren Dienstleistungen und Produkten am Markt orientieren. Den Primärbanken vor Ort müssen optimale und wettbewerbsfähige Leistungen angeboten werden, dabei ist der Finanzverbund auf einem sehr guten Weg. Die Modelle aus den Nachbarstaaten haben verdeutlicht, dass es verschiedene Wege zum Erfolg gibt – ein Patentrezept aber nicht existiert.

---

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

---

## Sind die deutschen Bankenstrukturen reformbedürftig?

*Vortrag vor der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster*

Anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster hielt Prof. Möschel, Universität Tübingen, einen kritischen, doch humorvollen Vortrag über die institutionellen Rahmenbedingungen der deutschen Bankenstrukturen. Dabei zeigte er, welche Maßnahmen seiner Meinung nach geboten seien, um eine Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Bankensektors zu garantieren

Gleich zu Beginn wurde von Prof. Möschel dargestellt, dass trotz des Wegfalls von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung Einsicht bei Internationalem Währungsfonds, Sachverständigenrat, Monopolkommission und Bundesbank darüber herrsche, dass das deutsche Säulensystem überkommen und nicht zukunftsfähig sei. Insofern sei der Wettbewerb in Frage gestellt. Das deutsche Säulensystem stelle ein Hindernis für die Integration der europäischen Finanzmärkte dar, weshalb ein Rückzug der Öffentlichen Hand aus der Kreditwirtschaft geboten sei. Nicht nur das deutsche Drei-Säulensystem als solches stehe zur Diskussion, sondern auch das Regionalprinzip, auf welches sich auch die Genossenschaftsbanken berufen, stehe auf dem Prüfstand. Das Regionalprinzip wirke wie ein Gebietskartell, welches jeglichen Wettbewerb ausschließe.

Zwar gebe es Veränderungsimpulse im öffentlichen Sektor. Prof. Möschel bezog sich hierbei auf zahlreiche Fusionen von Landesbanken sowie auf Versuche der Landesbanken, eine vertikale Expansion voranzutreiben. Die vormals explizite Staatsgarantie lebe aber als eine implizite weiter fort und faktische Bevorzugungsmechanismen bestünden weiter. Auch in der Frage der Strukturreformen bleibe Ernüch-



Prof. Wernhard Möschel...



... referierte zum Thema:



„Sind die deutschen Bankenstrukturen...



... reformbedürftig?“

terung, Privatisierungen von Sparkassen blieben ausgeschlossen.

Der Öffentliche Auftrag habe sich zu einer Chimäre verflüchtigt. So sei dem Staat der Auftrag der Bankaufsicht zu übertragen. Die Gründe für eine Aufrechterhaltung des öffentlichen Sektors seien jedoch längst obsolet: Für eine „Förderung des Sparsinns“ seien in erster Linie die Familien und Schulen zuständig, und für besondere Staatsaufgaben könne der Staat auf Spezialinstitute zurückgreifen, wie das erfolgreiche Beispiel der KfW zeige. Auch die Frage nach einer Versorgungssicherheit für den Bürger stelle sich bei 50.000 Bankstellen, welchen 26.000 Bäckereien und 21.000 Apotheken gegenüberstehen, nicht. So reduziere sich die Sicherstellung der Versorgungssicherheit zu einer Reduktion der Entfernungskomponente. Mit 3,3 Bil. Euro Bilanzsumme könne der öffentliche Sektor als größte Bank der Welt bezeichnet werden. Der Öffentliche Auftrag befinde sich hier außerhalb jeglicher Proportionen.

Auch das häufig angeführte Argument, dass der öffentliche Sektor zu angemessenen Preisen für den Kunden beitrage, ließ Prof. Möschel nicht gelten. Schließlich sei es Aufgabe des Fusionskontrollrechts, Monopolpreise zu verhindern. Ein Wettbewerb durch Privatisierung hingegen könne faire

Preise sichern. Insbesondere der Spezialisierungserfolg der Genossenschaftsbanken gegenüber den Sparkassen zeige doch, dass es auf den öffentlich-rechtlichen Sektor hier nicht ankomme.

Die öffentliche Hand verschließe jedoch die Augen vor sich offenbaren Warnzeichen: Die deutsche Bankenwirtschaft stelle sich alles andere als dynamisch dar, Eigenkapitalrenditen und Börsenkapitalisierung seien international auf nicht wettbewerbsfähigem Niveau. Traditionelle Wertschöpfungsketten brächen immer weiter auf, neue Wettbewerber und eine fortschreitende Disintermediation könnten beobachtet werden. Dabei zeigten sich aufgrund der demografischen Entwicklung Entwicklungschancen, da aufgrund der Notwendigkeit zur kapitalgedeckten Vorsorge ein riesiger Anlagebedarf entstehe. Doch der gegenwärtige institutionelle Rahmen schaffe im deutschen Bankensektor eine „Wagenburgmentalität“, welche Veränderungen verhindere.

Schließlich präsentierte Prof. Möschel Ideen zu gebotenen Maßnahmen. Zunächst einmal forderte er eine Entstaatlichung des Bankensektors. So könnte der Weg für eine formelle Überführung in privatrechtliche Rechtsformen freigemacht werden. Allein die Möglichkeit einer Privatisierung durch Novellierung der Sparkassengesetze würde ausreichen und Anreize für Kommunen setzen. Die Marke „Sparkasse“ sei ein wesentliches Asset der Gruppe und somit unverzichtbar. Ein Zusatz „AG“ oder „GmbH“ sei völlig geeignet, um eine Irreführung des Kunden auszuschließen.

Der Genossenschaftliche Sektor habe sich bisher aus der Reformdiskussion herausgehalten. Gemeinsam sei Ge-



Plenum

nossenschaftsbanken und Sparkassen ihre Ausrichtung, eine gemeinsame historische Wurzel als Antwort auf ein Versagen des Marktes, der im Ursprung dreistufige vertikale Aufbau sowie die Erbringung von spezialisierten Leistungen durch Kooperationen im Verbund. Doch nicht nur bei den Sparkassen, sondern auch bei den Genossenschaftsbanken sei die Gründungsidee brüchig geworden: Der Förderauftrag der Genossenschaftsbanken relativiere sich angesichts 15 Mio. Mitgliedern bei 30 Mio. Kunden. Der öffentliche Sektor stehe immer stärker in der Kritik und widerstehe ihr doch hartnäckig. Die Genossenschaften dagegen stünden als privatrechtliche Institutionen außerhalb jeglicher Kritik; deren Rechtsform sei sogar im Zuge des EU-Genossenschaftsgesetzes weiterentwickelt worden. Sie ständen im Wettbewerb um Kunden und hätten damit den Markttest im Gegensatz zu den Sparkassen bereits bestanden. Dennoch könnten sich die Genossenschaftsbanken nicht zurücklehnen: Das Regionalprinzip sei hinterfragbar, und eine kartell-

rechtliche Rechtfertigung könne für dieses nicht gegeben werden.

Prof. Möschel schloss seine Ausführungen mit einem Ausblick: Er sehe den größten Handlungsbedarf im öffentlich-rechtlichen Sektor. Doch äußerte er die Befürchtung, dass hier wenig geschehen werde: Zum einen sei das Thema eine genuine ordnungspolitische Fragestellung, für die ein allgemeines Interesse der breiten Öffentlichkeit nur schwer zu erzeugen sei. Zum anderen würden die zuständigen Landesgesetzgeber die Auseinandersetzung mit den Kommunen scheuen. Hier träfen Reformbestrebungen auf eine breite „Bürgermeisterriege“, deren eigene Interessen nahe am Status Quo lägen. Vermutlich werde der deutsche Sonderweg in der Struktur des Bankenwesens erst dann aufgegeben, wenn es zu spät sei.

➔ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@  
ifg-muenster.de

## IfG-Alumni

### 4. Alumni-Treffen in Münster

Ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen und Absolventen des Wahlfaches Unternehmenskooperation trafen sich am 24. und 25. März 2006 zum vierten Alumni-Treffen in Münster. Die erfolgreiche Veranstaltung war durch interessante Vorträge und informellen Erfahrungsaustausch gekennzeichnet.



Alumni-Treffen 2006

Gemessen an der Teilnehmerzahl war das vierte IfG-Alumni-Treffen das bisher erfolgreichste. Dabei gelang es erneut Alumni aus allen Teilen Deutschlands und verschiedenen Generationen für einen Gedankenaustausch an ihrer ehemaligen Wirkungsstätte, dem Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, zu versammeln.

Den Auftakt bildete die Vorstellung der aktuellen Aktivitätsschwerpunkte des Institutes durch Prof. Dr. Theurl. Dabei wurde neben den aktuellen Forschungsklustern auch Bezug auf die zahlreichen abgeschlossenen Projekte und Promotionen des vergangenen Jahres genommen.

Im Anschluss skizzierte Prof. Dr. Hoeren vom Institut für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht der Universität Münster aktuelle Problemfelder des Informationsrechtes im Zeitalter von Multime-

dia und Internet. Auf den lebendigen Vortrag folgte eine schwungvolle Diskussion über rechtliche Konsequenzen neuer Informationstechnologien. Das gemeinsame Abendessen fand in diesem Jahr im Schlossgartenrestaurant statt. Die stimmungsvolle Atmosphäre wurde von den Alumni zu einem regen informellen Erfahrungsaustausch genutzt.

Am nächsten Tag folgte ein interessanter Vortrag von Prof. Dr. Pauk über die Umsetzung seiner Geschäftsidee zu Hallenspielflächen. Es war beeindruckend zu erfahren, welche nicht vorhersehbaren Schwierigkeiten mit dieser Unternehmensgründung verbunden waren, und mit welchem Einfallsreichtum und Unternehmergeist praktische Lösungen gefunden werden konnten.

Im Anschluss daran folgte ein ebenso interessanter Vortrag von Dr. Polster über die Aktivitäten eines „Schiffs-

bankers“. Er zeigte wie sich die Globalisierung und gestiegene Handelsvolumina auf das Finanzierungsgeschäft von Schiffen auswirken.

Den Abschluss der Vortragsreihe bildete die Präsentation von Alexander Eim. Der aktuelle Mitarbeiter am IfG analysierte dabei u.a. die aktuelle Debatte über eine mögliche Fusion der Zentralbanken im genossenschaftlichen Finanzverbund aus dem Blick-



Prof. Dr. Thomas Hoeren

winkel der Prinzipal-Agenten-Theorie. Bei Kaffee und Kuchen fand das diesjährige IfG-Alumni-Treffen anschließend seinen Ausklang. Das nächste Alumni-Treffen wird am 23. und 24. März 2007 stattfinden.

---

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

---

## IfG-Kennenlernabend

*Mit Yin und Yang zum diesjährigen Kennenlernabend*

Der traditionelle Kennenlernabend fand in diesem Semester am 12. April 2006 im Institut für Genossenschaftswesen statt und eröffnete hier das aktuelle Sommersemester.



Der Kennenlernabend am Institut für Genossenschaftswesen ist seit dem Jahr 2000 eine feste Institution und findet zu Beginn eines jeden Semesters statt. Die erste Veranstaltung dieser Art hat Frau Prof. Dr. Theurl mit drei Teilnehmern begonnen, umso mehr ist sie heute erfreut, dass dieses Event stets an Zulauf gewonnen hat und viele Studierende diesen Abend informativ nutzen.

Mit mehr als 80 Teilnehmern fand das diesjährige Event im Sommersemester 2006 statt und sorgte für viel positive Resonanz. Es waren nicht nur Interessierte am Schwerpunkt Fach anwesend, sondern auch viele aktuell Studierende und Absolventen des Wahlpflichtfaches Unternehmenskooperation.

Ziel der Veranstaltung ist es, den Teilnehmern die Möglichkeit zu eröffnen,



in einem informellen Rahmen die Dozenten und Betreuer näher kennen zu lernen, Fragen bezüglich des Schwerpunktfaches stellen zu können sowie die beruflichen Perspektiven zu erörtern, die sich mit einem Studium in dem Bereich Unternehmenskooperation bieten.

Der Kennenlernabend stand dieses Mal ganz unter dem Motto „China“ und Frau Prof. Dr. Theurl und ihre



Mitarbeiter haben keine Mühen gescheut, die zahlreichen Teilnehmer mit fernöstlichen Spezialitäten zu verwöhnen sowie das Institut dekorativ her zu richten. Die informelle Atmosphäre ließ die Hürde zwischen Lehrenden und Lernenden weichen, so dass die Studierenden die Gelegenheit ergriffen, die Vorzüge des Wahlfaches Unternehmenskooperation zu erfragen sowie Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Schwerpunktfächern der Volks- und Betriebswirtschaftslehre zu erörtern.

Interesse bestand weiterhin seitens der „Newcomer“ des Wahlfaches an einer studentischen Tätigkeit am Institut, und auch Absolventen der Un-

ternehmenskooperation erkundigten sich bezüglich anschließender Praktika in kooperativen Wirtschaftszweigen und Promotionsperspektiven am Lehrstuhl. Frau Prof. Dr. Theurl und ihre Mitarbeiter begrüßten es, Anregungen und Vorschläge bezüglich organisatorischer Einzelheiten seitens der studentischen Besucher zu bekommen, um die Institutsarbeit im Bereich des Wahlfaches Unternehmenskooperation stetig zu verbessern. Der Wissenstransfer zwischen Institut und Studentenschaft konnte somit wechselseitig stattfinden, und zahlreiche Studenten wurden einmal mehr für das Wahlfach Unternehmenskooperation begeistert.



Der Abend endete zu später Stunde, es blieben keine Fragen seitens der Studierenden offen, und so kann der diesjährige Kennenlernabend als voller Erfolg verbucht werden.

☎ Cornelia Wigand

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ wigand@uni-muenster.de

## Forschungsaustausch der genossenschaftlichen Nachwuchswissenschaftler

### *11. AGI-Nachwuchswissenschaftler-Tagung in der Akademie Deutscher Genossenschaften im Schloss Montabaur*

Im Rahmen der Tagung am 21. und 22. April 2006 hatten die Mitarbeiter des IfG Münster sowie der anderen genossenschaftlichen Institute und Forschungsstellen die Gelegenheit ihre Forschungsarbeiten zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

Die Nachwuchswissenschaftler-Tagung der AGI fand in diesem Jahr auf Schloss Montabaur statt. Bevor der wissenschaftliche Austausch erfolgte, wurde den Teilnehmern zunächst das Konzept der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG), die in Montabaur ihren Sitz hat, vom Bereichsleiter, Herrn Ebel-Waldmann, erläutert.

Im Anschluss präsentierten die Mitarbeiter der verschiedenen Institute ihre Forschungsergebnisse, wobei das Themenspektrum äußerst vielseitig war. So wurde über die Altersvorsorge in Wohnungsgenossenschaften, über Seniorengenossenschaften, die Wachstumsdynamik genossenschaftlicher Gruppen, Anwendungsmöglichkeiten der Unternehmensbewertung bis hin zur Ausgestaltung des deutschen und europäischen Genossenschaftsgesetzes referiert und intensiv diskutiert.

Ein weiteres Thema war die Ausgestaltung des Prüfungswesens unter besonderer Berücksichtigung des Förderauftrages von Kreditgenossenschaften. In der Diskussion zeigte sich, dass es unter den gegebenen Bedingungen äußerst anspruchsvoll ist, den Förderauftrag in Theorie und Praxis zu verbinden und hinreichend zu konkretisieren. Eben dieser Problematik widmete sich im Anschluss auch Dirk Lamprecht vom IfG Müns-

ter in einem Vortrag über das Member Value Reporting von Genossenschaftsbanken.



Dipl.-Kfm. Dirk Lamprecht

Member Value Reporting bezeichnet dabei alle Elemente einer Kommunikationsstrategie, die dazu geeignet sind die asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Anspruchsgruppen zu verringern und den Nutzen der genossenschaftlichen Kooperation für die Mitglieder hinreichend zu konkretisieren. Zunächst wurde das Konzept des Member Values sowie ein Beispiel für seine mögliche Operationalisierung vorgestellt. Den Kern des Vortrages bildete dann die ökonomische Begründung, warum Genossenschaftsbanken Member Value Reporting betreiben sollten.

Dabei wurde auf die bestehenden Principal-Agent-Beziehungen der Bank sowie das spezifische genossenschaftliche Property-Rights-Regime zurückgegriffen. Flankierend wurden auch juristische Argumente zum Nutzen des Member Value Reportings angeführt. Abschließend wurden konkrete Hinweise zur Ausgestaltung dieses Reportings gegeben.

Die gemeinsamen Essen sowie die Pausen wurden von den Teilnehmern genutzt die Diskussionsthemen weiter zu vertiefen und neue Kontakte zu knüpfen. Dies war im stillvollen Ambiente des Schlosses in Montabaur natürlich besonders angenehm.

#### **Information**

Das Arbeitspapier „Zur Notwendigkeit des Member Value Reportings von Genossenschaftsbanken – eine ökonomische und juristische Analyse“ von Dirk Lamprecht und Alexander Donschen erscheint in Kürze.

---

➔ Dirk Lamprecht

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ [dirk.lamprecht@ifg-muenster.de](mailto:dirk.lamprecht@ifg-muenster.de)

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 26. Hohenheimer Oberseminar in Hamburg

Das Hohenheimer Oberseminar fördert den universitätsübergreifenden Gedankenaustausch zwischen Nachwuchswissenschaftlern, ehemaligen Doktoranden und Professoren. Durch konstruktive Diskussion aktueller Forschungsprojekte werden dabei wertvolle Anregungen für die weitere Arbeit geliefert. Das Institut für Genossenschaftswesen war auf der 26. Veranstaltung mit zwei Forschungspapieren und zwei Koreferaten vertreten.

Vom 20.04.-22.04.2006 nahmen Frau Professor Theurl, Frau Trampel, Herr Dammer und Herr Wipprich am 26. Hohenheimer Oberseminar an der Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg teil.

Auf dieser Veranstaltung werden zuvor eingereichte Forschungspapiere von einem Koreferenten dem Publikum vorgestellt. Dabei werden auch Kritikpunkte herausgearbeitet und Hinweise für die weitere Vorgehensweise gegeben. Anschließend erhält der Autor des jeweiligen Papiers die Gelegenheit, kurz zu den Ausführungen des Korreferenten Stellung zu nehmen. Danach werden die Arbeit und die bisherigen Ausführungen im Publikum diskutiert.

#### Praktischer Bezug

Die Themen der besprochenen Forschungsarbeiten reichten von aktuellen Problemen der Wirtschaftspolitik bis zu Fragestellungen der Industrie- und Institutionenökonomik. Dabei waren verbalanalytische, empirische und modellgeprägte Papiere vertreten. Neben Wissenschaftlern nahmen ebenfalls ehemalige Doktoranden aus Ministerien, Kommissionen, Unternehmen und Beratungen teil. Dadurch wurde sichergestellt, dass theoretische Fragestellungen auch mit praktischem Bezug diskutiert wurden.

Frau Trampel stellte eine Arbeit mit dem Titel „Nationales Outsourcing von Dienstleistungen aus dem Sektor des verarbeitenden Gewerbes“ zur Diskussion. Outsourcing als Realphänomen der heutigen Zeit verändert die Arbeitsteilung und damit den Spezialisierungsgrad einer Volkswirtschaft. Existiert unter Wohlfahrts Gesichtspunkten vielleicht ein Optimalzustand? Welche Determinanten des Outsourcing können bestimmt werden? Welche wirtschaftspolitischen Empfehlungen können abgeleitet werden? Diese Fragen untersuchte Frau Trampel exemplarisch durch detaillierte Analyse des Outsourcings von unternehmensbezogenen Dienstleistungen der verschiedenen Sektoren des Verarbeitenden Gewerbes.

Herr Wipprich legte eine Arbeit mit dem Titel „Preisbindung und Dual Sourcing in Wertschöpfungsnetzwerken“ vor. In dieser Arbeit untersuchte Herr Wipprich optimale vertragliche Vereinbarungen in Wertschöpfungsnetzwerken. Dabei lag der Schwerpunkt der Arbeit auf der Analyse der Eignung optimaler Preisbindungsfristen zur Lösung von Hold Up Problemen in Wertschöpfungsnetzwerken. Unter bestimmten Annahmen konnte Herr Wipprich dabei eindeutige Ergebnisse ableiten. Die prinzipielle Eignung von Preisbindungsfristen konnte er dabei bejahen. Konstruktive

Hinweise zu Methodik, Stil und möglichen weiterem Vorgehen erhielt Herr Wipprich sowohl aus dem Koreferat als auch der Diskussion.

Die Koreferate von Frau Professor Theurl zu dem Thema „Incentives to License Virtual Mobile Network Operators“ sowie von Herrn Dammer zu der Arbeit „Schweigen ist Gold: Preiskollusion, Kommunikation und Wettbewerbsrecht“ beinhalteten jeweils wertvolle Anregungen für die Autoren und waren der Ausgangspunkt für die sich anschließenden konstruktiven Diskussionen.

Erneut konnte festgestellt werden, wie hilfreich das Hohenheimer Oberseminar zum wissenschaftlichen Austausch ist. Die gelungene Organisation, das Rahmenprogramm sowie die Attraktivität der Hansestadt Hamburg ergänzten die rundum positiven Eindrücke dieser Veranstaltung.

Das Institut für Genossenschaftswesen ist stolz darauf das nächste Hohenheimer Oberseminar in Münster organisieren zu dürfen. Wir blicken mit Freude auf das 27. Hohenheimer Oberseminar am 16.11.-18.11.2006 in Münster.

---

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

---

## Datenschutz-Kolloquium der Schufa

### *Können Daten Verbraucher schützen?*

Am 14. März 2006 veranstaltete die Schufa Holding AG in Berlin ein erstes Kolloquium zum Thema „Können Daten Verbraucher schützen“. Dabei fand ein intensiver Meinungsaustausch zwischen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis aus unterschiedlichen Teildisziplinen über die Rolle von Daten im Wirtschaftsleben eines Verbrauchers statt.

Der interessante Ablauf der Veranstaltung trug zu einem regen Meinungsaustausch unter den Beteiligten aus Kreditwirtschaft und Wissenschaft bei. Zunächst erfolgte jeweils ein Initialreferat aus vier verschiedenen Bereichen der Kreditwirtschaft, die von den Anwesenden Vertretern aus Wissenschaft kommentiert wurden.

Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz Herr Schaar begann mit seinem Initialreferat, in dem er sich kritisch mit der Ausweitung von Datenspeicherungen bei Privatpersonen in seiner Meinung nach Branchen ohne Kreditrisiko (z.B. Versicherungsrisiko) auseinandersetzte. Er zeigte zudem die Risiken einer Datenverarbeitung, wie sie seitens der Schufa AG erfolgt, auf. Ein besonderer Kritikpunkt aus Sicht des Datenschutzes ist die Berechnung und Verwendung von Score-Werten, die eine Kennzahl für die Bonität eines Kreditnehmers ist. Dabei befürchtet er eine Diskriminierung und sogar Ausschluss von Verbrauchern vom Wirtschaftsleben, teilweise unberechtigter Weise, da falsche Daten verwendet werden oder die Aussagekraft bestimmter Daten auf die Bonität fragwürdig erscheint. In diesem Zusammenhang fordert Herr Schaar eine höhere Transparenz im Umgang mit den Daten.

In den weiteren Initialreferaten wurde auf die Bedeutung umfassender Daten in verschiedenen Bereichen der Kre-

ditwirtschaft hingewiesen. Zunächst helfen Daten, den Kreditnehmern das Ausfallrisiko und somit den Risikozins zu ermitteln. Dabei lassen sich durch detailliertere und individuellere Daten effizientere Preise berechnen. Ohne umfassende Daten könnte das Risiko nicht bestimmt und somit kein Kredit angeboten werden. Insofern schützt ein gewisses Maß an Daten den Verbraucher vor einem Zusammenbruch des Kreditmarktes.

Darüber hinaus ist in vielen Bereichen der Kreditwirtschaft, in denen ein starker Preiswettbewerb herrscht, die Höhe der Kosten, die beim individuellen Screeningprozess der Kreditgeber zur Bestimmung des Risikos anfallen, eine entscheidende Größe für den wirtschaftlichen Erfolg des Kreditgebers und damit die Möglichkeit Kredite anzubieten. Score-Werte tragen insofern zur Kostensenkung bei, als dass sie Entscheidungsprozesse beschleunigen und vereinfachen.

Schließlich wurde auf das Problem des Identitätsklau bei Kreditgeschäften und die daraus entstehenden Kosten hingewiesen. Eine umfassende Datenlage schützt nun Verbraucher vor einer betrügerischen Verwendung der eigenen Identität und indirekt vor höheren Kreditzinsen durch erhöhte Ausfallraten bei den Kreditgebern.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht zeigte Frau Prof. Dr. Theurl die besondere Rolle von Informationen in

Marktprozessen und insbesondere im Kreditmarkt auf. Durch verbesserte Informationen für die Kreditgeber bei der Risikobestimmung kann sowohl das Problem von Informationsasymmetrie und Transaktionskosten gemildert und schließlich effizientere Marktallokationen erzielt werden.

Die Vorteile umfassender Verfügbarkeit von Informationen beschränken sich jedoch auf bonitätsrelevante Daten, d.h. es geht nicht um eine allgemeine Ausweitung von Daten, sondern darum, möglichst viele bonitätsrelevante Daten zu besitzen und diese effizient auszuwerten. Aus ökonomischer Sicht findet die Ausweitung ein Ende, wenn die Kosten zusätzlicher Daten die Vorteile dieser Daten übersteigen.

Eine über die Wirtschaftlichkeit einer Datenausweitung hinausgehende Frage betrifft die Beurteilung, was bonitätsrelevante Daten sind und vor allem in welchen Bereichen des Wirtschaftslebens individuellere Risiko-beurteilungen gewollt sind. Diese Frage wurde auch kontrovers zwischen allen Beteiligten aus den Bereichen der Rechts-, Sozialwissenschaft sowie der Philosophie diskutiert, mit dem Ergebnis, dass sie für jeden einzelnen Bereich des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenlebens individuell beantwortet werden muss. Dennoch wurde übereinstimmend festgestellt, dass wirtschaftliche

sowie gesellschaftliche Änderungsprozesse eine Anpassung des Datenmanagements erforderlich machen. Dazu gehört auch ein bewussterer Umgang der Verbraucher mit ihren persönlichen Daten.

Die Veranstaltung ist als Auftakt für eine Diskussion über die Rolle von Daten als Wirtschaftsgut zu sehen, die in weiteren Folgeveranstaltungen fortgesetzt werden wird.

---

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

---

## Net´swork 2006

### *Treffpunkt für Unternehmensnetzwerke*

Das IfG war mit einem Vortrag zum Kooperationsmanagement auf der net´swork 2006 vertreten. Die Organisatoren der net´swork 2006 bezeichnen die Tagung als den „Treffpunkt in Deutschland für Unternehmensnetzwerke, strategische Kooperationen, Verbünde und für alle aus der Wirtschaft und Wissenschaft, die sich für Netzwerke und networking interessieren.“

Die net´swork 2006 ist eine jährlich stattfindende Tagung, in der es um die Praxis von Netzwerken geht. Unternehmer, die in Netzwerken organisiert sind, treffen sich, um Erfahrungen auszutauschen und ihre Netzwerke zu präsentieren. Hier finden sich facettenreiche Kooperationsformen angefangen mit regionalen Netzwerken, virtuellen Kompetenznetzwerken, strategischen Netzwerken bis zu Joint Ventures.

Beratungen finden sich ein, um Ratschläge für das Management von Netzwerken anzubieten. Politiker diskutieren über die Rahmenbedingungen für Netzwerke in Deutschland. Und letztlich ist die Wissenschaft durch renommierte Experten aus dem Bereich der Netzwerkforschung vertreten, um wissenschaftliche Einsichten und Erklärungen für das komplexe Phänomen der Netzwerke zu geben. Neben den unterschiedlichen Messeständen, in denen sich u.a. Netzwerke der Automobil-, Gesundheits- und Dienstleistungsbranche präsentierten, fand ein durchgängiges Vortragsprogramm mit über 30 Referenten statt.

Dieses Jahr lag der Schwerpunkt auf den Themen Produktion im Netzwerk am Beispiel der Automobilindustrie, Sicherheit und Stabilität im Netzwerk, Tools für Netzwerke, Standortmarketing durch Netzwerkbildung, Internationalisierung/Europäisierung und Netzwerke in neuen Bereichen am Beispiel der Gesundheitswirtschaft und der Finanz- und Versicherungswirtschaft. Die Kooperations- und Netzwerkmanager unterschiedlicher Netzwerke nutzten die net´swork 2006 als Plattform, um ihre Arbeit und ihre Erfahrungen zu präsentieren, darunter: die Audi AG und ihr Zulieferernetzwerk, die Kooperationen der Deutschen Leasing AG mit der Automobilindustrie, vielfältige Kooperationen von KMUs, das Medical Valley Erlangen/Nürnberg, Netzwerke der Integrierten Versorgung, das Netzwerk um die Österreichische Nationalbank und das Makler-Netzwerk der Germanbroker.net AG.

Zwei Tage lang bot die net´swork 2006 in Vorträgen, Workshops sowie an den einzelnen Ständen Gelegenheit sich mit Experten über vielfältige

Netzwerkthemen auszutauschen. Im Vordergrund standen die Vorträge von Prof. Sydow über die Beurteilungskompetenz als Voraussetzung für das Netzwerkmanagement, sowie Prof. Schuh und Prof. Howaldt mit ihren Vorträgen über die Bedeutung des Netzwerkmanagements für eine gelungene Kooperation. Neben den über 30 renommierten Netzwerk-Experten konnten darüber hinaus auch Nachwuchswissenschaftler an einem Call for paper teilnehmen und ihre Forschungsergebnisse in einem Workshop präsentieren. Das Institut für Genossenschaftswesen war mit dem Vortrag „Kooperationsmanagement – Facetten eines neuen Forschungsgebiets“ und einer Poster Session auf der net´swork 2006 vertreten.

---

☎ Cengiz Iristay  
 ☎ (0251) 83-2 28 90  
 ✉ cengiz.iristay@ifg-muenster.de

---

# Vorträge

**Theresia Theurl**

*Kooperationspotenziale von Stiftungen\**

Stiftungen werden in Deutschland aus unterschiedlichen Gründen zunehmend wichtiger werden. Hohe Erwartungen werden bereits heute an sie gestellt. Um diese auch nur annähernd erfüllen zu können, sind nicht nur überzeugende inhaltliche Konzepte zu entwickeln, sondern auch organisatorische Weichenstellungen zu prüfen. In diese Kategorie fällt die Auslotung der Kooperationspotenziale von Stiftungen.



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

Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fördern die Gründung von Stiftungen unterschiedlichster Art: Der Rückzug des Staates aus vielen bisher wahrgenommenen Aufgabenbereichen, die zunehmende Internationalisierung, die Entwicklung der modernen Medien und der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Veränderung von Lebensstilen u.v.a. Als Reaktion darauf sind vielfältige Entwicklungen bei Stiftungen zu beobachten. So nimmt ihre Anzahl insgesamt ebenso wie die Vielfalt der Zwecke und Organisationsformen zu. Es

kann bereits eine Segmentierung und Ausdifferenzierung des Stiftungsgeschehens beobachtet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass einer weiteren Intensivierung eine Begrenzung des verfügbaren Mittelaufkommens entgegensteht. Dies und andere Faktoren werden bald einen zunehmenden Wettbewerb zwischen Stiftungen hervorbringen.

## **Aktuelle Herausforderungen**

Zwar hat sich bereits eine große Vielfalt an Stiftungen herausgebildet. Dennoch stehen sie weitgehend vor

übereinstimmenden Herausforderungen. So geht es um die Kommunikation des Geschäftsmodells Stiftung überhaupt, wobei die Adressaten nicht nur potenzielle Stifter, sondern auch die Politik und eine breite Öffentlichkeit sind. Zusätzlich sind die einzelnen Stiftungen gefordert, sich ein individuelles Profil zu schaffen, das den jeweiligen Stiftungszweck und ihre Kernkompetenzen beinhaltet. Die Professionalisierung auf allen Ebenen wird wichtiger werden ebenso wie eine effiziente Erreichung des Stiftungszwecks. Es liegt nahe, auf der Suche nach zukunftsorientierten Organisationsentscheidungen zu prüfen, ob sich Verbände oder Netzwerke anbieten.

## **Notwendigkeit und Potenziale**

Dabei zeichnen sich sowohl die Notwendigkeit von Kooperationen ab, wie diese auch beachtenswerte Potenziale beinhalten. Dies zeigt sich etwa bei der Organisation von hinreichend großen Stiftungsvolumina ebenso wie bei der Projektkoordination, -abwicklung und -evaluation. Auch die Definition und Koordination von Stif-



Relevanz für Stiftungen

tungszwecken mit der Zielsetzung einer besseren Fokussierung kann in kooperativen Arrangements besser gelingen als ohne Berücksichtigung der Absichten anderer Stiftungen oder Gründungsinitiativen. Dass gerade bei Stiftungen der Know-How-Transfer und Erfahrungsaustausch in Stiftungsnetzwerken ergebnisorientiert organisiert werden kann, ist nahe liegend. Dazu kommt die Entwicklung von Instrumenten. Zu denken ist etwa an das Projektmanagement, Controllingssysteme oder Evaluationstools. Auch für die Ausbildung von „ehrenamtlichen“ Mitarbeitern und das Management bieten sich Kooperationen an. Schließlich ist auch die Kommunikation sowie ein professionelles Lobbying besser gemeinsam zu organisieren und zu finanzieren.

### Wirkungskanäle

Dabei können auch bei der Kooperation von Stiftungen mehrere sich überlagernde Wirkungskanäle genutzt werden. „Sich verbünden“ zielt auf

die Nutzung von Größenvorteilen und setzt an Kosten und Risiken an. „Sich ergänzen“ stellt hingegen darauf ab, dass mit der Kombination von komplementären Kernkompetenzen komplexe Problemlösungen entwickelt und angeboten werden können. „Voneinander lernen“ ermöglicht das Auf-

greifen neuer Aufgaben und das Finden neuer Lösungen. Vorhandenes Wissen kann genutzt und kombiniert werden. Auf dieser Basis kann Neues entstehen. Vielfältige stiftungsrelevante Beispiele lassen sich für die Vorteilhaftigkeit dieser Wirkungen nennen. Sie führen alle dazu, dass Stiftungen ihren Zweck insgesamt effizienter erfüllen können.

### Wertschöpfungskette

Vor der Frage nach den Kooperationspotenzialen hat immer jene nach der Wertschöpfungskette der Umsetzung der Stiftungsaufgabe zu stehen, in der auch die einzelnen Schnittstellen zu identifizieren sind, an denen Kooperationen festgemacht werden können. Die Stiftungswertschöpfungskette besteht aus den Stufen der Stiftungsidee, der Beschaffung der erforderlichen Ressourcen (Stiftungskapital, Know-How, Personal etc.), der Projektierung der Stiftungsprojekte, deren Abwicklung sowie der Evaluation der Ergebnisse. Diese Kette gilt unabhängig

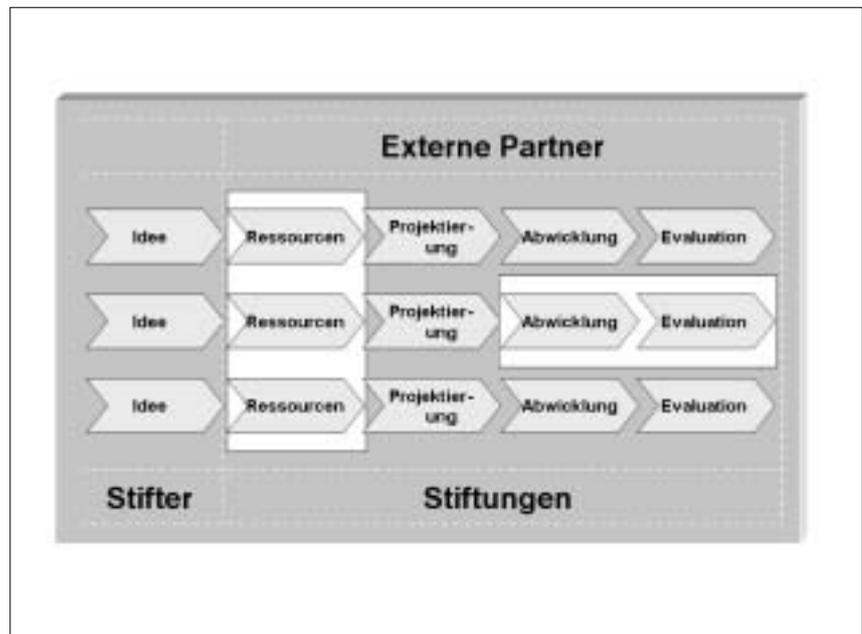
Strategie	Sich verbünden	Sich ergänzen	Voneinander lernen
Wirkungskanäle	Größe erreichen (Additive Kooperationen)	Komplementäre Kernkompetenzen kombinieren	Vorhandenes Wissen nutzen, neue Lösungen entwickeln
Ergebnisse	Kosten Risiken Volumina	komplexe und individualisierte Probleme	neue Aufgaben neue Lösungen

Wirkungskanäle von Kooperationen

von Größe und Stiftungszweck, auch losgelöst davon, ob es sich um eine Bürgerstiftung handelt oder um die Organisation einer Privatperson oder eines Unternehmens. Kooperieren können sowohl die Stifter als auch die Stiftungen auf den einzelnen Stufen. Auch externe Partner sind denkbar. Vor diesem Hintergrund lassen sich als stiftungsrelevante Kooperationsformen Projektkooperationen, Public Private Partnerships, Franchisingkooperationen, horizontale und vertikale Kooperationen, aber auch virtuelle Netzwerke ableiten.

### Erfolgsfaktoren

Die Entscheidung für eine Kooperation von Stiftungen sichert noch keinesfalls ihren Erfolg. Die Erfolgsbedingungen sind jedoch hinlänglich bekannt und unterscheiden sich nicht von jenen bei der Kooperation von Unternehmen. Erstens ist die Netzwerklogik zu verstehen und zu akzeptieren: So sind Vorteile, Kooperationsrenten, zu erwarten, die jedoch mit einer Einschränkung der Entscheidungsfreiheit, also mit Abhängigkeit, einhergehen. Zweitens ist ein effektives Management der Stiftungskooperationen unabdingbar. Dieses begleitet und steuert die einzelnen Kooperationen. Sind sich die Stiftungen dieser Voraussetzung nicht bewusst, sind Komplikationen vorherzusehen. Das Kooperationsmanagement von Stiftungen enthält viele Aufgaben. Einige davon sind die bewusste Analyse der eigenen Kernkompetenzen und des Stiftungszwecks, die Prüfung der Schnittstellen zu möglichen Kooperationspartnern, aber auch die Auslotung der eigenen Kooperationskompetenz. Dazu kommt die Entwicklung eines klaren Anforderungsprofils an



Wertschöpfungskette: Stiftungen

potenzielle Partner, ein regelmäßiges Partner-Screening sowie die geeignete Institutionalisierung der Partnerschaft. Es hat eine Kooperationsinfrastruktur in technischer, personeller, rechtlicher und kultureller Hinsicht aufgebaut zu werden. Sehr wichtig sind darüber hinausgehend die Projektsteuerung sowie die Erfolgskontrolle und die Projektevaluation.

### Positive Nebeneffekte

Die Bereitschaft von Stiftungen, Kooperationen einzugehen und die Fähigkeiten, sie erfolgreich zu steuern, sind bisher weniger stark ausgeprägt als es die aktuellen Herausforderungen erwarten lassen würden. Kooperationen sollen und können nicht erzwungen werden. Wichtig ist hingegen die Durchführung eines stiftungsindividuellen Kalküls mit einem klaren Ergebnis, dass es mit der Kooperation besser gelingt den Stiftungszweck zu erreichen als ohne. Kooperationen sind immer Instrumente, nie aber Selbstzweck. Ebenso muss klar

sein, dass sie einen eindeutigen Stiftungszweck zu erfüllen haben. Wenn dies in einer Kooperation besser gelingt, dann sind auch positive Nebeneffekte auf die Gesellschaft, die Volkswirtschaft und die Region zu erwarten.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Gründungstagung „Stiftungsverbund Westfalen-Lippe“ am 30.1.2006 auf Gut Havichhorst in Münster.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Gestaltung von Zukunft: Was kann die Politik von den Unternehmen lernen?\**

Deutschland ist in internationalen Rankings der wirtschaftlichen Performance derzeit nicht im Spitzenfeld zu finden. Es ist unbestritten, dass für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Aufschwung strukturelle Reformen für eine aktive Gestaltung der Zukunft notwendig sind.

Dabei sind durchaus positive Indikatoren vorhanden. So haben sich wichtige Stimmungsindikatoren und die Auftragslage verbessert. Zahlreiche wirtschaftspolitische Reformen werden von der Koalitionsregierung zumindest diskutiert. Zusätzlich sind Vorzieheffekte wegen der Mehrwertsteuererhöhung zu erwarten.

#### Wirtschaftspolitische Optionen

Drei Wege stehen grundsätzlich zur Verfügung, um das ambitionierte Kanzlerinziel, wieder unter die „ersten drei Nationen in Europa“ zu kommen, zu erreichen. Auf das „Prinzip Hoffnung“ zu bauen und sich zurückzulehnen kann sofort verworfen wer-

den. Auch kurzfristig orientierte und wirksame Maßnahmen haben sich in der Vergangenheit als nicht zielführend und sehr kostspielig herausgestellt. Man möge sich an einmalige Privatisierungserlöse, den Verkauf von Pensionsforderungen, die zeitliche Verschiebung von Gehaltszahlungen oder diverse öffentliche Sparbefehle erinnern. Einzelmaßnahmen ohne langfristiges Konzept sowie ein „Trial and Error“ sind mit Unsicherheit für Menschen und Unternehmen verbunden. Es gibt keine Alternative zu einer langfristig orientierten Politik mit ordnungspolitischen Inhalten. Also sind Spielregeln anzupassen. Dabei ist das generelle Regel-Dilemma zu beachten. Regeln verringern Handlungsfreiheiten, bedeuten die

Ausübung von Zwang und beschränken die einzelwirtschaftliche Kreativität. Doch ihre Wirkkraft ist eine starke. Sie sind in der Lage, Erwartungen zu stabilisieren und Transaktionskosten zu senken. Auf diese Weise fördern sie die Bereitschaft zu längerfristigen Bindungen und Dispositionen.

#### Investitionsentscheidungen

Die notwendigen strukturellen Weichenstellungen erfordern Investitionsentscheidungen, insgesamt langfristig orientierte Dispositionen. Jede solche Entscheidung findet vor dem Hintergrund gültiger Regeln statt. Daher wird sie sich auch nur dann rechnen, wenn diese Regeln Bestand haben. Auf dem gegebenen Regelfundament getätigte Investitionen prägen die Strukturen in Wirtschaft und Gesellschaft. Es werden Pfade für zukünftige Entscheidungen eingeschlagen. Dies gilt für alle Arten von Investitionen, für jene in Finanz- und Sachkapital ebenso wie für solche in Human- und Sozialkapital. Regeländerungen sind damit verbunden, dass die Erträge getätigter Investitionen geringer werden als erwartet. Vor diesem Hintergrund ist es nur allzu verständlich, dass Menschen Änderungen häufig ablehnen und dass beharrende Kräfte



Von der Blockade zur Reform

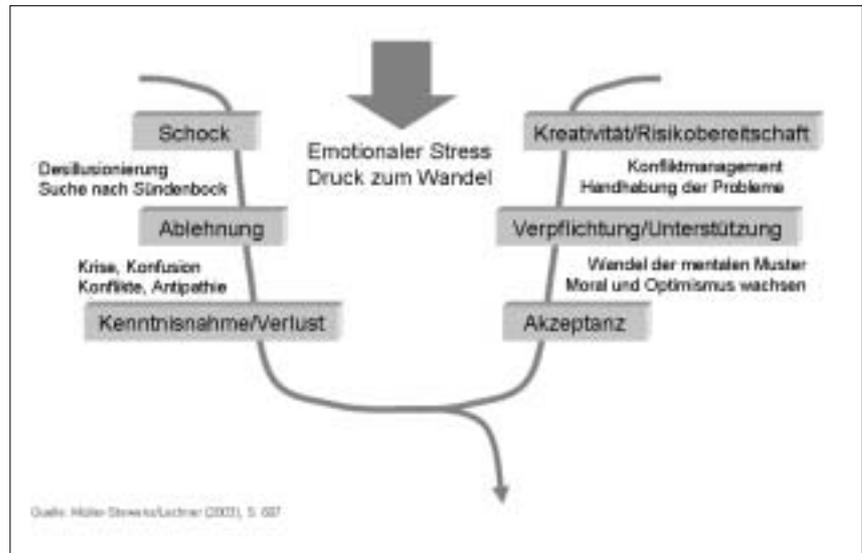
wirken. Die Ursache ist die Furcht vor Entwertung, das Ausbleiben kalkulierter Erträge. Es existieren für die Politik also mächtige Anreize, Regeländerungen möglichst zu vermeiden.

### Wirtschaftspolitische Reformen

Vor dem Hintergrund einer stetigen wirtschaftlichen Entwicklung bleibt dies ohne schwerwiegende Konsequenzen. Die aktuellen strukturellen Veränderungen wie der demografische Wandel, die Globalisierung, die Herausbildung neuer Lebensstile sowie der modernen IuK-Technologie ermöglichen eine nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen Situation nur durch die Veränderung von Regeln. Dabei ist es notwendig, die skizzierte Reformblockade zu durchbrechen. Reformwille wird nur dann entstehen, wenn die Fehlentwicklungen die getätigten Investitionen stärker entwerten als die avisierten Reformen. Reformfähigkeit aber bildet sich erst dann heraus, wenn eine Entpolitisierung von Interessengruppen, die Lösung von Parteiprogrammen, somit eine Entideologisierung der Parteipolitik stattfinden.

### Unternehmerische Vorbilder

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Politik von Unternehmen lernen kann. Denn viele Unternehmen mussten in den vergangenen Jahren einen Turn-around schaffen. Diesen bewältigte etwa Nokia ohne schwerwiegende Krise. Anders verlief es bei IBM. Dieses Unternehmen hatte es versäumt, rechtzeitig die notwendigen Reformen in Angriff zu nehmen. Eine massive Verschlechterung der wirtschaftlichen Ergebnisse



Changemanagement – Phasen des Wandels

des Hauptgeschäftsbereichs (Mainframe-Rechner) brachte an das Tageslicht, dass Anfang der 90er-Jahre der Wandel zum PC-Geschäft unterlassen wurde. Nicht nur Produktinnovationen waren versäumt, sondern auch alte hierarchische, unflexible markt- und kundenferne Unternehmensstrukturen beibehalten worden. In dieser Situation wurde die Entscheidung getroffen, keine Zerschlagung des Unternehmens durchzuführen, sondern seine Entwicklung zu einem Service-

Anbieter im IT-Bereich vorzunehmen. Sehr eindrücklich sind die Entscheidungsprozesse in Louis V. Gerstners Buch „Who Says Elephants Can't Dance?“ nachzulesen: So schrieb er, dass die Herausforderung darin bestand, den Mitarbeitern neue Energie einzuflößen und so das Unternehmen und seine Menschen wieder wettbewerbsfähig zu machen. Auch in Unternehmen hatte sich gezeigt, dass organisatorische Strukturen und Spielregeln jene Verhältnisse widerspie-



Analogien

geln, die sie seinerzeit hervorgebracht hatten und Menschen sich den notwendigen Veränderungen widersetzen.

### Changemanagement

Es ist anerkannt, dass Veränderungen in Unternehmen ein effektives Changemanagement erfordern. Die Notwendigkeit von Veränderungen wirkt in einer ersten Phase als Schock, der eine Desillusionierung und die Suche nach Sündenböcken mit sich bringt. Einer Reformverweigerung folgt meist die Erkenntnis, dass Veränderungen und die Notwendigkeit, Verluste zu tragen – also eine Entwertung der getätigten Investitionen hinzunehmen – nicht zu vermeiden sind. Erst nach dieser Phase folgt die Akzeptanz von Reformen. Mentale Muster verändern sich und unterstützen nun die notwendigen Anpassungsmaßnahmen. Vor diesem Hintergrund können sich neuerlich Risikobereitschaft und eine kreative Suche nach Lösungen herausbilden. Diese Prozesse sind

aktiv in Form eines Changemanagements zu gestalten. Nicht anders stellt es sich für die Wirtschaftspolitik dar.

### Wirtschaftspolitische Notwendigkeiten

Reformbemühungen müssen eine Vision beinhalten. Eine solche korrespondiert mit einzelwirtschaftlichen Perspektiven, die eine Kompensation für die entgangenen Erträge versprechen, die durch in der Vergangenheit getätigte langfristig wirksame Entscheidungen entstehen. Von Reformmaßnahmen stark negativ betroffene Gruppen sind zu identifizieren. Für sie haben in einer Übergangsphase abfedernde Maßnahmen entwickelt zu werden. Gleichzeitig ist zu erklären, in welchen Reformbereichen politische Kompromisse nicht möglich sind. Dieser Prozess ist von einer professionellen Kommunikation zu begleiten. Immer dann, wenn wirtschaftspolitische Reformen als notwendig erkannt wurden, die grundlegende Weichenstellungen beinhalten

,also Spielregeln zu verändern sind, muss davon ausgegangen werden, dass Widerstände der betroffenen Gruppen auftreten. Diese Reaktionen sind rational und bringen den Wunsch nach einem Schutz vor Entwertung zum Ausdruck. Die Rationalität des politischen Prozesses bringt es mit sich, dass politische Entscheidungsträger diese Wünsche im eigenen Interesse berücksichtigen. Es gilt also zu allererst, mit langfristig orientierten Reformmaßnahmen, die Ertragsperspektiven neuer Investitionen aufzuzeigen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages anlässlich des Neujahrsempfangs der Arbeitsgemeinschaft Düsseldorfer Wohnungsunternehmen am 26.01.2006 in Düsseldorf.*

---

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

---

## Alexander Eim

### *Verbundorganisation des genossenschaftlichen Finanzverbundes\**

Im genossenschaftlichen FinanzVerbund, welcher aus 1288 Genossenschaftsbanken, sieben Regionalverbänden, zwei Zentralbanken und zahlreichen Verbundunternehmen besteht, können verschiedenste Beziehungen zwischen den aufgeführten Netzwerkakteuren identifiziert werden.

Abstrahiert betrachtet, lassen sich vier Beziehungsebenen im FinanzVerbund erkennen: Mitglieder – Primärbanken, Primärbanken – Verbände, Verbände – Verbundunternehmen und Verbundunternehmen – Primärbanken.

### Beziehungsebene 1

Die 15,7 Mio. Mitglieder der Primärbanken im genossenschaftlichen FinanzVerbund bilden die Basis des

Netzwerkes. Sie sind Anteilseigner und Kunden zugleich. Das Verhältnis zwischen Mitglied und Genossenschaftsbank ist als solches einmalig in der deutschen Finanzwirtschaft. Diese Mitgliedschaft ist dabei von der Konkurrenz nicht imitierbar. Die Mitglieder haben die Möglichkeit an der Willensbildung aktiv teilzunehmen und somit die Geschäftspolitik zu beeinflussen. Es ist jedoch festzustellen,

dass die Mitgliederpartizipation in der Realität vielfach eher passiv stattfindet. Die Mitgliedereinbeziehung, als eigentlich „gesetzlich geschützter Differenzierungsvorteil“, wird von vielen Primärbanken als Instrument des Wettbewerbsvorteils unterschätzt. Betriebswirtschaftlich kann die Mitgliedschaft Vorteile für die Primärbanken erbringen, da ansonsten die Austauschbarkeit der Bank zunehmen

	Früher	Heute
<b>Mitgliedschaftliche Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aktive Mitwirkung aller Mitglieder an der Willensbildung und Kontrolle der Genossenschaft</li> <li>➤ Mitglieder als „Ideenlieferant“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aktives Mitwirken vor allem von den „angestellten Mitgliedern“ (Management)</li> <li>➤ Ansonsten eher passives Verhalten der Mitglieder „Kunden-Mentalität“</li> </ul>
<b>Leistungsaustauschebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitglieder beanspruchten fast ausschließlich nur die Leistungen „Ihrer“ Genossenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Genossenschaft als austauschbarer Partner für die Mitglieder</li> </ul>
<b>Finanzwirtschaftliche Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bereitstellung von Finanzmitteln in Form einer Kapitalbeteiligung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eher geringe Leistungspflichten der Mitglieder</li> </ul>

kann. Somit sollten die Vorstände bestrebt sein, den Alleinstellungsfaktor Mitgliedschaft aktiver zu nutzen.

### Beziehungsebene 2

Die lokalen Volks- und Raiffeisenbanken sind Mitglieder der Regionalverbände. Die Mitgliedschaft ist für Genossenschaften gesetzlich zwingend vorgeschrieben. Die Regionalverbände übernehmen die genossenschaftliche Pflichtprüfung. Darüber hinaus vertreten sie die Interessen ihrer Mitglieder beim Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), der die Primär-genossenschaften strategisch netzwerkextern und -intern vertritt. Des Weiteren haben die Primär-genossenschaften direkten Einfluss auf den BVR über das Stimmrecht in der Mitgliederversammlung und der Mitarbeit in verschiedenen Gremien. So ist bspw. der Verbandsrat des BVR, das politische Organ, satzungsgemäß zu über 50% mit Vertretern der Primärbanken besetzt.

### Beziehungsebene 3

Die Mitgliederversammlung des BVR wählt den Verbandsrat, aus dessen Mitte wiederum der Verwaltungsrat



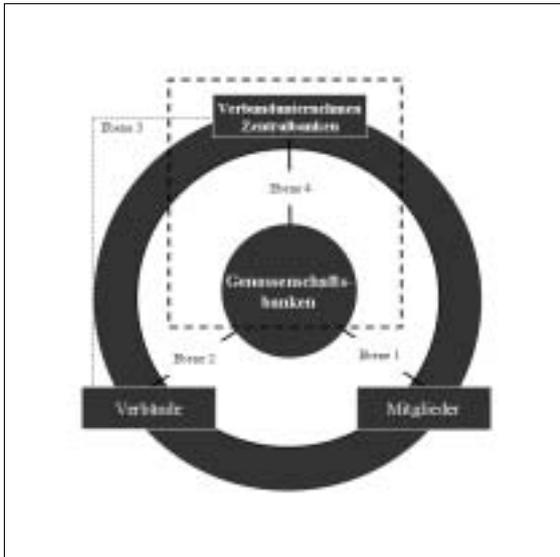
Dipl.-Kfm. Alexander Eim  
wissenschaftlicher Mitarbeiter  
des IfG Münster

gebildet wird. Die Satzung des Bundesverbandes schreibt exakt vor, wie sich der Verbandsrat, in dem die wichtigen strategischen Entscheidungen getroffen werden, zusammensetzt. Über die Hälfte des Verbandsrates besteht aus Vorstandsmitgliedern der Kreditgenossenschaften. Zudem sind Vorstandmitglieder der Prüfungsverbände sowie des DGRV vertreten. Explizite Erwähnung in der Satzung finden auch die Zentralbanken und wesentliche Verbundunternehmen. Insofern ist also ihre Einflussnahme auf den Bundesverband sichergestellt. Umgekehrt kann der BVR Einfluss auf die Zentralbank und damit auf die

Verbundunternehmen geltend machen: der Präsident des BVR ist satzungsgemäß im Aufsichtsrat der DZ Bank AG vertreten. Indirekten Einfluss haben die Verbände aber auch durch weitere personelle Verflechtungen. So sitzen in den meisten Aufsichtsräten der Verbundunternehmen Vertreter der Verbände.

### Beziehungsebene 4

Die Zentralbanken sind im Mehrheitsbesitz der Genossenschaftsbanken. Die Beteiligungen an der DZ Bank AG werden überwiegend von Beteiligungsgesellschaften der Primärinstitute verwaltet, die aus der Dreistufigkeit des Verbundes entstanden sind. Die Primärbanken können also direkten oder indirekten Einfluss auf die Zentralbanken nehmen. Die wesentlichen Verbundunternehmen wiederum sind im Mehrheitsbesitz der DZ Bank AG, aber auch die WGZ Bank AG hält Beteiligungen an den Verbundunternehmen. In diesem Sinne kann die operative Geschäftspolitik der Verbundunternehmen also direkt von den Zentralbanken und indirekt von den Primärbanken beeinflusst werden. Darüber hinaus haben die Primärbanken durch personelle Verflechtungen eine



Beziehungsebenen des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes

weitere indirekte Einflussmöglichkeit auf die Verbundunternehmen. Die aktuelle Diskussion im genossenschaftlichen FinanzVerbund über die organisatorische Ausgestaltung einer möglichen Fusion beider Zentralbanken ist ebenfalls entscheidend für die Beziehungsebene zwischen Primärbank und Verbundunternehmen. Die aktuell

diskutierten Modelle (Stammhaus vs. Strategicholding) beeinflussen die Interessenslage der Primärebene. Beide Modelle besitzen spezifische Vor- und Nachteile. Letztendlich wird die Modellentscheidung sein, welche unter Einbeziehung der Primärbanken erfolgen muss.

Die Rolle der einzelnen Akteure im Verbund sollte klar definiert werden und mit den nötigen Spielregeln ausgestaltet sein, damit eine effiziente Arbeitsteilung und Marktpenetration ermöglicht wird. Ein erfolgreiches Netzwerk zeichnet sich dadurch aus, dass dezentrale Entscheidungskompetenzen und hierarchische Elemente in einem ausgewogenen Verhältnis stehen und den Bedürfnissen der Mit-

glieder entsprechen. Die Frage, welche Kompetenzen den einzelnen Verbundpartnern zukommen, ist von zentraler Bedeutung. Bei der Produktentwicklung ist die Aufgabenteilung relativ gut strukturierbar, wohingegen die strategische Kompetenzverteilung aufgrund der Heterogenität im FinanzVerbund zu diskutieren ist. Das Fachrätekonzept des BVR ist ein Schritt, die strategische Kompetenz zu bündeln und weiter zu vereinheitlichen, um einen geschlossenen Auftritt des FinanzVerbundes und die damit verbundene Reputation des Netzwerkes weiter zu stärken.

\* *Gekürzte Zusammenfassung eines Vortrags auf der Fachtagung "Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken", 17. Oktober 2005, Mövenpick Hotel Münster.*

### Fazit

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

## Theresia Theurl

### *Spannungsfeld zwischen Mitglied und Genossenschaft\**

Die Obstgenossenschaft JUVAL liegt im „Apfelgarten Vinschgau“ in Südtirol. Mit anderen Obstgenossenschaften hat sie sich 1990 zum VI.P, dem Verband der Vinschgauer Obst- und Gemüsegenossenschaften zusammengeschlossen. 12 Prozent der Apfelproduktion in der Europäischen Union stammen von den insgesamt 33 Südtiroler Obstgenossenschaften.

Die JUVAL hat 283 Mitglieder, 126 Mitarbeiter und eine Erntemenge von ca. 45.000 Tonnen. Sie lagert, sortiert und verpackt das von den Mitgliedern produzierte Obst gemäß den Kundenwünschen. Es handelt sich um eine wirtschaftlich sehr erfolgreiche Ge-

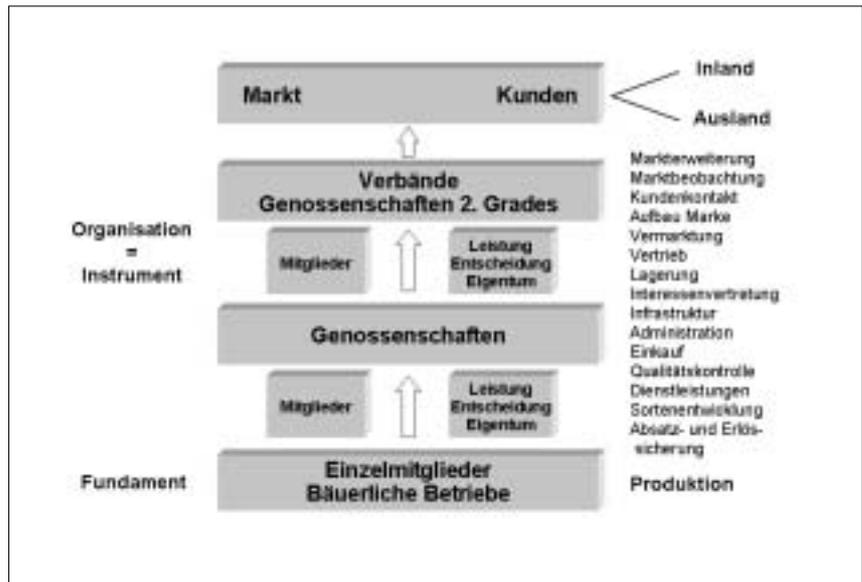


nossenschaft, die auch auf den ausländischen Märkten wettbewerbsfähig ist. Zu diesem Erfolg trägt nicht zuletzt die Sekundärgenossenschaft VI.P bei. Diese tätigt Marketing- und Werbemaßnahmen zur Absatzförderung, bündelt Angebote und über-

nimmt zusätzliche Aufgaben im Sinne der EU-Marktordnung für Obst und Gemüse. Dabei geht es vor allem um die Unterstützung für eine nachfragegerechte Erzeugung, Qualitätsverbesserungen, die Förderung umweltgerechter Produktionsmethoden sowie Maßnahmen zur Senkung der Produktions- und Verwaltungskosten der Primär-genossenschaften.

### Arbeitsteilung im Obstnetzwerk

Die Arbeitsteilung zwischen Primär- und Sekundär-genossenschaft sowie den Obstproduzenten ist eine eingespielte. Die Primär-genossenschaft sieht die Schaffung des Member Values in der Absatz- und Erlössicherung für ihre Mitglieder. Dazu tragen die gemeinsame Einlagerung, Bearbeitung und Verwertung mittels einer modernen Bearbeitungsinfrastruktur



Arbeitsteilung

schäftsmodell zeichnet sich durch das spezielle Zusammenwirken des genossenschaftlichen Unternehmens mit seinen Mitgliedern aus. Besonders wichtig ist es daher zu erkennen, dass der wirtschaftliche Erfolg des einzel-

### Mitgliederwert

Der Wert der Obstgenossenschaft JUVAL stellt sich für ihre Mitglieder in dreifacher Weise dar, da sie Eigentümer, Lieferanten und Entscheidungsträger sind. Diese speziellen Governancestrukturen führen dazu, dass jede Eigenschaft spezielle Interessen mit sich bringt und mit Rechten und Pflichten versehen ist. Diese Gesamtkonstellation kann zu Konflikten zwischen Mitgliedern, aber auch zu Interessengegensätzen innerhalb eines Mitglieds führen, wie im weiteren auszuführen ist.



Spannungsfeld

und die Vertretung und Förderung gemeinsamer Interessen sowie der gebündelte Einkauf von Bedarfartikeln für die landwirtschaftlichen Betriebe bei. Das genossenschaftliche Ge-

nen Mitglieds den wirtschaftlichen Erfolg der gesamten Genossenschaft positiv beeinflusst und umgekehrt. Dies gilt auch für Obstgenossenschaften.

### Komplexität

Die Interessen der Eigentümer der Genossenschaft bestehen in ihrer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit, dem Unternehmenswert und gegebenenfalls einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals, während die Mitglieder als Lieferanten primär an der Höhe des Auszahlungspreises für ihre Produkte interessiert sind. Als Entscheidungsträger wollen sie gute strategische Weichenstellungen ermöglichen. Die Rechte der Eigentümer be-

stehen in der gemeinsamen Festlegung der Konditionen und Standards, dem Recht auf Förderung und dem Recht auf die Entscheidung zur Delegation bestimmter Funktionen (z.B. Geschäftsführung). Ihre Pflichten sind die Einzahlung des Geschäftsanteils, je nach Ausgestaltung auch Haftung und Nachschuss. Die Rechte der Mitglieder als Lieferanten der Genossenschaft können als das Recht zum Bezug von Dienstleistungen sowie des Zugangs zu den Leistungen der Sekundär-genossenschaften identifiziert werden, während eine strenge Verpflichtung zur Einhaltung von Mengen- und Qualitätsstandards existiert. Als genossenschaftlicher Entscheidungsträger stehen dem Mitglied Mitwirkungs- und Delegationsrechte zu. Dem stehen Pflichten gegenüber wie die Mitwirkungspflicht und innerhalb gewisser Grenzen die Verpflichtung zur Mitarbeit in Gremien. Zu den Pflichten zählt auch, die Interessen anderer Mitglieder zu berücksichtigen sowie zu einer effizienten Entscheidungsfindung beizutragen.

### Spannungsfeld

Dieses komplexe Interessengefüge, mit dem Mitglieder konfrontiert sind, stellt sich als ein Spannungsfeld dar, das zu Konflikten führen kann. Dabei werden vor allem die unterschiedlichen Anreize wirksam, die einerseits mit der Funktion des Einzelunternehmers und Lieferanten verbunden sind und andererseits mit der Funktion als genossenschaftlicher Unternehmer (als Eigentümer und als Entscheidungsträger). Im Normalfall besteht die Interessenlage des ersteren in einer kurzfristigen Auszahlungsorientierung und der Möglichkeit zu Investitionen im eigenen Unternehmen, während der genossenschaftliche Un-

	Normalfall	Idealfall
<b>Als Lieferant:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristig auszahlungsorientiert</li> <li>• Investitionen im eigenen Unternehmen</li> </ul>	„Verstehen des genossenschaftlichen Geschäftsmodells“
<b>Als Unternehmen:</b> (Entscheidungsträger, Eigentümer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig einbehaltungsorientiert</li> <li>• Investitionen im Genossenschaftsunternehmen</li> </ul>	„Es braucht beides!“ „Geno als effizienter Dienstleister“  Problem: Heterogene Mitglieder

Konfliktpotenziale

ternehmer langfristig und einbehaltungsorientiert vorgehen und Investitionen in das Genossenschaftsunternehmen im Auge haben wird. Zeichnet sich eine Obstgenossenschaft zusätzlich durch heterogene Mitglieder aus, dann kann dies zu einem weiteren Problem werden. Im Fall von Obstgenossenschaften kann sich das in den unterschiedlichen Vorstellungen von ökologisch und „industriell“ orientieren Produzenten ebenso zeigen wie bei unterschiedlichen Vorstellungen über die anzustrebenden Qualitätsklassen. Eine weitere Quelle für Interessengegensätze besteht in einer Mitgliederstruktur, die sowohl nebenberufliche als auch hauptberufliche Landwirte enthält.

### Idealfall

Nur im Idealfall wird es so sein, dass davon ausgegangen werden kann, dass die beiden Seelen harmonisch in der Brust des genossenschaftlichen Mitglieds zusammenwirken. Dies wird dann der Fall sein, wenn das genossenschaftliche Geschäftsmodell in seiner ganzen Komplexität verstanden und akzeptiert wird und wenn erkannt wird, dass die beiden Interessenlagen

innerhalb eines jeden Mitglieds komplementär sind. Primär- und Sekundär-genossenschaften sollten also als effiziente Dienstleister für die Obstbauern gesehen werden. Hier wurde aufgezeigt, dass sich Konfliktpotenziale nicht nur dann ergeben können, wenn die vereinbarte Arbeitsteilung nicht akzeptiert wird und wenn heterogene Mitglieder existieren. Zusätzlich können die Interessenlagen, die ein und dasselbe Mitglied verspürt, zu mitgliederinhärenten Konflikten führen. Vor diesem Hintergrund ist es sehr wichtig, dass auch die Obstgenossenschaften klare Member Value-Konzepte vereinbaren, die diese Widersprüche aufdecken und in einer langfristigen Orientierung auch lösen können.

\* Zusammenfassung eines Vortrages vor Mitgliedern der Obstgenossenschaft JUVAL am 10.2.2006 in Kastellbell in Südtirol.

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

## Theresa Theurl

### *Member Value Reporting und das Ehrenamt in Wohnungsgenossenschaften\**

Die Schaffung von Werten für ihre Mitglieder durch Genossenschaften, Member Value, stellt die zentrale Besonderheit der genossenschaftlichen Organisationsform dar. Dies adäquat zu kommunizieren, ist eine der Voraussetzungen für ihre Zukunftsfähigkeit. Dies hat auch bedeutende Auswirkungen für die Menschen, die ehrenamtliche Funktionen wahrnehmen.

In einem Prozess eines intensiven und zunehmenden Wettbewerbs suchen Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal. Wohnungsgenossenschaften ist ein solches inhärent, nämlich die Schaffung eines Member Values, direkt durch die Leistungen mit definierten Standards und Konditionen, indirekt über Dividenden auf Geschäftsanteile und über das Einbehalten von Gewinnanteilen als Basis für eine langfristige und nachhaltige Förderung.

#### **Kommunikative Überlegenheit**

Der Member Value korrespondiert also mit der Wertschaffung in drei Bereichen. Diese entsteht durch die Leistungsbeziehungen zwischen Genossenschaft und Mitgliedern, durch eine Abgeltung der Eigentümerfunktion sowie durch das Fundament für die Zukunftsfähigkeit, nämlich adäquate Investitionen. Selbstverständlich könnte statt des Begriffs des Member Values auch auf die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages abgestellt werden. Doch es ist äußerst herausfordernd, dieses Konzept Menschen verständlich zu machen, die keine „genossenschaftlichen Insider“ sind. Es hat sich herausgestellt, dass so neue Zielgruppen nicht gewonnen werden können. Es ist deutlich einfacher, den Member

Value zu kommunizieren, in dessen Kern der Eigentümerwert von Unternehmen steht, ebenso wie beim Shareholder Value auch. Wer das Konzept des Shareholder Values kennt, wird ohne Schwierigkeiten selbst entdecken, dass der Member Value dessen Vorzüge ebenso verwirklicht, die Nachteile einer kurzfristigen und kurzsichtigen Orientierung jedoch systematisch vermeiden kann. Diese Begrifflichkeit zeichnet sich also durch ihre kommunikative Überlegenheit aus.

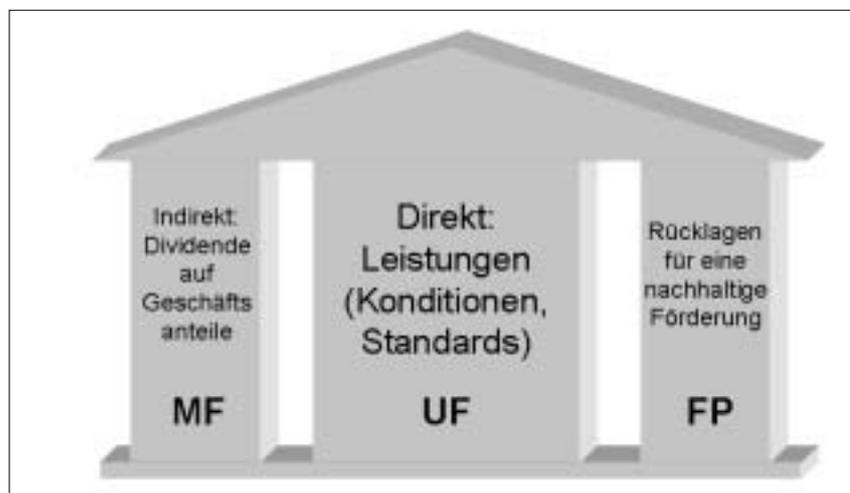
#### **Systematische Vorgangsweise**

Dazu kommt die Möglichkeit einer klaren Strukturierung durch die drei Elemente des Member Values, einer direkten, einer indirekten und einer

nachhaltigen Wertschaffung. Sie korrespondieren mit ihrer Leistungs-, Eigentümer- und Investitionsfunktion. Schließlich kann vor diesem Hintergrund auch die Aufgabenstellung für eine jede Wohnungsgenossenschaft klar systematisiert werden: Das Member Value-Konzept ist inhaltlich zu konkretisieren, es ist umzusetzen, es ist darüber zu berichten und die Ergebnisse mit ihrem Zusammenhang zu den anderen Schritten sind kontinuierlich zu kontrollieren: Konkretisierung, Umsetzung, Reporting, Kontrolle.

#### **Member Value Reporting**

Reporting meint nichts anderes als Berichten und ist somit ein Element einer umfassenden Kommunikationsstrategie von Wohnungsgenossen-



Member Value

schaften. Vor den aktuellen Gegebenheiten reicht es nicht, zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu haben. Sie müssen auch entsprechend kommuniziert werden. Das Member Value Reporting bezeichnet also alle Elemente einer Kommunikationsstrategie, die dazu geeignet sind, die existierenden Informationsasymmetrien innerhalb einer Genossenschaft und über ihre Organisationsgrenzen hinaus, zu verringern und die komparativen Vorteile des genossenschaftlichen Wohnens hinreichend zu konkretisieren. Es sind mehrere Ursachen, die ein effektives Member Value Reporting notwendig machen: Mitglieder, Vertreter, Aufsichtsräte, Beiräte sowie die Öffentlichkeit benötigen Informationen. So wird es mittels Benchmarking möglich, Genossenschaften untereinander sowie mit anderen Wohnungsunternehmen zu vergleichen. Die gebotene Standardisierung erlaubt die Verfolgung der zeitlichen Entwicklung der Wertschaffung und ermöglicht die Aufdeckung von sich kontinuierlich aufbauenden Problemen der Wettbewerbsfähigkeit auf dem jeweils relevanten Markt.

### Inhalte

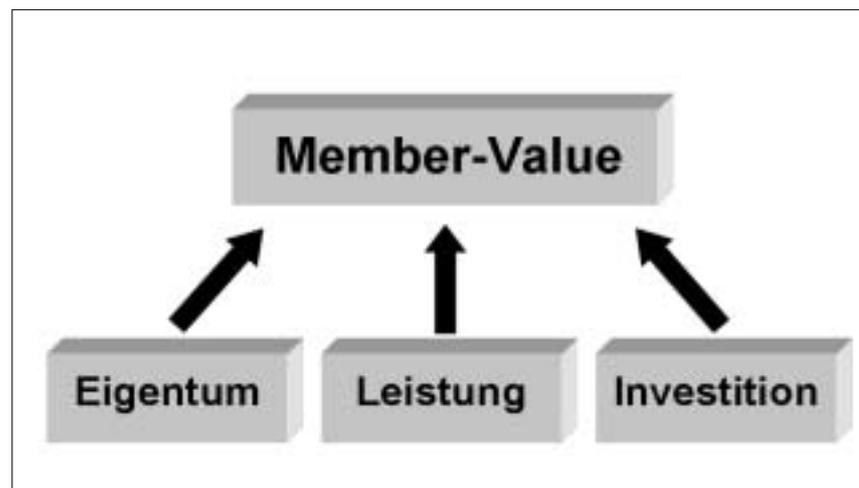
Das Member Value Reporting hat zwar viele Verbindungslinien zum Geschäftsbericht, erfüllt jedoch eine spezifische genossenschaftstypische Funktion. Im Idealfall wird es in den Geschäftsbericht integriert. Jedenfalls kann das Konzept auch dazu dienen, den Geschäftsbericht adäquat und genossenschaftsspezifisch zu strukturieren. Es ist zielgruppenorientiert auszugestalten. Nicht alle Informationen sind für die einzelnen Gruppen gleich relevant. Es sind ausschließlich die Mitglieder, denen gleichermaßen über Leistung, Eigentum und Investition

zu berichten ist. Mieter und Mitarbeiter haben Anspruch auf Fakten über Leistung und Investition. Investierende Mitglieder und Kapitalgeber sind an Eigentumsinformationen interessiert, während dies bei einer breiten Öffentlichkeit die Leistungen sind. Der Leistungsbericht hat die konkreten Leistungen mit ihren Standards und Konditionen ebenso zu enthalten wie den Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Zielgruppen. Dabei geht es darum, die einzelnen Leistungen mit den Mitgliederstrukturen der Genossenschaft sowie mit Markt, Unternehmen und Umwelt in Beziehung zu setzen. Inhalt des Eigentumsberichts sind die Höhe der Dividenden sowie der Vergleich mit relevanten Alternativen. Dies bedeutet, dass das Geschäftsmodell als Ganzes und daraus abgeleitet das gewählte Finanzierungskonzept zu kommunizieren sind. Im Investitionsbericht haben die einbehaltenen Gewinnbestandteile begründet zu werden, wobei auch in dieser Kategorie der Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Zielgruppen nachvollziehbar herzustellen ist. Dabei sind Ursache und Zweck der geplanten Investitionen herauszuar-

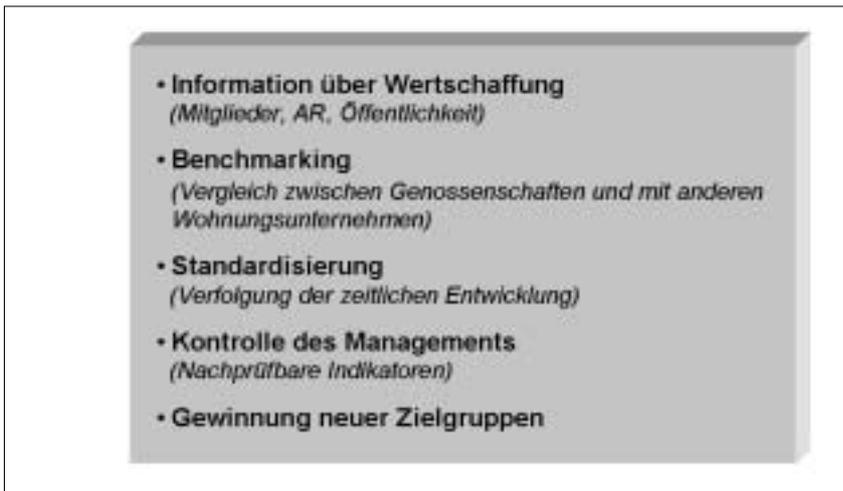
beiten, etwa zwecks Entwicklung neuer Dienstleistungen, Gewinnung neuer Zielgruppen, Verbesserung von Prozessen und organisatorischen Elementen, Verbesserung des Wohnungsbestandes sowie des Humankapitals.

### Zeitgemäßes Ehrenamt

Die Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften wird nicht zuletzt davon abhängen wie gut ehrenamtliche Funktionäre ihre wichtigen Aufgaben wahrnehmen. Sie wirken sowohl innerhalb von Genossenschaften als auch nach außen als Multiplikatoren. Dabei ist zwischen Vertretern, Vorständen, Aufsichtsräten und Beiräten zu differenzieren, was an dieser Stelle unterbleiben muss. Ich vertrete die Position, dass ein effektives Member Value Reporting dazu beiträgt, die Qualität der ehrenamtlichen Aufgabenerfüllung zu erhöhen und die Bereitschaft für die Übernahme solcher Ämter zu steigern. Es kann also zu einer Aufwertung des Ehrenamtes kommen. Dies geschieht durch zwei Wirkungskanäle. Erstens ermöglicht es die Operationalisierung des Member Values und die Standardisierung der einzelnen Berichte, so dass klare Botschaften und Ergebnis-



Elemente der Wertschaffung



Funktionen des Member Value Reportings

se kommuniziert werden können. Zweitens aber gelingt es so, die Kontrollfähigkeit zu fördern. Dies verringert die Informationsdefizite gegenüber den hauptamtlichen Funktionären. Insgesamt ist damit eine Verrin-

gerung der Unsicherheit verbunden, die viele ehrenamtliche Funktionäre angesichts ihrer Aufgabe beklagen. Gelingt also ein effektives Member Value Reporting wird dies einen positiven Beitrag zur Akzeptanz von Woh-

nungsgenossenschaften durch ihre Mitglieder bringen, damit eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. So kann ein Fundament für eine erfolgreiche Zukunft gelegt werden. Dies gilt sowohl für einzelne Wohnungsgenossenschaften als auch für das genossenschaftliche Geschäftsmodell insgesamt.

\* Zusammenfassung eines Vortrages in der Arbeitsgruppe „Ehrenamt und die Besonderheit der genossenschaftlichen Organisationsform“ auf dem 5. gemeinsamen Genossenschaftstag am 03.05.2006 in Dortmund.

---

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

---

## Eric Meyer

### *Genossenschaftliches Wohnen – Mehr Lebensqualität durch Mitgliedschaft\**

Rückzug des Staates, Alterung der Bevölkerung, eine Individualisierung der Lebensstile – dieses sind Trends, die die Lebensqualität der Menschen beeinflussen. Wohnungsgenossenschaften müssen diese erkennen und können ihnen durch das Instrument der Mitgliedschaft passende Antworten entgegensetzen und damit eine hohe Attraktivität entfalten.

#### **Herausfordernde Rahmenbedingungen**

Zu beobachten sind aktuell drei große Trends, die auch für die Wohnungswirtschaft von hoher Relevanz sind. Der Staat zieht sich in verschiedenen Politikbereichen, wie der Altersvorsorge, öffentlichen Investitionen und kommunalen Aktivitäten zurück. Damit entstehen Handlungsspielräume ebenso wie Handlungsnotwendigkeiten, die gerade im Infrastrukturbereich auch die Wohnungswirtschaft betreffen. Es resultiert hieraus die „Neue Eigenverantwortung“, die dem

einzelnen mehr Verantwortlichkeit für sich zuordnet. Darüber hinaus vollzieht sich sehr langsam ein demografischer Wandel, der das demografische Gleichgewicht hin zu den älteren Generationen verschiebt. Dieses impliziert eine „Neue Langfristigkeit“ in den Planungen der Menschen, aber auch in den Wohnungsunternehmen, deren Geschäft naturgemäß langfristig angelegt ist. Beide Entwicklungen haben eine wachsende Unsicherheit für den einzelnen Bürger hinsichtlich seiner Zukunft und deren Absicherung zur Folge. Schließlich sind auch

eine Individualisierung der Lebensstile und wachsende Ansprüche an Wohnungen und das Umfeld zu beobachten.

#### **Lebensqualität steigern**

Bei diesen Rahmenbedingungen Lebensqualität zu sichern heißt, einerseits den Menschen beim Bewältigen der neuen Unsicherheit zu helfen und andererseits ihnen adäquate Angebote für die gewünschten Wohnstile zu bieten. Wohnungsgenossenschaften können beide Arbeitsfelder als eine ihrer Kernkompetenzen entwickeln. Woh-

nen und ein (Teil-)Besitz an Immobilien ist wesentlicher Bestandteil der Altersvorsorge, ebenso können Wohnungsgenossenschaften sich bei Infrastrukturmaßnahmen beteiligen, um ihren Mitgliedern ein Umfeld hoher Lebensqualität zu bieten. In gleicher Weise gilt dieses für den angebotenen Wohnraum selbst.

### Der Vorteil der Genossenschaft

Zu klären bleibt die Frage, worin nun gerade für diese Aufgaben ein Wettbewerbsvorteil der Wohnungsgenossenschaft liegen kann. Dieser liegt in der Corporate Governance der Genossenschaften. Durch den dualen Charakter der Mitgliedschaft verfolgen die Mitglieder einerseits ihre Einzelinteressen als Nutzer der Wohnungen, andererseits haben sie jedoch auch ein Gesamtinteresse als (Mit-)Eigentümer der Wohnungsgenossenschaft. Dieser Doppelcharakter kann nun sowohl vom Management der Wohnungsge-

nossenschaft als auch von den Mitgliedern genutzt werden, um eine Steigerung der Lebensqualität zu erreichen.

Wenn es um individualisierte Lebensstile geht, so besteht für Genossenschaften der Vorteil der engen Mitglieder- und damit auch Mieterbindung, die einen effizienten Informationsfluss bezüglich der Bedürfnisse erlaubt. Zugleich versetzt dieses die Wohnungsgenossenschaft noch besser in die Lage, die für den Immobiliensektor typischen Langfristentscheidungen zu treffen und sich damit einen weiteren Vorteil gegenüber den Konkurrenten zu erarbeiten. Voraussetzung ist natürlich eine entsprechende Mitgliederstrategie der Genossenschaft, d.h. die Genossenschaft muss eine klare Vorstellung darüber haben, welche Werte sie über welche Maßnahmen für ihre Mitglieder erwirtschaftet, und sie muss diese auch geeignet an die Mitglieder kommunizieren.

Umgekehrt ist die Mitgliedschaft geeignet für das Management der langfristigen Vorsorgeentscheidungen der Mitglieder, die hier nicht nur eine marktorientierte Nutzungsentscheidung treffen, sondern über die Mitbestimmungsmöglichkeiten, die sich aus der Mitgliedschaft ergeben, eine wichtige zusätzliche Kontrollfunktion für ihre langfristige Lebensplanung erhalten. Damit wird eine Lock-in-Situation verhindert, wie sie bei anderen, nicht mitgliedschaftlich orientierten Vorsorgeentscheidungen erwachsen können.

\* Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich der Vertreterversammlung der GBSL Bau- und Siedlungsgenossenschaft Lübbecke eG am 13. Dezember 2005

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

## Eric Meyer

### *Die Stellung des Vertreters in der Genossenschaft – Spielräume produktiv nutzen\**

Über die genauen Aufgaben des Vertreters bleibt das Genossenschaftsgesetz weitgehend unbestimmt, es regelt hauptsächlich formale Aspekte der Vertreterversammlung und einige grundlegende Rechte und Pflichten. Dieses lässt einen gewissen interpretatorischen Spielraum, den eine Genossenschaft im Rahmen einer Mitgliederstrategie nutzen kann.

#### Rechtlicher Rahmen

Für große Genossenschaften mit über 1500 Mitgliedern bietet der § 43a Genossenschaftsgesetz die Möglichkeit, statt der Generalversammlung eine Vertreterversammlung abzuhalten, hierzu sind mindestens 50 Vertreter erforderlich. Es kann keine Koexistenz von Generalversammlung und

Vertreterversammlung geben, was wiederum bedeutet, dass die mitgliederschaftliche Mitwirkung an der Genossenschaft nun vollständig über die Vertreter geschieht. So besteht nach herrschender Meinung nicht einmal ein Anfechtungsrecht gegen Entscheidungen der Vertreterversammlung für die Mitglieder.

Die Vertreter sind keine Bevollmächtigten ihrer Wähler, insbesondere üben sie ein allgemeines und nicht weisungsgebundenes Mandat aus. Sie handeln damit nicht im Auftrag einzelner Mitglieder oder Mitgliedergruppen, sondern eigenverantwortlich und treuhänderisch. Allerdings sind dem eigenverantwortlichen Handeln

enge Grenzen gesetzt, da es sich im Wesentlichen auf das Handeln in der Vertreterversammlung bezieht. Die kommentierende Literatur sieht es sogar als problematisch an, wenn ein Vertreter auf eigene Initiative und ohne Rücksprache mit dem Vorstand Umfragen oder Mitgliederversammlungen in seinem Wahlbezirk durchführt.

Die Vertreter sind dem Interesse aller Genossenschaftsmitglieder verpflichtet. Dieses bedeutet insbesondere, dass sie nicht im Eigeninteresse handeln dürfen. Bei entsprechenden Interessenkollisionen ist somit eine Stimmenthaltung angezeigt.

### Definition der Vertreterrolle

Damit bleiben zahlreiche Fragen bzgl. der Position und der Aufgaben der Vertreter unbeantwortet, insbesondere ist es also Aufgabe der Genossenschaft, den Wirkungsbereich des Vertreters positiv zu definieren, dem Vertreter also klar darzulegen, wie die Genossenschaft seine Rolle in der Genossenschaft definiert, um es nicht nur bei der Negativdefinition des Genossenschaftsgesetzes zu belassen. Dieses ist umso wichtiger, als mit der Einführung der Vertreterversammlung, die Mitglieder wesentliche Mitwirkungsrechte, wie sie ihnen auf der Generalversammlung zustehen, an die Vertreter übertragen. Deshalb muss das Verhältnis zwischen Vertreter und Mitgliedern einerseits und den Vertretern und dem Vorstand sowie dem Aufsichtsrat in der Genossenschaft klar geregelt sein. Gelingt dieses gut, indem sowohl die Verbindung und Kommunikation zwischen den Vertretern und den Mitgliedern aber auch zwischen Vorstand und Vertretern

funktioniert, kann sogar eine sehr viel effizientere Mitgliederförderung erreicht werden.

Da die Vertreter in der Vertreterversammlung die Mitglieder repräsentieren, ist es für die Definition der Aufgaben der Vertreter hilfreich, wenn die Genossenschaft über eine Mitgliederstrategie verfügt, d.h. wenn sie eigene Vorstellungen darüber entwickelt hat, welche Rolle sie der Mitgliederorientierung zuordnet. Dieses kann als Leitfaden für die Handlungen der Vertreter dienen.

Umso wichtiger ist es, die Mitglieder von Beginn an über die Natur der Mitgliedschaft zu informieren, die sowohl das Einzelinteresse als Nutzer (oder Mieter), als auch das Gesamtinteresse als (Mit-)Eigentümer umfasst. Den Wert, den die Genossenschaft für die Mitglieder schafft, und der die Förderung der Mitglieder in ihrer Wertschöpfung, die Verzinsung der Geschäftsanteile und die langfristige Förderfähigkeit umfasst, dient damit als eine Benchmark für die Mitglieder und damit auch für deren Vertreter.

### Operative Arbeit

Schließlich ist zu klären, wie der Vertreter in die Arbeit der Genossenschaft integriert werden kann. Das Genossenschaftsgesetz sieht hier fast ausschließlich die Tätigkeit in der Vertreterversammlung vor, d.h. die Teilnahme an den Vertreterversammlungen und die sachgerechte Mitarbeit in der Vertreterversammlung. Inwiefern eine Mitarbeit sachgerecht sein kann, wenn sie sich allein auf die Vertreterversammlung beschränkt, kann dabei schon bezweifelt werden.

Da die Vertreter als repräsentativer Schnitt durch die Mitgliedschaft dienen sollen, können sie über verschie-

dene Funktionen intensiver in die Arbeit der Genossenschaften eingebunden werden:

– Die Vertreter können über die Wünsche oder Interessen der Mitglieder informieren sowie bei der Kanalisierung und Strukturierung dieser Wünsche helfen. Dabei muss klar sein, dass die Übermittlung der Wünsche an den Vertreter niemals imperativen Charakter haben kann.

– Der Vorstand sollte in regelmäßigen Abständen das Gespräch mit den Vertretern suchen, um über die Ziele und Lage der Genossenschaft zu informieren.

– Umgekehrt können die Vertreter auch als Übermittler von Informationen an die Mitglieder dienen.

Mit einer klaren Strukturierung der Aufgaben und der Verantwortlichkeiten von Vertretern sowie deren Kommunikation ist es dann auch besser möglich, Mitglieder für eine Kandidatur als Vertreter zu bewegen. Dieses geschieht umso besser, je wirksamer der Aspekt der Verantwortlichkeit als Mitglied und damit als Miteigentümer kommuniziert wird. Dabei ist sowohl die *Eigentumseigenschaft* als auch das Faktum, dass es ein *gemeinsames* Eigentum ist, zu kommunizieren.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich eines Vertreter-Workshops der Wohnungsgenossenschaft „Karl Marx“ Potsdam eG am 24. September 2006*

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

## Eric Meyer

### Netzwerke

#### – Eine Option zur Bewältigung der Herausforderungen in der Bankwirtschaft\*

Die Bankwirtschaft steht vor widersprüchlichen Herausforderungen, die einerseits die Realisierung von Größenvorteilen verlangen, andererseits jedoch vermehrt auf maßgeschneiderte Lösungen setzen. Der Netzwerkansatz liefert hierfür eine Lösung.

Im Wesentlichen lassen sich heute vier große Herausforderungen für die Bankwirtschaft kennzeichnen:

- *Industrialisierung:* Die verstärkte Industrialisierung impliziert eine stärkere Produkt- und Prozessorientierung, die wiederum zu einer wachsenden Bedeutung der Größenvorteile in der Produktion führt.

- *Steigende Serviceorientierung:* Das Bankgeschäft wird beratungsintensiver. Kundenkenntnisse und die lokale Bindung der Kunden und somit die lokale Verankerung der Bank werden wichtiger.

- *Regulatorische Anforderungen steigen:* Die regulatorischen Anforderungen durch Basel II, aber künftig auch durch die Etablierung des gemeinsamen europäischen Finanzraumes, steigen an.

- *Konkurrenz durch bankfremde Anbieter:* Ein Teil der Kunden wird durch Anbieter abgeworben, die bisher überwiegend in Gütermärkten aktiv waren, nun jedoch immer größere Teile der Finanzierung für ihre Kunden anbieten. Indirekt ist auch dieses eine Folge der Industrialisierung des Bankwesens.

Gesucht ist also im Idealfall eine Organisationsform, die in der Lage ist, all diesen Herausforderungen gleichzeitig zu begegnen, also auch so widersprüchlichen Anforderungen wie der Generierung von Größenvorteilen und der lokalen Orientierung, d.h. wie also Zentralisierung und Dezentrali-



Eric Christian Meyer  
Geschäftsführer des IfG Münster

sierung vereint werden können. Eine Lösung hierfür kann das Netzwerk sein, das auf unterschiedlichste Weise ausgestaltet werden kann.

Wichtig ist es dabei, die Wertschöpfungsprozesse im Netzwerk detailliert zu kennen. Grob sind dieses die Produktion, der Vertrieb und das Kundenmanagement bzw. die Abwicklung. Ein Netzwerk kann umso besser funktionieren, je besser, d.h. je feiner, die Wertschöpfungsschritte analysiert werden. Dieses gilt ebenso für die unterstützenden Prozesse. Insbesondere sind dieses Kenntnisse über die einzelnen Wertschöpfungsschritte und über die Produkte, Dienstleistungen und Informationen, die von Prozessschritt zu Prozessschritt weitergereicht werden. Auf dieser Basis und nur auf dieser Basis kann dann darüber entschieden werden, welche

Schritte eher gemeinsam erstellt werden und welche bei den einzelnen lokalen Banken angesiedelt werden sollen. Damit sind unterschiedliche Grade der Zentralisierung abbildbar. Daneben sind in einem solchen Netzwerk auch Spielregeln bindend zu vereinbaren. Dieses ist insbesondere die eindeutige Zuordnung von Kompetenzen, d.h. in der Konzeption des Netzwerkes muss klar bestimmt sein, welche Verfügungsrechte die einzelnen Netzwerkmitglieder haben. In einem Bankennetzwerk sind dieses z.B. Rechte über die Kundendaten oder die Frage, wem der Kunde gehört, d.h. durch wen die Ansprache erfolgen kann. Ebenso ist darüber zu entscheiden, wie die Netzwerktreue erfüllt werden muss, d.h. unter welchen Bedingungen von externen Produktlieferanten Produkte bezogen werden dürfen bzw. umgekehrt wann Produkte an Verbundexterne vertrieben werden dürfen, was ein häufiges Streitfeld in Verbänden darstellt.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags in Utrecht (Niederlande) anlässlich der Verabschiedung von Michel Matthes (Unico) am 19. Dezember 2005*

---

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

---

## Eric Meyer

### Marketingstrategien im Finanzverbund\*

Betrachtet man den genossenschaftlichen Finanzverbund als Netzwerk, so stellt sich sofort die Frage nach der Aufteilung der Aufgaben in diesem Netzwerk. Dieses geschieht im Beitrag für das Beispiel der Marketing-Strategien.

Die Netzwerkorganisation bietet sich als Organisationsform für den Finanzverbund an, da sie es erlaubt die Vorteile einer lokalen Bank (Kundennähe, schnelle Entscheidungswege etc.) mit den Größenvorteilen einer zentraleren Organisation zu verbinden. (siehe Beitrag auf Seite 49 dieses Newsletters). In einem solchen Netzwerk sind nun die Aufgaben geeignet an die einzelnen Netzwerkmitglieder zuzuweisen, so z.B. die Marketingentscheidung. Es lassen sich eine Vielzahl von Marketingstrategie-Klassifikationen unterscheiden. Im Folgenden sollen dieses die Instrumentorientierung und die Kunden- bzw. Mitgliederorientierung in der Marketing-Strategie sein.

Bei den Instrumenten können die vier wesentlichen Typen (4P) Product, Price, Promotion (Kommunikation) und Place (Vertrieb) unterschieden werden, für die jeweils zu entscheiden ist, auf welcher Ebene Aktivitäten entfaltet werden sollen. So liegt die Produktion in dem Maße, wie bei der Produktion Größenvorteile realisiert werden können auf der zentralen Ebene, während die Entscheidung über das Produktprogramm kooperativ von den Primärbanken und den Verbundpartnern getroffen werden sollte. Von den Primärbanken kommt dabei der Bedarf, während die Verbundpartner das Technologie-Knowhow für das Produktprogramm liefern.

Für die Bepreisung gibt es unterschiedliche Modelle, die von der Fi-

(Lokale) Bankaktivitäten			
	Recruitment Kundenakquisition	Retention Kundenbindung	Recovery Kundenrückgewinnung
Product Produkt			
Price Preis			
Promotion Kommunikation			
Place Vertrieb			

Quelle: in Anlehnung an Bodo (2005, S. 3)

Marketing im Finanzverbund

xierung durch die Zentralebene bis zur freien Preisgestaltung an der Basis reichen. Gegen eine völlig freie Preisgestaltung spricht dabei die Einheitlichkeit des Verbundauftritts.

Die Kommunikationspolitik findet auf allen Ebenen statt. So hat der Verbund seine Vorteile bei Kampagnen und Produktwerbung, die überregional angelegt ist, während die lokale Bank entsprechend ihre lokalen Aktivitäten bewirbt. Im Vertrieb sind insbesondere Fragen des Verkaufszwangs bzw. der Verbundtreue zu klären und ob die Verbundebene einen Durchgriff auf den Kunden haben kann.

Bei den kunden- bzw. mitgliederorientierten Strategien lassen sich drei Ansätze (3R) unterscheiden: Recruitment (Kundenakquisition), Retention (Kundenbindung) und Recovery (Kundenrückgewinnung).

Die Entscheidung über die Kunden- und Mitgliederstrategie liegt bei einem Finanznetzwerk natürlich bei

den Primärinstituten, die darüber entscheiden, ob sie schwerpunktmäßig in die Akquisition eintreten wollen oder eher eine Bindung von Kunden erreichen wollen. Entsprechend entscheiden sie danach, mit welchen Instrumenten sie dieses Ziel erreichen wollen. Das hat zwei Konsequenzen. Erstens ist die Nutzung des Verbundes bei Marketingentscheidungen von Bank zu Bank verschieden, da sie unterschiedliche Kundenstrategien fahren. Zweitens unterliegen sie dabei jedoch Restriktionen in der Instrumentenwahl, da bestimmte Instrumente nicht individualisiert werden können.

\* Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich des Jahrestreffens des Genossenschaftlichen Studienkreises Westfalen (GSW) am 18. November 2005 in Münster.

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Eric Meyer

### *Genossenschaftliche Finanzverbände in Europa – Ein Überblick\**

Die genossenschaftlichen Verbände sind in zahlreichen europäischen Ländern starke, häufig sogar dominierende Spieler. Dabei verfolgen die einzelnen Verbände sehr unterschiedliche Strategien und haben unterschiedliche Strukturen. In diesem Beitrag soll insbesondere auf diese Strukturen eingegangen werden

Die genossenschaftlichen Finanzverbände in Europa weisen erstaunlich unterschiedliche Strukturen auf, sind mit diesen jedoch auf ihre Weise erfolgreich. Im Folgenden soll versucht werden, die Verbände schlaglichtartig zu charakterisieren.

*Rabobank – der Zentrale:* Der Rabobank-Verbund kann als relativ zentral gekennzeichnet werden. Das nationale Retailgeschäft ist als Segment der Rabobank-Zentralbank in der Konzernbilanz geführt. Rabobank hat ein ausgeklügeltes System der „Checks and Balance“ etabliert. So findet einerseits eine Entscheidungsfindung von unten nach oben statt, andererseits besteht für die Zentrale auch die Möglichkeit das Geschäftsgebaren der lokalen Genossenschaftsbanken zu überwachen und bei Bedarf hier auch abgestuft zu intervenieren.

*Credit Agricole – der Große:* Credit Agricole ist die größte europäische genossenschaftliche Finanzgruppe. Das Retailgeschäft wird dabei einerseits von den lokalen Genossenschaftsbanken, andererseits aber auch von den Filialen der von der Zentralbank übernommenen Credit Lyonnais wahrgenommen. Die Zentralbank verfügt hier also über eigene Retailaktivitäten. Die lokalen Genossenschaftsbanken sind keine eigenständigen Banken. Sie sind den 42 Regionalbanken zugeordnet, die die unterste eigenständige Bankenebene darstellen. Die Credit Agricole-Gruppe

zeichnet sich durch eine starke Kapitalmarktorientierung aus. Die Zentralbank ist börsennotiert und 46 % der Aktien befinden sich in Streubesitz. Ebenso haben die 18 der Regionalbanken sogenannte CCI (certificats cooperatif d'investissement), die auch börsennotiert sind, emittiert. Die Gruppe ist über die Tochter CALyon auch im Investmentbanking ein bedeutender Spieler.

*Credit Mutuel – der Eigenartige:* Die Credit Mutuel-Gruppe besteht eigentlich aus 18 regionalen Gruppen, wird jedoch dominiert durch die regionale Gruppe CM Centre Est Europe, die in Ost-Frankreich aktiv ist und dort eine gute Marktposition besitzt. In den anderen Regionen Frankreichs sind die Marktanteile teilweise erheblich geringer. Entsprechend dient die Zentralbank dieser dominierenden Regionalgruppe zugleich als Zentralbank der gesamten Gruppe, wenngleich einige Regionen auch eigene, aber wesentlich kleinere Zentralinstitute unterhalten. Die Kundenstruktur des Credit Mutuel ist stark agrarisch geprägt.

*Caisse d'épargne – der Neue:* Die französischen Sparkassen wurden im Rahmen der Privatisierung im Jahre 1999 in Genossenschaftsbanken umgewandelt, was einen relativ geringen Mitgliederstand von 3,1 Mio. erklären kann. Es existieren 450 Sparkassen, die in 31 regionalen Sparkassen, als unterster selbständiger Einheit zusam-

mengefasst sind. Die Gruppe zeichnet sich durch eine sehr zentrale Organisation aus, die den regionalen Kassen nur wenige Entscheidungsräume lässt, so sind z.B. sowohl die zu verkaufenden Produkte als auch deren Konditionen zentral vorgegeben. Das Investmentbanking wird durch die Zentralbanktochter IXIS abgedeckt.

*Banque Populaire – das Netzwerk:* Banque Populaire ist der kleinste genossenschaftliche Finanzverbund in Frankreich. Die Basis besteht aus 20 Regionalbanken, bei denen die Genossen Mitglieder sind. Die eigentliche Zentralbank des Verbundes ist sehr klein. Die Geschäfte laufen über die Zentralbank-Tochter Natexis Banque Populaire, die börsennotiert ist (24,4 % Streubesitz). Banque Populaire verfolgt u.a. internationale Kooperationen zur Erweiterung der Geschäftstätigkeit.

*Raiffeisen Schweiz – der Konzentrierte:* Die Raiffeisen-Gruppe der Schweiz betreibt ein sehr fokussiertes Geschäft und konzentriert sich auf das Retail- und Hypothekengeschäft, wo die Gruppe ein sehr gute Marktpositionierung erreicht. Ein eigenes Investmentbanking gibt es in der Gruppe nicht. Ebenso gibt es keine Versicherungstochter oder Kapitalanlagegesellschaft in der Gruppe. Diese beiden Geschäftszweige werden über Kooperationen mit der Helvetia Patria (Versicherungen) bzw. Vontobel (Kapitalanlagegeschäft) abgewickelt. Die

## Natlxis

### *Fusionsprojekt von zwei genossenschaftlichen Finanzverbänden*

Im März 2006 gaben die beiden französischen genossenschaftlichen Bankengruppen Banque Populaire und Caisse d'Épargne bekannt, dass sie ihre Investmentbanken (Natexis und Ixis) fusionieren wollen. Tatsächlich geht das Projekt weit darüber hinaus. Banque Populaire wird in die gemeinsame neue Bank Natlxis seine Natexis einbringen, an der sie 75,6 % der Anteile hält, umgekehrt wird Caisse d'Épargne nicht nur seine Investmentbankgeschäfte, die sie über die Ixis-Gesellschaften abwickelt, einbringen, sondern auch die Zentralbanktochtergesellschaften, die das Privat- und Retailkundengeschäft abdecken. Es handelt sich also um die Zusammenlegung nahezu sämtlicher zentraler Aktivitäten der beiden Finanzverbände, also auch der Bereiche Versicherungen, Kapitalanlagegesellschaften, Leasing etc. Geplant ist, dass die beiden Zentralbanken (Banque Fédérale des Banques Populaires und Caisse Nationale des Caisses d'Épargne) jeweils einen Anteil von 34 % an der neuen gemeinsamen Tochter halten werden, 25 % werden im Streubesitz sein und 7 % von anderen Aktionären gehalten werden.

Das Projekt wurde lange von der staatlichen CDC-Bank blockiert, die bislang mit 35 % an der Zentralbank Caisse Nationale des Caisses d'Épargne beteiligt ist und die für den Staat Gemeinwohlaufgaben übernimmt. Dieses Veto wurde dadurch gelöst, dass sich CDC von den

Sparkassen zurückzieht und diese die Anteile der CDC für 6,8 Mrd. Euro kaufen.

Außerdem gab es Schwierigkeiten bei der Bewertung der beiden Gruppen und der in die Natlxis einzubringenden Gesellschaften, so dass Caisse d'Épargne letztlich nicht das Geschäft der Immobilienkredittochter Credit Foncier einbringen wird.

Ebenfalls zu klären war die Fragestellung, wie die Beteiligungen von jeweils 20 %, die die Zentralbank Caisse National des Caisses d'Épargne an den regionalen Banken hält, einzubringen sind. Diese sollen an Natlxis übertragen werden, zugleich wird Natlxis auch sog. Certificats Cooperatifs d'Investissement (CCI, also börsennotierte Anteile) an den regionalen Banque Populaires halten.

Damit legen zwei genossenschaftliche Finanzverbände ihre Zentralaktivitäten zusammen, um die Größenvorteile und Synergien zu nutzen, die es bei diesen Aktivitäten gibt und um auch von komplementären Kompetenzen zu profitieren. Inwiefern dieses Vorbote des Zusammengehens der beiden Gruppen sein kann, bleibt abzuwarten.

Basis der Gruppe bilden die 450 Raiffeisenbanken, die relativ klein sind.

*OKO Bank – der Verwickelte:* Die finnische OKO-Bank-Gruppe hat eine Restrukturierung nach Vorbild der Rabobank vollzogen. Die Gruppe ist durch zahlreiche (teilweise wechselseitige) Beteiligungen gekennzeichnet. Den 239 lokalen Genossenschaftsbanken gehört die OP Bank Zentralgenossenschaft, die als eine Art Holding fungiert. Diese, jedoch

auch die lokalen Banken, halten Anteile an der OKO Bank, der Zentralbank. OKO Bank ist börsennotiert (38,3 % Streubesitz). OKO Bank, die OP Bank Zentralgenossenschaft und die lokalen Banken halten nun wiederum in unterschiedlichem Ausmaß Anteile an Tochtergesellschaften (Versicherung, Hypothekengeschäft, Fondsmanagement).

*\* Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich der Raiffeisen Bankenfachtagung in Kitzbühel (Österreich) am*

*18. Mai 2006. Die Ergebnisse sind Teil eines Projektes in Zusammenarbeit mit der Context Management Consulting (siehe IfG-Newsletter 2/2005, S. 18.f.)*

---

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

---

# Interview

## Offshoring und Outsourcing – mehr als eine Kostenstrategie?

*Tatjana Colsman, Managerin, Boston Consulting Group*

Offshoring und Outsourcing scheinen vielen Unternehmen ein Allheilmittel zur Lösung ihrer Probleme. Doch Outsourcing ist mehr als eine Kostenstrategie. Es geht auch darum, dass hiermit zusätzliche Werte geschaffen werden können und wie ein Outsourcing erfolgreich umgesetzt werden kann.

*Frage: Was verstehen Sie unter Offshoring?*

Colsman: Wir unterscheiden Offshoring nach der Zielregion aber auch nach dem organisatorischen Modell. Der regionale Aspekt erlaubt eine Einteilung in drei Kategorien: 1. Onshore-Outsourcing, d.h. im Inland an einen Dritten outsourcen. 2. Nearshore-Outsourcing, d.h. alle Destinationen im Umkreis von 500 km, wenn das Outsourcing grenzübergreifend ist. Aus deutscher Sicht bedeutet dies eine Auslagerung in die Nachbarländer. 3. Offshore-Outsourcing, d.h. alle Destinationen, die die Distanz von 1.000 km deutlich überschreiten. Daneben muss man zwischen zwei organisatorischen Modellen differenzieren: 1. Captive Offshoring, d.h. im Alleingang über eine Tochtergesellschaft und 2. 3rd-Party Offshoring, d.h. Offshoring an einen Drittanbieter.

*Frage: Ich unterteile die Offshoring-Entscheidung in zwei Teilentscheidungen: Die Organisations- und die Standortentscheidung. Wenn Sie ein solches Projekt begleiten, wie sieht die Entscheidungsfindung konkret aus? Sind diese zwei Phasen nachgelagert? Können diese Entscheidungen gleichzeitig getroffen werden?*

Colsman: In der Regel werden die Entscheidungen nicht gleichzeitig getroffen. Der BCG-Ansatz besteht

**Studium:**  
Textilchemie

**Abschluss:**  
Master of Science in Textile Chemistry, North Carolina State University, USA, 1996

**Arbeitgeber vor Boston Consulting Group:**  
DyStar Textilfarben GmbH,  
Technical Manager  
**seit Juni 1999:**  
Boston Consulting Group

**Momentane Position bei Boston Consulting Group:**  
Managerin,  
BCG Büro Köln

**Tätigkeitsschwerpunkte:**  
Offshoring und Outsourcing,  
Versicherungen



*Tatjana Colsman,  
Managerin, Boston Consulting Group*

darin, die Frage zu beantworten: Wie passt der Outsourcing-Gedanke in die Geschäftsstrategie? Diese Frage wird unter der Prämisse der Schaffung eines Mehrwerts gestellt. Es sollte

nicht von vorne herein gesagt werden: Ich will auf jeden Fall outsourcen. Zuerst wird die Frage gestellt: Wenn ich outsource, welchen Vorteil bringt dies für meine Geschäftsstrategie? Wir

haben festgestellt, dass ein sehr großer Teil auch unserer Kunden unter diesem Kostenaspekt outgesourct hat und immer noch auf diese Weise out-sourct. Grundsätzlich ist es ist auch ein logischer Gedanke auszulagern, um Kosten zu sparen. Wer aber nur outsourct, um Kosten zu sparen, der erreicht damit keinen nachhaltigen Vorteil gegenüber seinem Wettbewerber. Denn der Vorteil, den ich mir über die Kosteneinsparung verschaffe, kann sich mein Wettbewerber innerhalb von sechs Monaten auch verschaffen. Die wichtige Frage ist demnach: Kann ich über die Kosteneinsparung hinaus, einen zusätzlichen Wert generieren? Kann ich mir einen strategischen Vorteil verschaffen? Kann ich durch Outsourcing technologisch besser aufgestellt sein? Kann ich eventuell andere Produkte oder Services anbieten? Im ersten Schritt stelle ich also die Frage: Welche Prozesse kann oder sollte ich outsourcen. Als zweiter Schritt folgt dann die Frage: Wohin source ich aus? Inland oder Ausland? Als letzter Schritt wird dann die Frage nach dem Outsourcing-Modell beantwortet. Hier gibt es zwei große Möglichkeiten: Ich kann entweder an einen Drittanbieter outsourcen (d.h. über den Markt) oder in Form eines Captive-Centers outsourcen (d.h. eine eigene Tochtergesellschaft gründen). Abhängig davon, in welche Richtung ich den zusätzlichen Wert generieren möchte, stellt sich die Frage: Kann ich diese im Rahmen der Captive-Lösung selber erreichen, oder muss ich auf die Expertise von einem Dritten zurückgreifen. Ein Dritter kann eventuell besser organisieren, ist technologisch versierter oder kann auf einen anderen Mitarbeiter-Pool zurückgreifen und bietet mir dadurch Zugang zu den Vorteilen, die

ich gerne haben möchte aber nicht selbst erreichen kann. Unter dem bereits erwähnten strategischen Aspekt überprüft man dann, welches Modell in Frage kommt: Drittanbieter oder Captive Center-Lösung.

*Frage: Welche Determinanten sind bei der Organisationsentscheidung ausschlaggebend?*

Colsmann: Es gibt zwei Kategorien an Treibern, die für die Auswahl eines Modells ausschlaggebend sind. Ein Aspekt ist derjenige, ob ein Markt von Drittanbietern überhaupt vorhanden ist. Wir haben festgestellt, dass in vielen Bereichen der Markt für Drittanbieter sehr überschaubar ist und nicht immer genügt der Professionalitätsgrad den Ansprüchen der Kunden. Dies hat sich aber geändert. In Indien haben wir eine extreme Professionalisierung der Anbieter festgestellt, zumal Anbieter aus Indien zunehmend in der Lage sind, auch bei ganz großen Deals (in Milliardenhöhe) Teile vom Kuchen zu bekommen. Früher haben die größten sechs Anbieter den Kuchen unter sich aufgeteilt. Und jetzt bekommen indische Anbieter zunehmend einen Teil vom Kuchen ab. Indische Anbieter gehen zunehmend von Indien nach Europa, um dort Büros und „Produktionsstätten“ aufzumachen. Es hat sich also ein Markt entwickelt, in dem die Professionalisierung von Drittanbietern zugenommen hat. Für das Jahr 2003 haben wir uns Offshoring-Projekte nach Indien angeschaut. Bis dahin ist der Offshore-Markt für Business Process Outsourcing in Indien zu 80 % ein Captive-Center Markt gewesen, nur 20 % der Unternehmen haben Prozesse in den Drittanbietermarkt verlagert. Dieses hat sich inzwischen zugunsten der Drittanbieter geändert. Im Bereich des IT-Outsourcings ist

bereits heute ein Großteil des Offshorings bei Drittanbietern. Die zweite Kategorie thematisiert alle Risikoaspekte. Je risikoaverser die Kunden oder eine ganze Branche sind, desto eher lagern sie in ein Captive Center aus. Da kommen Gedanken hoch, wie Loss of Intellectual Property, Kontrollverlust, Abhängigkeitsgefahr etc.

*Frage: Sie haben den gewünschten Einfluss an Kontrolle und die Reife des Marktes angesprochen. Ist die Unternehmensgröße auch eine ausschlaggebende Determinante?*

Colsmann: Es gibt sicherlich eine gewisse Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Fähigkeit ein Captive-Center aufzumachen. Es gilt allerdings eher: Unternehmen betreiben Captive-Centers besonders dann erfolgreich, wenn sie vorab in den Ländern über Tochtergesellschaften aktiv gewesen sind. Und diese Aktivitäten beziehen sich nicht auf Vertriebsgesellschaften, sondern es sind diejenigen Unternehmen, die dort Produktionsstätten oder R&D betrieben haben. Mit anderen Worten sind es die Unternehmen, die mit der Mentalität des Landes vertraut sind und die auch vor Ort schon Managing Capacity aufgebaut haben – also Leute die vor Ort auch „führen“ können. Wenn ich diese Fähigkeiten habe – und dies ist nicht von der Unternehmensgröße abhängig – dann bin ich auch in der Lage, Offshoring Captive zu gestalten. Wir stellen uns eher die Frage: Welche Kapazitäten möchte ich outsourcen? Wir gehen intern davon aus: Wenn ich über die Auslagerung von 50 Arbeitsplätzen rede, ist der Aufwand, den ich betreiben muss, um diese outzusourcen, in der Regel zu groß. Wenn ich über 300 Arbeitsplätze nachdenke, fängt es an, interessant zu werden. Wenn ich einen Prozess

auslagere, bin ich ihn in dem Sinne nicht „los“. Es bleiben zwei Verantwortungsbereiche bestehen: Die operative Verantwortung für den Prozess (die liegt entweder bei dem Anbieter oder dem Captive Center) und die strategische Verantwortung über den Prozess. Letzteres muss von dem Unternehmen erbracht werden, das outsourct. D.h. ich brauche Leute, die sich darum kümmern, dass der outgesourcte Prozess auch weiterhin läuft – und zwar unternehmensseitig. Ich benötige Mitarbeiter, die sich darum kümmern, dass der Ablauf mit dem Anbieter funktioniert, dass die SLA's eingehalten werden, dass Probleme beseitigt werden oder dass ich mit dem Anbieter oder dem Captive-Center Prozesserneuerungen durchspreche. Dafür muss ich eine gewisse Kapazität im eigenen Unternehmen vorhalten. Dies müssen schon versierte Mitarbeiter sein, die dies auch wirklich können, damit es erfolgreich läuft. D.h. ich verlagere zwar einen Teil der Kosten, dafür baue ich aber auch neue Kosten im Unternehmen auf. Auf der anderen Seite entsteht aber auch neue Komplexität im eigenen Unternehmen. Es muss ein optimales Verhältnis gefunden werden, bei dem der zusätzliche Aufwand, der mit der Auslagerung verbunden ist, sich lohnt, so dass ich bedenkenlos neue Kapazitäten aufbauen kann.

*Frage: Ist in diesem Zusammenhang die Komplexität der Leistung nicht so wieso ausschlaggebend? Wenn eine Leistung sehr standardisiert ist, dann sind die vorher genannten Business Control Kosten sehr gering. Demnach ist die Größe des Projektes nicht mehr so ausschlaggebend?*

Colsmann: Sicherlich hängt der Kostenfaktor von dem Prozess ab, den ich auslagere. Ich nenne ein Beispiel:

Wenn ich standardmäßig meine Lohnabrechnung outsource, dann stellt dies heute ein standardisiertes Produkt dar. Es gibt genügend Anbieter auf dem Markt. Ich brauche aber nach wie vor jemanden bei mir im Unternehmen, der alles koordiniert. Ich kenne es von einem meiner Kunden: Dort koordinieren zwei Mitarbeiter die Prozesse zwischen dem Unternehmen und dem Anbieter full-time. Es gibt immer wieder Abstimmungsprobleme und Anpassungen. Wenn ich jetzt dagegen beispielsweise eine R&D-Leistung outsourcen möchte, dann brauche ich nicht nur einen Administrator. Ich brauche auch jemanden, der inhaltlich Expertise aufweist. In diesem Fall habe ich dann eine zusätzliche Komplexität enthalten. Und aus dem Grund brauche ich einfach ein gewisses Volumen (Prozess- bzw. Köpfevolumen), damit sich Offshoring lohnt. Neben der Größenordnung der Köpfe ist aber auch die Verteilung der Köpfe wichtig. Wir hatten beispielsweise einen Kunden, der 50 Mitarbeiter outsourcen wollte. Sie waren aber in ganz Europa verteilt. Die Prozesse hätten erstmal europaweit konsolidiert werden müssen. Dann hätten die Arbeitsplätze erst outgesourct werden können. Allein der Konsolidierungsaufwand wäre riesig geworden.

*Frage: Ein mögliches Hindernis für Outsourcing sind auch rechtliche Schranken?*

Colsmann: Die rechtlichen Einschränkungen für verschiedene Länder sind dienstleistungs- und industriespezifisch. Es gibt auch zahlreiche rechtliche Grauzonen, beispielsweise das Outsourcing von Call-Center-Aktivitäten. Ein Call-Center darf nach deutschem Recht kein aktives Outbound-Calling betreiben. Wenn das Call-Center auf tschechischem Boden steht

und von dort aus nach Deutschland angerufen wird, ist dies nach tschechischem Recht legal. Nach deutschem Recht kann derjenige, der den Auftrag in Tschechien aufgegeben hat, aber dafür haftbar gemacht werden. Aufgrund dieser diversen rechtlichen Einschränkungen holen wir bei unseren Projekten für die möglichen auszulagernden Prozesse immer rechtlichen Rat bezüglich der Verlangungsfähigkeit von Projekten ein.

*Frage: Sind Unterschiede hinsichtlich der Managementanforderungen zwischen dem Outsourcing in der Produktion und dem Outsourcing von Dienstleistungen vorhanden?*

Colsmann: Ja. Wenn ich eine Produktion auslagere, dann lagere ich den Prozess vom Anfang bis zum Ende aus. Eine Errichtung eines neuen Standorts geht mit der Schließung eines anderen einher. Wenn ich Prozesse oder Dienstleistungen auslagere, bleiben mir nach wie vor in dem Unternehmen interne Kunden zurück. Ich muss sicherstellen, dass die internen Kunden in Zukunft mit dem Prozess zufrieden sind. Insbesondere müssen die Mitarbeiter an den Schnittstellen lernen, dass ein Prozess nicht mehr vom Kollegen XY erledigt wird, sondern von einem Mitarbeiter des Drittanbieters in Indien oder des eigenen Centers in Krakau. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Komponente: Die Fähigkeit der Organisation die „zurückgebliebenen“ Mitarbeiter auf ein neues Umfeld vorzubereiten. Ein viel versprechender Ansatz hat ein amerikanisches Unternehmen unternommen: Sie haben nicht nur entsprechende Anforderungen an den Outsourcing-Anbieter gestellt und diese geschult, sondern haben auch eine Schulung bei den eigenen Mitarbeitern vorgenommen. Die Schulung

hat Methoden vermittelt, wie die Mitarbeiter in Zukunft mit dem Anbieter umgehen müssen. Häufig wird die Frage der organisatorischen Transformation im eigenen Unternehmen unserer Meinung nach unterschätzt. Ich muss die Mitarbeiter auf eine „holprige“ Anfangsphase vorbereiten.

*Frage: Osteuropa ist hinsichtlich der Quantität des Arbeiterpools dem indischen Pool ähnlich. Wird Indien als Offshoring-Destination zukünftig keine Rolle mehr spielen. Wie ist Ihre Meinung dazu?*

Colsmann: Aus unserer Sicht wird Indien definitiv die Top-Offshoring-Destination bleiben. Das glauben wir aus folgendem Grund: Wir haben einen Vergleich über die jährliche Zahl der Ingenieurs-Absolventen in Osteuropa und in Indien gemacht. Die schiere Masse, die in Indien im Vergleich zu Deutschland vorhanden ist, ist einfach gigantisch. Wenn man die Population in Osteuropa anschaut, kann ich mir nicht vorstellen, dass Osteuropa von der Quantität annähernd vergleichbar ist. Ebenso waren wir von der Qualität des indischen Talentpools sehr beeindruckt. Ich glaube, dass in Osteuropa auch ein hervorragender Talentpool vorhanden ist. Er ist nur nicht so groß wie der in Indien. Insofern wird Indien in meinen Augen immer einen Standortvorteil haben – auch wenn die Löhne sich weiterhin so entwickeln, wie sie es im Moment tun. Die Löhne in Osteuropa werden auch steigen und nicht auf dem jetzigen Niveau bleiben. Die Kostenfrage würde ich immer als Grundstein nehmen. Es muss immer ein Kostenvorteil vorhanden sein, sonst muss ich nicht ins Ausland gehen. Aus diesem Blickwinkel ist Indien immer noch günstiger – bei besserem oder vergleichbarem Talentpool wie in Osteu-

ropa. Insofern kann ich mir eine Umkehrung nicht vorstellen. Osteuropa bietet den Westeuropäern allerdings den Vorteil der räumlichen und mentalen Nähe. Sicherlich besteht auch noch ein Sprachvorteil bei der Auslagerung nach Osteuropa.

*Frage: Man liest häufig in der Presse, dass aus deutscher Sicht Nearshoring die beliebtere Strategie ist. Dies liegt auch an den sprachlichen und mentalen Barrieren, die Sie oben erwähnt hatten. Meine These ist, dass der indische Markt hinsichtlich der Marktreife einen Vorteil aufweist und durch die „Professionalität“ solche Barrieren kompensieren kann bzw. redundant erscheinen lässt.*

Colsmann: Dies kann ich bestätigen. Die indischen Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Professionalität sicherlich eine Benchmark. Die osteuropäischen Unternehmen, die wir uns angeschaut haben, weisen bei weitem nicht den Professionalisierungsgrad auf, den man bereits vor vielen Jahren in Indien vorgefunden hat. Den Vergleich haben wir im Jahr 2004 vorgenommen. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies am besten: Wenn indische Unternehmen für globale Unternehmen arbeiten, dann tun sie das in der Regel auch auf einem globalen Level, d.h. sie koordinieren Prozesse über Ländergrenzen hinweg für andere Unternehmen. Wenn ein polnisches Unternehmen für ein europäisches Unternehmen arbeitet, dann bedeutet das in der Regel, dass sie für die polnische Tochter eines europäischen Unternehmens in Polen die Prozesse abwickelt. Dies ist natürlich der Fall für Drittanbieter – der Fall des Captive Offshorings ist anders zu betrachten.

*Frage: Sie sagen also, dass man mentale und sprachliche Barrieren mit*

*einem gewissen Grad an Professionalität kompensieren kann?*

Colsmann: Ja, das ist das eine. Zum anderen muss man sich einfach darüber im Klaren sein, dass man es mit einer anderen Kultur zu tun hat. Diesen Aspekt muss man in seine Handlungen mit einfließen lassen. In meinen Augen tun sich Unternehmen einen großen Gefallen, wenn sie sich Berater mit an Bord holen. Und ich rede nicht von BCG an dieser Stelle, sondern ich rede von Beratern, die sich auf kulturelle Unterschiede spezialisiert haben. Ein ehemaliger Kollege in Paris, der indischer Abstammung ist, macht nichts anderes als französische Unternehmen zu beraten, die nach Indien offshoren. Er ist in diesen Projekten für die offshorenden Firmen „Kulturmanager“. Er ist bei den Erstkontakten dabei, bereitet beide Parteien auf die jeweilige Kultur des Gegenübers sowie auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und Kommunikationswege vor. Wenn man sich dies im Vorfeld der Überlegungen klar macht und sich darauf einstellt, dass man diese Kulturunterschiede adressieren muss, dann kann man sehr erfolgreich sein.

---

➔ Julia Trampel

☎ (0251) 83-2 18 78

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

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## CONTEXT Management Consulting

*Werte. Wandel. Wachstum*

CONTEXT Management Consulting ist ein junges Beratungsunternehmen, das 1997 im genossenschaftlichen Umfeld entstanden ist. Die Philosophie „Werte, Wandel, Wachstum“ ist Ergebnis des tiefen Marktverständnisses, das aus der Bank- und Beratungspraxis der CONTEXT-Mitarbeiter und der umfangreichen Projekterfahrung in sämtlichen Sektoren des deutschen Bankenmarktes resultiert. Vor dem Hintergrund der langen Historie und der aktuellen tiefgreifenden Veränderungen im Finanzdienstleistungssektor adressiert diese Philosophie insbesondere die zentralen Erfolgsfaktoren der Unternehmen des genossenschaftlichen Finanzverbands zur Sicherung einer langfristigen, profitablen Existenz.

Der Bankenmarkt befindet sich in einem tiefgreifenden Umbruch. CONTEXT Management Consulting begleitet seit 1997 Genossenschaftsbanken, Sparkassen, Verbände und Verbundunternehmen in diesem Veränderungsprozess.

CONTEXT ist als Beratungsunternehmen im Zielmarkt Finanzdienstleister tief verankert. Dabei ist CONTEXT selbst im genossenschaftlichen Dunstkreis entstanden: Gründungsinitiator (und Geschäftsführer) Dr. Hans-Dieter Krönung war Generalbevollmächtigter und Leiter Org/IT der DG Bank. 1999 stieß Jens-Olaf Bartels, der bis dahin Leiter Org/IT der WGZ Bank war, als Geschäftsführer zu CONTEXT. Heute betreut er den genossenschaftlichen Finanzverbund.

CONTEXT ist seit 1997 kontinuierlich gewachsen und zählt aktuell ca. 80 Mitarbeiter. Die Geschäftsführung umfasst derzeit sechs Mitglieder, die alle unmittelbare Bankpraxis besitzen. Aus dieser Erfahrung erwächst ein tiefes Verständnis des Finanz-



**CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING**  
Member of Eurogroup Consulting Alliance



CONTEXT-Standorte in Deutschland und Österreich

dienstleistungsmarktes und des Beratungsansatzes.

Die Kernpunkte dieses Verständnisses spiegeln sich in der Philosophie von

CONTEXT wider: Werte, Wandel, Wachstum.

Um Erfolg nachhaltig zu sichern, ist das Bewährte oftmals Fundament und

Maßstab für Neues. So begreift auch CONTEXT die Aufgabe: Auf Bewährtem aufbauen, um gemeinsam mit dem Kunden die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

### Werte bewahren

Gerade die genossenschaftlichen Bankenverbände haben wertvolle **Werte** entwickelt, die heute ein Alleinstellungsmerkmal darstellen und eine Differenzierung von den Mitbewerbern ermöglichen: die regionale Nähe und Verankerung, die Mitgliedschaft als unternehmerische Beteiligung des Kunden und ein umfassender, starker FinanzVerbund, der sämtliche Bedarfsfelder mit attraktiven Produkten abdeckt. Die Praxiserfahrung zeigt allerdings, dass im Tagesgeschäft und in Projekten diese wettbewerbsdifferenzierenden Erfolgsfaktoren zu häufig in den Hintergrund treten.

Doch die Verbände werden derzeit von verschiedenen Seiten massiv angegriffen: Newcomer mit Produkt- (z. B. Direktbanken, Citibank)- oder Kundenfokus (MLP, Privatbanken) erreichen scheinbar mühelos jährlich zweistellige Wachstumsraten.

Dabei geraten die genossenschaftlichen Verbände in eine gefährliche Sackgasse, wenn sie versuchen, die Geschäftsmodelle von Wettbewerbern zu kopieren: Das genossenschaftliche Bankmodell ist weder für eine Kostenführerschaft geeignet noch für eine Spezialisierung auf Produkte oder Kunden.

### Zukunft gestalten

Dennoch gilt es, sich durch einen zielgerichteten **Wandel** den veränderten Rahmenbedingungen zu stellen. CONTEXT versteht sich hier als Motor der Verbände, den Wandel vor-



Jens-Olaf Bartels,  
Geschäftsführer CONTEXT

anzutreiben und ist als Partner in den verschiedenen Mitgliedsunternehmen aktiv: vom BVR, über die Regionalverbände zu den Verbundunternehmen wie DG Verlag, FIDUCIA/GAD, UNION Investment und Zentralbanken zu den Primärinstituten. Auf Basis einer gemeinsam erarbeiteten Geschäftsstrategie entwickeln wir maßgeschneiderte Lösungskonzepte für beständigen Markterfolg. In den zentralen Managementfeldern

- Mobilisierung von Vertriebsorganisationen,
- Prozessoptimierung und Prozessinnovation,
- IT-Management und IT-Architektur,
- Fusions- und Integrationsmanagement,

zählt CONTEXT zu den etablierten Unternehmen mit einer umfassenden Projekterfahrung am Markt. Dabei kann CONTEXT als Mitglied der EUROGROUP Consulting Alliance von den Erfahrungen der Europäischen Partnerunternehmen profitieren: In vielen Ländern ist der Wandel in der Bankenlandschaft (z. B. die nationale Konsolidierung der Primärinstitute) schon weit fortgeschritten.

### Wachstum generieren

Doch alles Geschäft ist lokal. Und um langfristig profitabel zu bestehen, führt für Finanzdienstleister am **Wachstum** kein Weg vorbei. Dafür gilt es, Menschen und Organisationen zu mobilisieren. Dabei zeigt die Erfahrung, dass eine Vielzahl von zentral initiierten Einzelmaßnahmen beispielsweise zur Vertriebsintensivierung wie Strohfeder verpuffen. Und das vor allem deshalb, weil mangelnde Identifikation und fehlende Akzeptanz beim Mitarbeiter kaum Eigenmotivation schaffen. Dabei ist es der einzelne Vertriebsmitarbeiter, der jeden Tag neu darüber entscheidet, mit welcher Motivation und Intensität er Kunden anspricht. Darum muss Veränderung nicht zuletzt auch in den Köpfen stattfinden.

CONTEXT hat umfangreiche Erfahrung in der Etablierung einer offensiven Vertriebskultur in den verschiedensten Banken. Hierbei gilt es, die Strukturen, Prozesse und Wertschöpfungstiefe am Vertrieb bzw. am Kunden auszurichten. Auf dieser Basis können sich ebenso die internen Unterstützungs- und Steuerungsfunktionen nahtlos in dieses ganzheitliche System einfügen.

Auch für CONTEXT führt am Wachstum kein Weg vorbei. Daher haben wir uns ambitionierte Ziele gesetzt, die wir auf Basis einer vertrauensvollen und langfristigen Zusammenarbeit mit unseren Partnern erreichen wollen.

CONTEXT ist Mitglied der FfG Münster.

---

☎ Jens-Olaf Bartels  
☎ (0211) 53 82 98-0  
✉ [jbartels@context-consulting.de](mailto:jbartels@context-consulting.de)

---

# Publikationen

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 53 Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen



Im Gesundheitswesen findet derzeit ein grundlegender struktureller Wandel statt. Finanzierungsengpässe und vielfältige Anreizdefizite haben nicht nur zu regulatorischen Veränderungen geführt, sondern sie sind in der Folge mit neuen organisatorischen Herausforderungen verbunden. Der Gesundheitssektor ist einer jener Sektoren, in denen sich die Arbeitsteilung zwischen staatlichen und privaten Akteuren neu ausdifferenzieren wird. Es zeichnet sich ab, dass die Wertschöpfungsketten der Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen in Zukunft anders als bisher ausgestaltet sein werden.

Die empirische Kooperationsforschung zeigt, dass dies ein Umfeld ist, in dem sich häufig Netzwerke, Wertschöpfungsköoperationen, Partnerschaften und Allianzen herausbilden. Vor diesem Hintergrund ist es daher

nicht überraschend, dass sich erstens das Gesundheitswesen als eine Branche herausgestellt hat, in der heute eine große Anzahl von Kooperationen in unterschiedlichster Ausgestaltung vereinbart werden, was nicht zuletzt auf die „Integrierte Versorgung“ zurück zu führen ist. Zweitens wird der Kunde, auch als Patient bezeichnet, stärker als bisher als eigenständiger Akteur mit speziellen Präferenzen einbezogen werden.

Stefanie Franz setzt sich im Rahmen ihrer Dissertation mit Kooperationen im Gesundheitswesen auseinander, die im Zuge der Neugestaltung von Wertschöpfungsketten nahe liegen. Sie beginnt ihre Überlegungen mit einer Analyse des Konzepts der Integrierten Versorgung, ihren Anreizstrukturen und möglichen Ausgestaltungen. Erste Überlegungen zu diesen Zusammenhängen werden hier ange stellt und weiter fortgesetzt werden.

 Stefanie Franz

Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 53, März 2006, kostenlos erhältlich

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 54 Kooperationen als Instrument des Strategischen Risikomanagements

Kooperationen haben neben den bekannten Größen- und Synergieeffekten auch Risikowirkungen, die bislang wenig untersucht waren. Das Arbeitspapier konzipiert einen Rahmen um



genau diese Zusammenhänge zu erforschen. Es identifiziert risikorelevante Merkmale von Kooperationen und wie diese in Risikostrategien einbezogen werden können. Dies gilt sowohl für die Transmission der Kooperations effekte auf das Risiko als auch für die Risiken, die durch die Kooperationen neu entstehen.

Im Zentrum steht dabei die risikorelevante Differenzierung unterschiedlicher Kooperationsstypen. Unterschieden werden erstens additive und komplementäre Kooperationsmuster sowie zweitens Risikowirkungen in Abhängigkeit von der Outputwirkung zwischen den Kooperationspartnern. Es werden die risikorelevanten Wirkungen von Unternehmenskooperationen umfassend analysiert.

 Peter Ebertz

Kooperationen als Instrument des Strategischen Risikomanagements, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 54, März 2006, kostenlos erhältlich

**Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 55  
Kooperation beim Stadtum-  
bau – Übertragung des BID-  
Gedankens am Beispiel des  
Wohnungsrückbaus**



Leerstände bringen nicht nur einzel- sondern auch gesamtwirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Probleme mit sich. Zukunftsorientierte Konzepte des Wohnungsrückbaus sollten daher berücksichtigen, dass dieser zumeist auch mit einer Aufwertung der betroffenen Wohngebiete verbunden ist. In solchen Fällen stehen denjenigen, die die Kosten des Rückbaus zu tragen haben, Gewinner gegenüber. Im Arbeitspapier wird eine Lösungsstrategie entwickelt, mit der Wohnungsrückbau primär privat organisiert und finanziert werden kann. Es handelt sich dabei um eine höchst aktuelle und facettenreiche Fragestellung, die einzelwirtschaftliche Kalküle, volkswirtschaftliche Internalisierungsmodelle externer Effekte, aber auch kooperationstheoretische Elemente enthält. Letztere sind darin begründet, dass eine Koordination meh-

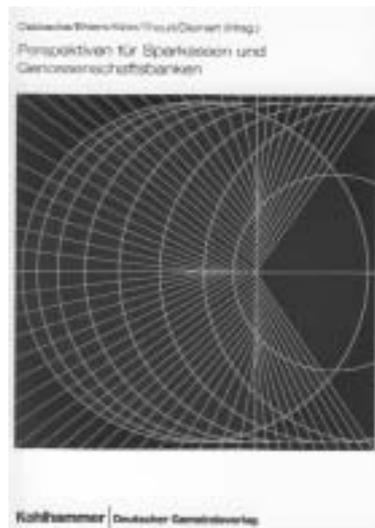
rerer Akteure und Betroffener für private Lösungen notwendig ist, die zusätzlich auch staatliche Träger, in Form einer Public Private Partnership, einbeziehen wird.



Frank Beermann

Kooperation beim Stadtumbau – Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 55, Juni 2006, kostenlos erhältlich

**Schriftenreihe des Freiherr-  
vom-Stein-Institutes – Per-  
spektiven für Sparkassen  
und Genossenschaftsban-  
ken – Band 56 –  
Wissenschaftliche Fachta-  
gung des Freiherr-vom-Stein  
Instituts und des Instituts für  
Genossenschaftswesen der  
Universität Münster am 17.  
Oktober 2005 in Münster**



Die Verbände der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken sehen sich

mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Der Eintritt neuer Wettbewerber, eine abnehmende Hausbankloyalität und zunehmende Ansprüche der Kunden an Service und Qualität der Finanzdienstleistungen üben einen erheblichen Veränderungsdruck auf das deutsche Bankensystem aus. Zunehmend werden daher sektorübergreifende Kooperationen zwischen Sparkassen- und Genossenschaftsverbund diskutiert und teilweise auch schon praktiziert.

Diesen „Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken“ widmete sich die Fachtagung des FSI und des IfG. In der Veranstaltung ging es um Zweierlei: Einerseits sollte ein interdisziplinärer Erfahrungsaustausch zwischen Juristen und Ökonomen zwischen sparkassenrechtlicher und genossenschaftsökonomischer Forschung ermöglicht werden. Deshalb referierten Wissenschaftler beider Institute über aktuelle Themenbereiche: Zwischen Auftrag und Wettbewerb (Christian Thiemann (FSI), Dirk Lamprecht (IfG)), Fusionen (Dr. Jörg Niggemeyer (FSI), Tholen Eekhoff (IfG)), Verbundorganisation (Dr. Antje Wittmann (FSI), Alexander Eim (IfG)). Diese Fachvorträge verdeutlichen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der jeweiligen Verbände. Die Veranstaltung sollte andererseits ein Forum für den Dialog zwischen den Verbänden bieten, weshalb im Rahmen einer Podiumsdiskussion die Gelegenheit bestand, Erfahrungen mit sektorübergreifenden Kooperationen und Zukunftsstrategien der Verbände zu diskutieren.

Die Veranstaltung, die auf erfreulich großes Interesse gestoßen ist, richtete sich an Praktiker der Sparkassen- und Genossenschaftsbanken sowie an in-

teressierte Wissenschaftler. Mit dem vorliegenden Band werden die Tagungsbeiträge dokumentiert.



Janbernd Oebbecke, Dirk Ehlers, Martin Klein, Theresia Theurl, Dörte Diemert (Hrsg.)

Schriftenreihe des Freiherr vom Stein-Institutes – Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken; Bd. 56, Stuttgart: Kohlhammer/DGV, 2006, 120 S., 10,20 €

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 66 Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe



Die EDEKA-Gruppe besteht nun seit beinahe hundert Jahren. In diesem Zeitraum haben sich nicht nur die Rahmenbedingungen für die unternehmerische Tätigkeit markant geändert, sondern auch die Struktur der Gruppe und ihre interne Arbeitsteilung. In diesem langen Zeitraum haben viele Genossenschaften der Lebensmittelbranche ihre Rechtsform geändert, andere wiederum sind aus

dem Markt ausgeschieden. Es stellt sich also die Frage, weshalb EDEKA an dieser Organisationsform festgehalten hat und wie diese selbst sich in diesem Zeitraum verändert hat. Es geht um den institutionellen Wandel einer Unternehmensgruppe, der in diesem Band mit sehr interessanten Erkenntnissen analysiert wird. Er isoliert Determinanten und Entwicklungsgesetze und kann daraus auch Hinweise für die zukünftige Unternehmenspolitik ableiten. Das Entstehen dieser Arbeit und ihre Publikation wurden vom EDEKA Verband finanziell gefördert. Ihre Ergebnisse, die die Entwicklungs- und Erfolgsdeterminanten von Kooperationen im Fokus haben, sind auch für andere Netzwerke und ihre Manager sowie für Kooperationsforscher von großem Interesse.



Sebastian Kretschmer

Der institutionelle Wandel der EDEKA-Gruppe, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 66, Aachen: Shaker, 2006, 308 S., 26,80 €

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 67 Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenkooperationen

Im Zuge der Globalisierung nimmt nicht nur der Anteil der Unternehmenskooperationen zu, die grenzüberschreitend sind, sondern auch jener, die Elemente der Virtualität enthalten. Dabei stellt sich sehr eindringlich die Frage, wie im generellen Kooperations-trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität in virtuellen Unternehmen Binnenstabilität erreicht werden kann, wenn im Zuge des Globalisie-



rungsprozesses eine zunehmende Flexibilisierung von Organisationen aller Art gefordert ist.

Vor diesem Hintergrund werden in diesem Band einerseits die Flexibilitätsanforderungen und andererseits die -potentiale von Unternehmen im Globalisierungsprozess ausgelotet. Dabei wird auf zunehmend virtualisierte Unternehmen fokussiert. Es werden detailliert die Beziehungsgeflechte in solchen Unternehmen herausgearbeitet und auf diesem Fundament nach Möglichkeiten gesucht, die komplexen Binnenstrukturen zu stabilisieren ohne die notwendige Flexibilität zu beeinträchtigen.

Es gelingt mit dem Konzept der Organisationskultur eine Einordnung von weichen Faktoren und diese in einen konsequenten Zusammenhang mit Vertrauen zu bringen. Im Vordergrund stehen dabei die Möglichkeiten zur Herausbildung und zum Management von weichen Faktoren.



Andrea Schweinsberg

Flexibilität und Stabiität globaler Unternehmenkooperationen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 67, Aachen: Shaker, 2006, 280 S., 25,80 €

# Pinnwand



Andrea Schweinsberg hat im Januar 2006 ihre Dissertation abgeschlossen und das IfG verlassen. Sie war von Januar 1999 bis März 2001 während ihres Studiums der Volkswirtschaftslehre Studentische Mitarbeiterin und anschließend Wissenschaftliche Mitarbeiterin. In ihrer Dissertation im Rahmen des von der Volkswagen-Stiftung geförderten Projektes „Globales Wirtschaften – Globale Unternehmenskooperation – Globale Regulierung“ beschäftigte sie sich mit der internen Stabilisierung bei internationalen Unternehmenskooperationen. Andrea Schweinsberg ist nun bei einer wettbewerbspolitischen Unternehmensberatung tätig.



Cengiz Kemal Iristay beendete im April 2006 seine Dissertation, in der er sich mit den Methoden des Kooperationsmanagements befasste und hierfür eine grundlegende Systematisierung legte. Nach seinem Studium an der Universität Augsburg kam Cengiz Iristay im März 2003 an das IfG, wo er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter arbeitete. Seit Mai dieses Jahres ist er bei der Firma VIASYS Healthcare in Würzburg tätig



Alexander Donschen stieß im Januar 2005 als juristischer Mitarbeiter zum IfG-Team. Er hat in Münster Jura studiert. Während seiner Zeit am IfG schrieb er seine Dissertation zum Thema „Die genossenschaftliche Pflichtprüfung – ein Vergleich mit Vereins- und Aktienrecht“. Seit April 2006 ist Herr Donschen Referendar am Landgericht Münster.

Peter Ebertz kam im Dezember 2002 nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster an das IfG. Hier bearbeitete er in Zusammenarbeit mit dem ZGV und Creditreform ein Projekt, das sich mit der empirischen Analyse der Risikoeffekte bei Unternehmenskooperationen befasste. Dieses Thema bearbeitete er auch in seiner Dissertation, in der er diese Risikowirkungen theoretisch und empirisch untersuchte. Peter Ebertz hat im Januar 2006 seine Dissertation abgeschlossen und arbeitet jetzt bei der WGZ Bank Corporate Finance AG.



Seit Mai 2006 ist Silja Adam juristische Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Frau Adam hat in Münster Jura studiert und im April 2006 ihr erstes Staatsexamen abgelegt. Frau Adam wird zu einem genossenschaftsrechtlichen Thema promovieren.

Im April 2006 kehrte Holger Keen als Studentischer Mitarbeiter an das IfG zurück, nachdem er ein halbes Jahr ein Praktikum für die HSH Nordbank in New York absolviert hat.



# Das aktuelle Stichwort

## Synergien

*Potenziale und Effekte: Identifikation, Management, Controlling*

Die Aussicht Synergien heben zu können, dient häufig als Begründung für organisatorische Veränderungen in Unternehmen oder ihrer Grenzen. Nicht gehobene oder nicht hebbare Synergien werden aber ebenso prominent als Ursachen für misslungene Fusionen, Kooperationen und unternehmensinterne Weichenstellungen hervorgehoben. Die Existenz von Synergiepotenzialen ist nicht gleichbedeutend mit der Erzielung von Synergieeffekten.

Daher ist nun also zu klären, was unter Synergien überhaupt zu verstehen ist, welche Arten unterschieden werden können, wo sie auftreten und über welche Mechanismen sie zu den Unternehmensergebnissen beitragen, also manifest werden. Nicht nur die Identifikation von Synergiepotenzialen und deren Quantifizierung sind herausfordernd, sondern ebenso die richtigen Wege zur Nutzung dieser Potenziale zu finden. Das Management von Synergien wird somit zu einer eigenständigen Aufgabe von Unternehmen und ihren Beratern. Dabei ist von vornherein zu berücksichtigen, dass auch Dyssynergien auftreten können, die im Weiteren jedoch nicht explizit berücksichtigt werden sollen. Meist werden ex ante Synergien über- und Dyssynergien unterschätzt. Nicht realisierte Synergiehoffnungen können auf eine mangelhafte Identifikation und Quantifizierung (Überschätzung im Vorfeld), auf Umsetzungsfehler oder auf den bewussten Umsetzungsverzicht wegen übergeordneter Motive (politische Zugeständnisse, Berücksichtigung von Stakeholdern) zurückgeführt werden. Eine adäquate Bewertung von Synergiepotenzialen ist nicht nur für den Erfolg unternehmerischer Weichenstellungen wichtig,

sondern ebenso für die interne und externe Kommunikation, aber auch für die Berechnung der Preisspielräume beim Unternehmenskauf sowie für die Abschätzung von Unternehmenswertsteigerungen durch Fusionen und Kooperationen.

### Zusammenwirken

Die Umsetzung von Synergien führt zu einer Wertsteigerung oder einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, kurz zu einer besseren Verwirklichung der Unternehmensziele. Aus dem Zusammenwirken mehrerer Elemente ergibt sich ein Ergebnis, das der Summe der Einzelergebnisse überlegen ist. Dies wird in Kostensenkungen und/oder Erlössteigerungen zum Ausdruck kommen. Diese Effekte entstehen durch die Verbindung von vormals unabhängigen Einheiten (Abteilungen, Unternehmen), die überadditive Ergebnisse ermöglichen. Beide Definitionsmerkmale sind dabei zu berücksichtigen. Die Art der Kombination von Einheiten ist nicht vorgegeben. Es kann sich sowohl um eine Integration (Fusion, Unternehmenskauf) als auch um Kooperationen handeln: die resultierenden Synergien können sich in ihren Größenordnungen unterscheiden. Solche Maßnahmen müssen nicht per se

überadditive Effekte haben, was auch gleichbedeutend mit der Tatsache ist, dass Synergien bei Fusionen und Kooperationen nicht zwingend auftreten müssen. Die Überadditivität ist hingegen definitiv für die Existenz von Synergien: So wird auch vom „2+2=5-Phänomen“ gesprochen. Bei Dyssynergien leistet das Zusammenwirken einen negativen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

### Größe und Vielfalt

Zahlreiche Systematisierungen von Synergien liegen vor und vermitteln einen Eindruck über Quellen, Ansatzpunkte und ökonomische Wirkungsmechanismen. So können einmalige Synergieeffekte von dauerhaften abgegrenzt werden. Erstere fallen etwa im Zuge einer gelungenen Fusion an, während letztere mit einer dauerhaften Veränderung von Prozessen und Strukturen einhergehen. Manche Synergien sind von vornherein erst zu einem späteren Zeitpunkt zu erwarten. Generell sind Synergien mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten ihres Auftretens verbunden. In diesem Zusammenhang wird von divergenten Härtegraden gesprochen.

Häufig werden Synergien nach ihrem Auftreten in Unternehmensprozessen oder auf den einzelnen Stufen der

Wertschöpfungskette differenziert. Es ergeben sich dann Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Managementsynergien oder solche in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz, Logistik, F&E, Management, Organisation und Verwaltung sowie Finanzierung. Immer dann, wenn allgemein Synergiepotenziale geortet werden, ist es notwendig nach ihren Ursachen und nach ihren Wirkungskanälen zu fragen. Letztere können in der Nutzung von größenbedingten Skaleneffekten (Einkaufsvolumina, technische Merkmale, Standards), im Auftreten von Differenzierungseffekten (Produkte und Leistungen, Finanzierung, Inputs), durch Lern- und Erfahrungseffekte, aber auch durch die Möglichkeiten, Risiken zu diversifizieren und einen schnellen Zugang zu neuen Lösungen zu finden, entstehen.

### Zeit und Risiko

Zahlreiche Arten von Absatzsynergien können auftreten, so unter anderem die Komplettierung des Produkt- und Leistungsangebots, die gemeinsame Erschließung von neuen Märkten, cross selling, der Zugang zu einer erfolgreichen Marke. Die Optimierung der Lagerhaltung, sowie die Reduzierung von Transportkosten sind einige Elemente der Logistiksynergien. Im Bereich der F&E können Parallelforschung entfallen und die Entwicklungsinfrastruktur gemeinsam genutzt werden. Ebenso können einschlägiges Know how gebündelt und Zeit bei der Produktentwicklung gewonnen werden. Eine Verbesserung der Arbeitsteilung, die Vermeidung von Überschneidungen und die Nutzung überlegenen Know hows können im Bereich Management/Organisation/Verwaltung zu Kostenverringerungen führen. Finanzierungssynergien können im Aufbau eines internen Kapital-

markts, in einer Risikodiversifizierung sowie in der Erlangung zusätzlicher Finanzierungsformen auftreten.

### Überschätzung

Zahlreiche Synergiepotenziale bleiben ungenutzt und die Ursachen lassen sich auf einige wenige, aber bekannte, zurückführen. So ist bei vielen Projekten zu beobachten, dass eine Operationalisierung und Quantifizierung der erwarteten Synergien überhaupt unterbleibt. Es wird davon ausgegangen, dass sie bei entsprechenden Entscheidungen auftreten. In der Kommunikation wird mit der positiven Assoziation gearbeitet, die dem Begriff undifferenziert anhaftet. Argumentiert wird häufig mit Plausibilitätsüberlegungen (Abbau von Doppelbesetzungen und Überschneidungen, Zusammenlegung von Geschäftsstellen, Beschaffungsvorteile etc.). Daneben erfolgt häufig eine Überschätzung der Synergien. In diesem Fall werden zwar Größenordnungen ermittelt. Diese beruhen jedoch ebenfalls auf einer unzulänglichen Bestandsaufnahme oder sie gehen von sehr optimistischen Erwartungen aus oder sie vernachlässigen alle gegenläufigen Effekte, die den Synergiesaldo reduzieren können. Solche negativen Effekte werden ohnehin oft überhaupt nicht berücksichtigt, selbst dann wenn sie sehr realistisch sind. Sie können durch eine Demotivation von negativ betroffenen Mitarbeitern und Managern ausgelöst werden, die die Arbeitsproduktivität reduzieren oder die eine Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter und Funktionäre nach sich ziehen kann. Auch andere Stakeholder können auf eine Fusions- oder Kooperationsankündigung negativ reagieren, so etwa Kunden und Investoren, die sich anderen Unternehmen zuwenden.

### Integrationskosten

Zusätzlich entstehen durch die organisatorischen Maßnahmen selbst meist Kosten, die gegenzurechnen sind. Es geht um den Aufbau neuer Strukturen und Prozesse, um die Kosten, die mit der Integration der Bestandteile verbunden sind und um das Management der Kooperation. Nicht immer gelingt die vollständige Integration oder der beabsichtigte Kooperationsgrad, was mit einer Verringerung der Synergieeffekte korrespondiert. Daneben können kostenwirksame Zugeständnisse notwendig werden, die zur Akzeptanz der Maßnahmen beitragen, so etwa vorübergehende Dopplungen mancher Positionen, Gehaltszugeständnisse oder Prämien und außertarifliche Zahlungen, großzügige Abfertigungen oder die Aufrechterhaltung von nicht notwendigen Geschäftsstellen. So kommt es nicht selten im Zuge von Kooperations- und Fusionsverhandlungen zum Verzicht auf die Hebung von Synergien, um überhaupt zu einem Abschluss zu kommen oder um die notwendige Akzeptanz zu erreichen.

### Synergiemanagement

Die Vielfalt und Komplexität von Synergien verbunden mit der Fragilität ihrer Hebung machen es unabdingbar, auf Synergien nicht einfach zu hoffen und sie als eine Art Zwangsbeglückung zu erwarten. Es ist vielmehr ein effektives Synergiemanagement notwendig, was in der Praxis bislang allerdings eine untergeordnete Rolle spielt. Ein systematisches Synergiemanagement hat bestimmte Elemente zu enthalten: Aus dem konkreten Projekt haben die Synergiepotenziale abgeleitet und dann bestmöglich quantifiziert zu werden. Auf diesem Fundament ist die konkrete Verwirklichung

der Synergien in Angriff zu nehmen. Dies bedingt klare Vorstellungen über den Zeitpunkt und den Ort des Auftretens sowie eine Festlegung von Zuständigkeiten. Es sind klare Maßnahmen zur Hebung der Synergien zu konzipieren. Dies ist damit verbunden, dass auch entsprechende Informationsquellen und Tools verfügbar sein müssen. Der gesamte Komplex ist von einem aussagekräftigen Synergiecontrolling zu begleiten, aus dem Handlungsanweisungen und Änderungsbedarf abgeleitet werden können.

### Herausforderungen

Mit einem solchen Synergiemanagement sind neben den eher technischen und organisatorischen Herausforderungen, also den methodischen Facetten, Probleme grundsätzlicher Natur zu bewältigen. Sie bestehen darin, dass die Anreizprobleme betroffener Mitarbeiter zu beachten sind. So können manche Synergien unterbleiben, aber auch die Effektivität des Synergiemanagements beeinträchtigt werden, wenn auf die Mitwirkung von Mitarbeitern abzustellen ist. Dies kann vor allem dann zum Tragen kommen, wenn Mitarbeiter der ehemals unabhängigen Einheiten zwecks Hebung der Synergien zusammenwirken müssen. Ein zweites grundsätzliches Problem, das geeignet ist, die Bearbeitung der Aufgabe zu erschweren, sind die Informationsprobleme und die instabilen Rahmenbedingun-

gen in diesem Prozess. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass die Maßnahmen des Synergiemanagements nicht losgelöst vom Unternehmens- und Integrationsmanagement konzipiert werden können. Auch bei dieser Aufgabe gilt es, sich der zahlreichen Schnittstellen bewusst zu sein und sie geschickt zu bearbeiten. Wichtig ist es vor allem, die Synergiepotenziale möglichst differenziert zu erfassen/quantifizieren und zwar nach Zeitpunkt und Ort des Anfalls und sie in ihrem Zusammenwirken zu verstehen. Dabei und bei der Definition von Verantwortlichkeiten ist auf Anreizkompatibilität zu achten. Im Rahmen des Synergiecontrollings haben zumindest zwei Aspekte beachtet zu werden. Erstens ist es notwendig, die einzelnen Synergieelemente in Zusammenhang mit den Unternehmenszielen zu bringen. Zweitens ist Anpassungsbedarf, der aus dem Synergiecontrolling abgeleitet wird, auch zu verwirklichen. Dies ist damit verbunden, dass die Synergiestrategie situativ zu verändern ist, wenn sich die Entwicklungen anders herausbilden als ursprünglich erwartet.

### Tools und Methoden

Ein effektives Synergiemanagement bedarf der Erfahrung von Synergiemanagern ebenso wie geeigneten Methoden und Tools zur Erledigung der einzelnen Aufgaben. Dabei können bekannte Methoden teils unverändert angewendet werden, während sie teils

für die entsprechende Aufgabe zu adaptieren sind. Besonders herausfordernd ist die Quantifizierung von Synergiepotenzialen. Meist geht es darum, menschliche Reaktionen abzuschätzen und die Wirkung weicher Faktoren zu quantifizieren. Während technisch bedingte Größeneffekte relativ einfach quantifiziert werden können, ist dies bei vermuteten Lerneffekten oder erworbenen Managementskills deutlich schwieriger. Es ist äußerst hilfreich, nach einem strukturierten Raster, etwa folgenden Musters, vorzugehen: Erstens erfolgt die Identifikation nach der Ursache, der Dauer und dem Ort der Entstehung. Zweitens werden die quantitativen Auswirkungen abgeschätzt. Drittens wird der Zusammenhang mit den Unternehmenszielen (z.B. Unternehmenswert) hergestellt. Viertens werden Eintrittswahrscheinlichkeiten abgeschätzt und eine Periodenverteilung vorgenommen. Fünftens werden die zeitlich verteilten Synergieelemente durch Abdiskontierung vergleichbar gemacht. Der sechste Schritt enthält die Konzipierung der konkreten Maßnahmen zur Hebung der Synergiepotenziale. Siebtens ist das Controllingssystem zu institutionalisieren.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

- Albrecht, Stefan (1998): Erfolgreiche Zusammenschlussstrategien. Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen, Wiesbaden.
- Ebert, Mark (1998): Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen, Hamburg.
- Hofmann, Erik (2004): Strategisches Synergie- und Dyssynergiemanagement, Lohmar.
- Wildemann, Horst (2006): Synergiemanagement. Leitfaden zur Identifikation und zur Realisierung von Synergiepotenzialen entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmensnetzwerken, 2. Auflage, München.

# Im Fokus

## Governmental Communication

*Mehr als Lobbying*

Governmental Communication, abgegrenzt mit seinem weiten Begriffsinhalt, ist mehr als Lobbying. Es geht vielmehr um die Summe aller Kommunikationsbeziehungen zwischen Staat und Wirtschaft. Die Kommunikation kann dabei von staatlichen Akteuren ausgehen (Governmental Communication im engeren Sinn) oder von einzelnen Unternehmen (Corporate Communication). Es handelt sich dabei nur um einen Ausschnitt aus einem komplexen Geflecht von Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Sektoren einer Gesellschaft. Kommunikationsstrukturen bestehen auch zwischen Bürgern und Unternehmen in Form von Consumer Communication und Corporate Communication sowie zwischen Bürgern und Staat via Meinungsäußerungen durch Wahlen sowie über Governmental Communication im engen Sinn.

Geänderte Rahmenbedingungen, wie die moderne I&K-Technologie, die Globalisierung, die Zunahme formeller Integrationsabkommen sowie ein neues Verständnis der Aufgaben des Staates, führen insgesamt zu einer steigenden Regulierungsdichte. Dies ist damit verbunden, dass der Unternehmenserfolg immer mehr von den staatlichen Regulierungsmaßnahmen abhängt. Als Reaktion entwickeln Unternehmen erstens Instrumente eines Regulatory Risk Managements und institutionalisieren sie zweitens Kommunikationsstrukturen mit staatlichen Akteuren. Solche Kommunikationsmaßnahmen werden damit zu einer eigenständigen Determinante des Unternehmenserfolges. Dass die Unternehmen solchen Aktivitäten inzwischen große Bedeutung beimessen, zeigt sich auch in der Herausbildung zahlreicher spezialisierter Lobbying-intermediäre.

### Informationsdefizite

Beide Seiten, also sowohl staatliche Akteure als auch Unternehmen, haben

ein eigenes Interesse am Aufbau entsprechender Kommunikationsstrukturen, da sich sowohl Wirtschaft als auch Politik Informationsdefiziten gegenübersehen. So sind die Produktions-, Industrie- und Markteigenschaften verborgene Merkmale für Politik und Administration, während die entsprechenden Unternehmen hier einen klaren Informationsvorteil haben. Hingegen liegt dieser auf Seiten der Politiker, wenn es etwa um die Information über die Wirtschaftsorientierung von Politikern oder andere Merkmale geht. Auch verborgene Handlungen können im Beziehungsfeld zwischen Politik und Wirtschaft festgestellt werden, wenn es etwa einerseits um die Information über wirtschaftliche Verantwortlichkeiten oder andererseits um die beabsichtigten Wirkungen durch neue Gesetze geht. Verborgene Absichten können hinter Maßnahmen stehen, die letztlich vielleicht die Versorgung von Politikern sicherstellen sollen oder die von Unternehmen gefordert werden, um Wettbewerbsschutz oder Schutz durch

Handelsschranken oder Regulierung zu erreichen.

Informationsdefizite bilden also die Wurzel entsprechender Kommunikationsaktivitäten. Diese sollen die identifizierten Defizite abbauen. Die üblichen Instrumente stehen dafür zur Verfügung. Strategien des Governmental Communication bedienen sich dabei vor allem Maßnahmen, die Informationsasymmetrien direkt verringern sollen oder die über den Aufbau von Reputation und entsprechender Kompetenzen Vertrauen bilden sollen. Die Entscheidung für den Aufbau von Kommunikationsstrukturen ist für beide Seiten immer damit verbunden, dass die relevanten Akteure zu identifizieren und zu klassifizieren sind. Es sind Ziele festzulegen und konkrete Strategien zu entwickeln, für deren Umsetzung Instrumente auszuwählen und zu schaffen sind. Erst wenn diese Aufgaben geleistet sind, geht es um die unternehmerische Umsetzung bzw. um die kommunikative Umsetzung durch politische Akteure. Die weiteren Überlegungen konzen-

trieren sich auf die entsprechenden Kommunikationsstrategien aus der Sicht der Unternehmen.

### Akteure, Ziele, Strategien

Auf der Unternehmensseite der Akteure sind die lobbyierenden Unternehmen von interessenähnlichen und interessenunähnlichen Unternehmen zu unterscheiden. Als Intermediäre in diesen Kommunikationsprozessen agieren diverse Verbände, Agenturen, die Gruppe der Netzwerker, Türöffner und Freelancer sowie die Medien. In der Politik werden sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene entsprechende Akteure tätig. Zu unterscheiden sind Regierungspolitiker, Parlamentarier, die Verwaltung, Regulierungsbehörden und Parteien. Auch non-governmentale Organisationen werden zunehmend wichtiger und zwar auf beiden Seiten der Kommunikationskette. Zusätzlich sind Experten, Gutachter und Infomeidiäre in verschiedenen Funktionen aktiv. Aus der Sicht der Unternehmen sollen über Verhaltensziele und über psychologische Ziele durch Kommunikationsaktivitäten letztlich die Unternehmensziele besser verwirklicht werden. Dies wird einerseits über die Abwehr schädigender staatlicher Maßnahmen und andererseits über die Herbeiführung nützlicher Maßnahmen angestrebt. Verhaltensziele können in der Beeinflussung des Abstimmungsverhaltens von Politikern, des Agenda Settings oder ebenso des Wordings von Dokumenten und Gesetzen bestehen. Psychologische Ziele beinhalten Reputation, Vertrauen und die Beziehungsqualität der Kommunikation.

Die Definition einer Kommunikationsstrategie hat mehrere Elemente festzulegen. So ist zu entscheiden, ob

kontinuierlich oder projektorientiert agiert werden soll, ob es um den Aufbau oder die Beibehaltung entsprechender Beziehungen geht. Es sind die Kommunikationspartner der Gegenseite ebenso auszuwählen wie zu entscheiden ist, wie mit den Wettbewerbern umgegangen werden soll. Schließlich ist festzulegen, ob isoliert vorgegangen wird, ob eine Allianz mit interessenähnlichen Unternehmen eingegangen wird, ob man sich eines Spezialisten oder eines Interessenverbandes bedient. Erst wenn diese Entscheidungen gefallen sind, kann die operative Umsetzung in Angriff genommen werden.

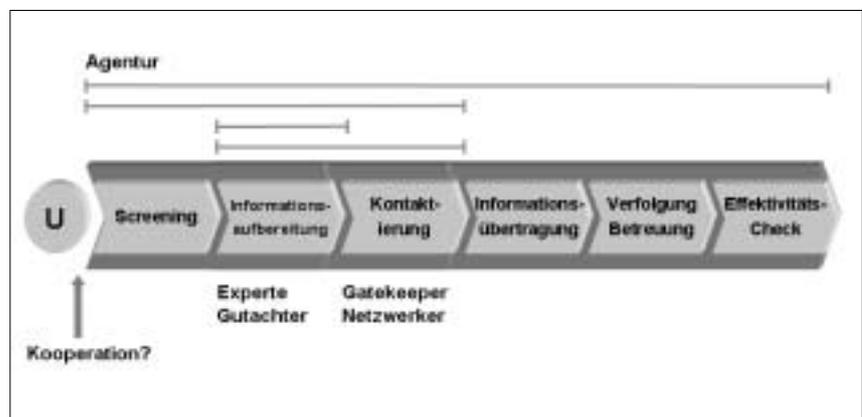
### Kommunikationsketten

Die Durchführung der Governmental Communication kann als eine Art Wertschöpfungskette, eine Kommunikationskette, verstanden werden. Vom Standpunkt des Unternehmens beginnen die Aktivitäten mit dem Screening, auf das die Informationsaufbereitung folgt. Die Kontaktierung und Informationsübertragung sind eigenständige Stufen dieser Kette mit genau definierten Aufgabenstellungen. Die Verfolgung und Betreuung schließen an, bevor der Effektivitätscheck den Prozess abschließt. Zusätzlich hat berücksichtigt zu werden,

dass bei den Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette organisatorische Entscheidungen zu treffen sind. Diese beinhalten zum Beispiel den Einbezug einer Agentur, das Eingehen einer Allianz oder die Hinzuziehung von Experten, Gutachtern oder Gatekeepern. Auf jeder Stufe können solche organisatorischen Festlegungen angesiedelt sein. In diesem Zusammenhang können zwei typische Fehler gemacht werden. Es kann die falsche Sourcing-Entscheidung getroffen werden, indem zu viel oder zu wenig selbst durchgeführt wird oder indem ungeeignete Partner gewählt werden. Häufig treten zudem Probleme auf, weil den diversen Schnittstellen zu wenig Beachtung geschenkt wird. Schnittstellen können kultureller, technischer, personeller oder rechtlicher Natur sein.

### Screening und Informationsaufbereitung

Am Beginn der Kommunikationskette steht die Suche nach geeigneten Ansprechpartnern. Dies beginnt mit der Konkretisierung des Lobbyingbedarfs, setzt die Kenntnis des politischen Entscheidungssystems voraus und erfordert die Auswahl adäquater Ansprechpartner. Entsprechende Informationen können aus den Informa-



Kommunikationskette

tionspools der Unternehmensanalyse oder des Regulatory Risk Managements sowie aus Datenbanken mit einschlägigen Kommunikations- und Lobbyingakteuren gewonnen werden. Es folgt eine problem- und akteursorientierte Aufbereitung von Informationen. Dies geht mit einer Fokussierung der Kommunikationsaktivitäten auf der Basis einer fundierten Problem- analyse einher. So ist der Informationsbedarf der Kommunikationspartner zu identifizieren. Es sind Positionen zu ermitteln, die mit der eigenen konkurrieren. Erst vor diesem Hintergrund und mit Berücksichtigung dieser Informationen geht es um die Aufbereitung des eigenen Anliegens als Message mit hohem Informationsgehalt. Die erforderliche Unterstützung kann aus bereits aufgebauten Datenbanken, aus implizitem Wissen, aus Umfeldbeobachtung und Medienrecherchen stammen. Häufig erfolgt auf dieser Stufe eine Expertenunterstützung durch Gutachten, Berichte und durch die Veranstaltung von einschlägigen Tagungen.

### **Kontaktierung, Informationstransfer, Betreuung**

Nun sind geeignete Kontaktierungsmethoden auszuwählen und die Informationsübertragung ist in Angriff zu nehmen. Für die erste Aufgabe wer-

den meist Gatekeeper herangezogen, die auf implizites Wissen zurückgreifen können und in Vertrauensbeziehungen zu den Adressaten stehen. Der Informationstransfer kann mündlich, über kurze Memos oder durch umfangreiche Berichte erfolgen. Nachdem der akteursorientierte Informationstransfer erfolgt ist, ist die Informationsverarbeitung sicherzustellen. Zu diesem Zweck ist zu beobachten, ob die erwarteten Maßnahmen tatsächlich gesetzt werden. Dies kann mittels Monitoring offizieller Schriftstücke sowie durch die Analyse von Interviews nach dem Informationstransfer geschehen. Zusätzlich hat eine weitere Betreuung zu erfolgen. Der Informationssender muss für Nachfragen erreichbar sein, muss Erinnerungsmaßnahmen setzen und eine Informationsnachsorge pflegen.

### **Effektivitätscheck**

Am Ende einer jeden Kommunikationskette steht die Evaluierung der Kommunikationsqualität und -effektivität. Dabei hat die Effektivität nicht nur in jeder der angeführten Stufen geprüft zu werden, sondern es hat auch eine Evaluierung der gesamten Beziehung zu erfolgen. Wird die Beziehung aufrechterhalten oder stärker institutionalisiert, sind gegebenenfalls effektivitätssteigernde Maßnahmen zu entwickeln. Auch wenn eine Pro-

jektkommunikation praktiziert wird, sind Ansatzpunkte für eine Erhöhung der Durchschlagskraft für die folgenden Projekte festzumachen. Auf dieser Stufe sind geeignete Indikatoren zur Beurteilung von Qualität und Effektivität zu entwickeln. Reaktionen können sowohl in der Korrektur einzelner Prozessschritte als auch in organisatorischen Reformen bestehen. Insgesamt ist festzuhalten, dass eine wichtige Voraussetzung für ein effektives Governmental Lobbying in einem umfassenden Informationsmanagementsystem besteht. Eine professionelle Kommunikation muss Ergebnis entsprechender Managementaktivitäten sein und darf sich nicht als Zufallsergebnis herausstellen. Governmental Communication (im engen Sinn) oder Corporate Communication ist als integrales Element der Unternehmensführung zu sehen und wird in Zukunft noch deutlich wichtiger werden als dies derzeit der Fall ist. Es spricht also vieles dafür, rechtzeitig entsprechende Strategien zu entwickeln.

---

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

---

---

### **Benutzte Literaturquellen:**

Grossman, G.; Helpman, E. (2001): *Special Interest Politics*, Cambridge (Ma.).

Liehr-Gobbers, K. (2003): *Determinanten des Legislativen Lobbying in Brüssel – Erste empirische Ergebnisse*, IfG-Working Paper Nr. 37.

Theurl, T. (2006): *Governmental Communication and Lobbying*, Materialien für das Modul "Governmental Communication and Lobbying" im Rahmen des Ausbildungsprogrammes "Executive MBA in Communication and Leadership" an der Technischen Universität München.

# Für Sie gelesen

## Wilhelm Pfähler / Harald Wiese: Unternehmensstrategien im Wettbewerb – Eine spieltheoretische Analyse

Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2006, ISBN 3-540-28000-6, 387 Seiten, Euro 29,95.

In vier Kapiteln liefert dieses Buch eine Einführung zur strategischen Analyse grundlegender Wettbewerbsstrategien von Unternehmen. Es stehen dabei die Kostenführerschaft und die Produktdifferenzierung im Zentrum der Darstellung. Die Strategien werden einzeln mit Hilfe spieltheoretischer Konzepte im Rahmen einfacher Modelle des oligopolistischen Wettbewerbs untersucht. Darauf aufbauend, werden Schlussfolgerungen für die Unternehmenspolitik abgeleitet.

In Kapitel eins erfolgt zunächst eine Einführung. Die Autoren erläutern wichtige, zu untersuchende, Aspekte und motivieren damit die Vorgehensweise innerhalb dieses Buches. Darüber hinaus führen die Autoren grundlegende spieltheoretische Konzepte ein, soweit diese für die folgenden Kapitel von Interesse sind.

Kapitel zwei widmet sich der Kostenführerschaft und dem Wettbewerb in einem Oligopol für homogene Güter und Dienstleistungen. Zunächst wird in Kapitel zwei der Preis als Entscheidungsvariable in der Monopol- und Oligopolsituation analysiert. Diese Analyse wird anschließend auch für die Menge als Entscheidungsvariable durchgeführt.

Dadurch gelingt eine Darstellung der wettbewerbsstrategischen Bedeutung unterschiedlicher Kostensituationen. Darauf aufbauend, folgt die Analyse eines Innovationswettbewerbes, der



Kostensenkungen (Prozessinnovation) zum Ziel hat. Es wird einerseits der Innovationswettbewerb bei unsicheren F&E Prozessen analysiert. Andererseits wird betrachtet wie, und mit welchen Folgen, Unternehmen von den Forschungsbemühungen anderer Unternehmen profitieren können.

Kapitel 3 untersucht Unternehmensstrategien im Wettbewerb auf oligopolistischen Märkten für heterogene Güter und Dienstleistungen. Nach der Analyse der vertikalen- und horizontalen Produktdifferenzierung folgt die wettbewerbsstrategische Untersuchung des Werbe- und Kompatibilitätswettbewerbes. Wesentlicher Modellbaustein ist in allen Bereichen das Hotelling'sche Straßendorf in verschiedenen Varianten.

In Kapitel 4 erfolgt eine Zusammenfassung durch eine Systematisierung von Unternehmensstrategien. Die

Veränderung der wichtigen Parameter, Kostenstrukturen und Produkteigenschaften, einer Unternehmensstrategie erfolgt durch Investitionen. Diese Investitionen sind damit von strategischer Natur: Sie beeinflussen den zukünftigen Wettbewerb und wirken sich auf den eigenen Gewinn und den Gewinn tatsächlicher und potentieller Konkurrenten aus. Die Zielstellung des vierten Kapitels besteht deshalb im Speziellen in der Herleitung einer Taxonomie strategischer Investitionen. Die Kapitel schließen mit Übungsaufgaben und Lösungsvorschlägen sowohl zur verbalen Argumentation als auch zur formalen Darstellung. Das Buch besticht durch seine klare Struktur und die umfassende Argumentation in Bezug auf unternehmenspolitische Entscheidungen. Insbesondere erreichen die Autoren trotz einer mathematisch präzisen Argumentation eine intuitive Darstellung. Es gelingt den Autoren ferner, die Verbindung zwischen der theoretischen Analyse und praktischen Handlungsempfehlungen zu ziehen.

Das Buch richtet sich somit sowohl an Studenten der Wirtschaftswissenschaften, als auch an Entscheidungsträger in Unternehmen.

---

➔ Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@ifg-muenster.de

---

## Marc-Philipp Dagott: Kommt die Volks- und Raiffeisensparkasse? – Status quo und Perspektiven der Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken

Wiesbaden, DG Verlag, 2005, ISBN 3-87151-080-7, 192 Seiten, € 21,-.

Die deutsche Bankenlandschaft befindet sich seit einiger Zeit im Umbruch. Getrieben durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld wird auch immer wieder das deutsche Drei-Säulen-System, bestehend aus privaten Kreditbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken, in Frage gestellt. Die aktuelle Diskussion über die (Teil-)Privatisierung von Sparkassen trägt dazu bei, die strikte Trennung der Sektoren kritisch zu hinterfragen und in Zukunft eventuell säulenübergreifende Fusionen zu ermöglichen.

Der Autor Marc-Philipp Dagott, der als Referent in der Abteilung Bankwirtschaft des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland e.V. tätig ist, bearbeitet in seinem Buch diese Thematik, wobei, wie der Titel es ankündigt, auf die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken abgestellt wird.

Nach einleitenden Beispielen (z.B. der gescheiterte Verkauf der Sparkasse in Stralsund) im 1. Kapitel, stellt der Autor im Kapitel 2 die spezifischen Unternehmensverfassungen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken sowie ihre historische Entwicklung dar. Darauf aufbauend wird die Struktur der Sparkassenorganisation und des genossenschaftlichen Finanzverbundes im Kapitel 3 aufgezeigt. Im Anschluss (Kapitel 4) wird die Wettbewerbssituation der Verbände erläutert, indem die Wettbewerbskräfte nach Porter durch Kunden (die bei Banken gleichzeitig Lieferanten



sind), Produkte, Vertriebswege und neuen Wettbewerber dargestellt werden. Nach der Grundlagendarstellung der ersten vier Kapitel wird im 5. Kapitel auf die aktuelle Strategie- und Strukturdiskussion in beiden Verbänden anhand ausgewählter Beispiele (z.B. Norisbank, Vertikale Integration der Sparkassen oder die Auswirkungen von IAS 32) eingegangen. Die bankbetriebswirtschaftliche Fusionsanalyse erfolgt im Kapitel 6, indem strategische und operative Synergiepotenziale untersucht werden. Insbesondere hier wird eine Kernaussage des Buches deutlich, nämlich dass der genossenschaftliche Finanzverbund und die Sparkassenorganisation mit ihrer dezentralen Struktur und Strategie mehr gemeinsam haben als Sparkassen und private Kreditbanken. Aufgrund der ähnlichen Strukturen, Strategien und Kompetenzen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken verspricht eine Zusammenlegung bzw. Schließung von Filialen, die Zu-

sammenlegung von Funktionen im Back-Office-Bereich oder gar die Zusammenarbeit der Verbundunternehmen die Kosteneffekte, die beispielsweise durch eine Übernahme von Sparkassen durch große Geschäftsbanken mangels fehlender Überschneidungen nicht realisiert werden können. Im 7. Kapitel werden dann Gestaltungsoptionen für die Zusammenarbeit und deren Umsetzbarkeit eruiert. Diese reichen von einfachen Nutzungsvereinbarungen (z.B. für SB-Center) über gemeinsame Tochterunternehmen und Holdingmodelle bis hin zu Übernahmen oder Verschmelzungen. Eine kurze Untersuchung der Anpassungserfordernisse und eine interessengruppenorientierte Fusionsanalyse erfolgt in den Kapiteln 8 bzw. 9.

Das Buch bietet einen anschaulichen Überblick für die Thematik der Kooperations- und Fusionsperspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, wobei insbesondere die Vielfalt der behandelten Aspekte hervorzuheben ist. Das Buch kann damit für Praktiker empfohlen werden, die einen Einstieg in die Thematik wünschen und sich mit säulenübergreifenden Kooperations- und Fusionsaspekten in der deutschen Bankenlandschaft auseinandersetzen.

---

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

---

## Hans Tietmeyer, Bernd Rolfes (Hrsg.): Banken auf der Suche nach strategischem Profil – Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums

Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, ISBN 3-8349-0057-5, 152 Seiten, € 44,90.

Für die deutsche Kreditwirtschaft wurde in den letzten Jahren vielfach eine im internationalen Vergleich geringe Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit konstatiert. In der Folge erschien umfangreiche Literatur, welche sich mit Analysen, Konzepten und Lösungsstrategien zu dem Thema beschäftigte. Auch dieser Tagungsband, welcher die Beiträge der Referenten des 8. Duisburger Banken-Symposiums vom 29. und 30. September zusammenfasst, analysiert die Situation des Kreditgewerbes in Deutschland. Er greift die Frage auf, mit welchen Konzepten organisches Wachstum und Vertriebsorientierung gesichert werden können, wie effiziente Strukturen in Verbundsystemen und Konzernen gestaltet werden können und was Banken von so genannten unabhängigen Finanzdienstleistern und Direktbanken lernen können. Mögliche strategische Handlungsoptionen wie Outsourcing von Prozessteilen und eine Konsolidierung durch Fusionen werden in den Beiträgen beleuchtet und bewertet.

Im Eröffnungsbeitrag analysieren Stefan Schüller und Mike Schneider die aktuelle Situation der deutschen Kreditwirtschaft, indem sie die deutschen Banken mit den europäischen Banken vergleichen. Im Ergebnis attestieren die Autoren der deutschen Kreditwirtschaft eine Rentabilitätsschwäche und versuchen, mögliche Ursachen für diese zu finden. Die These, dass strukturelle Merkmale



des deutschen Bankenmarktes ursächlich für die Rentabilitätsschwäche sein könnten, können die Autoren nicht bestätigen. Vielmehr fokussieren sich die Autoren auf beobachtbare Erfolgskonzepte bspw. von Spezialbanken und Autobanken und leiten aus diesen strategische Empfehlungen und Ansatzpunkte ab, mit Hilfe derer ein schlüssiges und erfolgreiches Geschäftsmodell entwickelt werden soll. Ein Beispiel eines erfolgreichen Geschäftsmodells gibt Achim Kassow in seinem Beitrag über die derzeitige sowie die zukünftig angestrebte Ausrichtung der comdirect bank AG. Er beschreibt ein zukunftsorientiertes Konzept, mit dem sich die comdirect bank AG innerhalb eines scharf definierten Kundensegments positionieren möchte und wie mit Hilfe einer weitergehenden Individualisierung der Dienste und einer Erweiterung der

Produktpalette bei gleich bleibend niedrigem Preisniveau die Bank zu einer „One-to-One-Bank für den modernen Anleger“ entwickelt werden soll.

Ulrich Brixner widmet sich in seinem Beitrag der Frage, ob Verbünde oder Konzerne bessere strukturelle Voraussetzungen aufweisen, um die Umbrüche und den Wandel in der Finanzdienstleistungsindustrie zu bewältigen. Hier zeigt der Autor die im Vergleich zu Sparkassen und Privatbanken starke Marktposition und Profitabilität des genossenschaftlichen Finanzverbund und kommt zu dem Schluss, dass der Finanzverbund in seiner derzeitigen Ausrichtung mit den diskutierten Strukturänderungen gut für die Zukunft gerüstet ist.

Weiterhin finden sich noch Beiträge von Guido Westerwelle, Stephan Paul, Udo Wittler, Jochen Strutzkopf und Falk H. Miekley sowie von Rolf Gerlach in diesem Band, dem die Analyse der deutschen Kreditwirtschaft gut gelingt und der in den Beiträgen wertvolle Anregungen zur Bewältigung aktuell diskutierter Probleme geben kann.

---

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

---

## Henrik Müller: Wirtschaftsfaktor Patriotismus – Vaterlandsliebe in Zeiten der Globalisierung

Frankfurt/Main, 2006, 3-8218-5623-8, 237 Seiten, € 19,90.



Henrik Müller thematisiert den Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Performance Deutschlands und dem Fehlen einer kollektiven nationalen Identität im globalen Wettbewerb. Er identifiziert nicht nur die harten Fakten, nämlich ein Zurückbleiben Deutschlands im internationalen Wettbewerb. Wie viele andere Experten auch, beobachtet er den Verlust des Glaubens der Menschen an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

### Fehlendes Zusammen- gehörigkeitsgefühl

Er ortet aber zusätzlich eine Wurzel für diese Entwicklungen, nämlich das Fehlen eines nationalen Zusammengehörigkeitsgefühls, aus dem Kräfte für einzelwirtschaftliche Anstrengungen und wirtschaftspolitische Refor-

men erwachsen könnten. So sieht Müller das Land in einer kollektiven mentalen Starre und einer außerordentlichen Zukunftsskepsis, die paralisieren und mutlos machen, während in anderen EU-Staaten Aufbruchstimmung und Gewinne an Wettbewerbsfähigkeit zu verzeichnen sind. Müller argumentiert, dass Patriotismus mit seiner emotionalen Bindungskraft im globalen Wettbewerb ein entscheidender Erfolgsfaktor sei, der den Bundesbürgern jedoch fehlt, was vielfältige negative Effekte mit sich bringt. Er geht den Fragen nach, wie es dazu kommen konnte, durch welche Mechanismen die beobachteten Fehlentwicklungen zustande kommen und welche Lösungsmöglichkeiten existieren.

### Ökonomische Analyse

Die Stärke des Buches liegt darin, dass ökonomischer Sachverstand die Analyse leitet, ohne auf historische, politische und andere Bezüge zu verzichten. Diesen werden dennoch, in ökonomische Kategorien übersetzt und in entsprechende Wirkungszusammenhänge eingebunden, Erklärungskraft zugestanden. Auf diese Weise entsteht eine Analyse aus einem Guss, so etwa wenn Müller die Entstehung des Nationalstaates im 19. Jahrhundert und seine Entwicklung bis in die Gegenwart beschreibt. In diesem Prozess sieht er auch die Wurzeln für die mangelnde Herausbildung einer nationalen Identität, die die Ur-

sache für fehlenden Patriotismus bildet. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde dieses Defizit durch steigenden Wohlstand, den Ausbau des Sozialstaates und eine fortschreitende Europäisierung überdeckt. Doch was hätte der nationale Kristallisationspunkt einer kollektiven Identität sein können? So fehlt dem Land und der Bevölkerung, laut Müller, bis heute eine emotionale Unterfütterung des Staates Deutschland. Dies wirkte sich so lange nicht aus als der Wiederaufbau und die Schaffung des Binnenmarktes eine tragfähige Interpretation als Wirtschaftsnation ermöglichten. Doch auf diesem Fundament findet heute ein Wettbewerb auf höherem Niveau statt, dessen Ergebnisse zunehmend von der komparativen Qualität weicher Faktoren bestimmt werden.

### Fehlendes Wertennetzwerk

Es sind ökonomische Wirkungskanäle, die Müller ins Zentrum seiner Überlegungen stellt. Neben der bereits skizzierten Pfadabhängigkeit ist die Einsicht wichtig, dass sich der einzelwirtschaftliche Erfolg nicht losgelöst vom Zustand von Volkswirtschaft, Gesellschaft und Standort herausbilden kann. Nur so ist es möglich, einen Gesellschaftsvertrag zu vereinbaren und einzuhalten und nur so entsteht die Bereitschaft zur Organisation von Kollektivgütern sowie zur Aufwertung des Wirtschaftsstandortes durch langfristige Investitionen. Dies ist jedoch auch Voraussetzung für die

adäquate Ausgestaltung der politischen Märkte und der staatlichen Institutionen. Ein Wertennetzwerk, ein Set geteilter Normen und Interpretationen, also eine kollektive Identität, ist in der Argumentation Müllers in der Lage, individuelle und kollektive Rationalität in Einklang zu bringen. Dieses elementare, aber weiche, Fundament zu vermitteln, ist Aufgabe des Nationalstaates, was laut der präsentierten Bestandsaufnahme in Deutschland nicht gelingt. Dies korrespondiert auch damit, dass die Eliten in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Verwaltung, also die Agenten einer ohnehin elitefeindlichen Bevölkerung, klare Visionen und Leadership vermissen lassen. Sie sind vielmehr unfähig als Schicksalsgemeinschaft für Deutschland zu kooperieren und arbeiten gegeneinander. Vor diesem Hintergrund ist es nicht möglich, die Notwendigkeit von Reformen der Sozialversicherung, des Arbeitsmarktes und des Dienstleistungssektors zu kommunizieren. Durch die fehlende Glaubwürdigkeit der Politik und ihrer Akteure wird zudem die Abwanderung von Unternehmen und Leistungsträgern in das Ausland forciert.

### Immobiler Faktoren

Sehr gut herausgearbeitet wird, dass mobile Produktionsfaktoren ohne Rückgriffsmöglichkeit auf immobile Faktoren, auf Sesshafte, nicht in der Lage sind, nachhaltige Werte zu schaffen. „Gesellschaften – Volkswirtschaften – funktionieren letztlich nur als Gemeinschaft von Sesshaften“ (S. 151). Wirtschaftlicher Fortschritt entsteht jedoch dann, wenn die mobilen Faktoren die Standorte mit ihren immobilen Faktoren in einen harten Wettbewerb drängen. Mit dem Verlassen eines Standortes werden die dort

getätigten Investitionen drastisch entwertet. Müller argumentiert, dass eine Gesellschaft mit klarer Identität, die sich durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl auszeichnet, eher in der Lage ist, mobile Faktoren zu binden und sich dennoch dem Wettbewerb zu stellen. Dies geschieht nicht zuletzt dadurch, dass in einem solchen Umfeld die Bereitschaft entsteht, Infrastrukturen aufzubauen, Kollektivgüter zu schaffen und in Sozialkapital zu investieren. Nationen mit einer starken kollektiven Identität sind in der Lage, sich präferenzgerechte staatliche Institutionen zu schaffen, während andernfalls politische Kompromisse mit öffentlichen Leistungen erkaufte werden müssen. Zusammenfassend gelingt es durch Patriotismus, der eine informelle Institution darstellt und eine Werte- und Interpretationsgemeinschaft ist, solche einzelwirtschaftliche Verhaltensweisen zu kanalisieren, die die wirtschaftliche Basis des heimischen Standortes stärken. Mit der schwachen Ausprägung des Patriotismus in Deutschland korrespondieren folglich die identifizierten wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Probleme.

### Regionale Identität

Im Fazit nehmen die Überlegungen eine unerwartete, wenngleich konsequente Wendung, indem die regionale Identität ins Spiel kommt. Müller geht davon aus, dass in Deutschland Patriotismus durchaus vorhanden ist, allerdings auf der regionalen Ebene. Er argumentiert, dass es nun darum geht, einen Staat zu schaffen, der auch den Präferenzen der Bevölkerung entspricht und der über die adäquate emotionale Unterfütterung auch die wohlfahrtsfördernden einzelwirtschaftlichen Handlungen nach sich

zieht. Der Autor plädiert unter der Überschrift „Mehr Patriotismus wagen“ und „Zerschlagt die BRD“ für einen Wettbewerbsföderalismus à la USA oder Kanada. Seiner Meinung nach handelt es sich dabei um die adäquate Staatsform in der globalen Wirtschaft, wobei eine klare Arbeitsteilung zwischen zentralen und regionalen Staatseinheiten und deren Aufgaben zu finden ist. Die vorgeschlagene Lösung besteht also in einer Staatsform, die den Präferenzen der Bevölkerung entspricht und die über eine emotionale Stabilisierung auch den einzel- und den gesamtwirtschaftlich Erfolg ermöglicht.

### Mächtige Institutionen

Müllers Schlussfolgerung ist eine radikale. Selbst wenn man ihr oder der präsentierten Argumentation nicht folgen will, hat er ein äußerst anregendes Buch vorgelegt. Im Zentrum stehen mit nationaler Identität und Patriotismus weiche Faktoren als Anreize für einzelwirtschaftliche und wirtschaftspolitische Entscheidungen. Im Zentrum stehen informelle Institutionen und ihre hohe Wirkkraft. Dabei werden nicht nur konsequent ökonomische Überlegungen angestellt, sondern in diese fließen zahlreiche historische und zeitgenössische Fakten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ein. Dieser Mix hat insgesamt ein sehr interessantes und uneingeschränkt lesenswertes Buch entstehen lassen.

---

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Wieland Achenbach / Katrin Lieber / Jürgen Moormann (Hrsg.), **Six Sigma in der Finanzbranche**  
Frankfurt am Main, Bankakademie-Verlag GmbH, 2006, ISBN 3-937519-13-0, 379 Seiten, 45 €



In den Medien wird derzeit sehr viel über das Thema Six Sigma berichtet. Spätestens seitdem bekannt geworden ist, dass große US-amerikanische Finanzdienstleister Six-Sigma-Projekte erfolgreich durchführen, beschäftigen sich auch immer mehr Unternehmen mit dieser Thematik. Vielfach wird Six Sigma als interessante und wertvolle Methode für Qualitäts- und Effizienzsteigerungen innerhalb des Unternehmens entdeckt.

Allerdings sollten Interessenten nicht zu kurz springen. Six Sigma stellt ein Managementkonzept mit statistischen Elementen sowie strikt vorgegebenen Projektphasen dar. Als wesentlicher Bestandteil wird bei der Einführung von Six Sigma die Ganzheitlichkeit gesehen. Ganzheitlichkeit verstanden als das Zusammenführen von Metho-

den und Verfahren, die starke Integration der Mitarbeiter und das Engagement jeder Führungskraft sowie das Denken in bereichsübergreifenden Prozessen. Wenn das Verständnis und der Wille zum Einsatz einer so umfassenden Philosophie gegeben ist, kann Six Sigma seine Wirkung effektiv entfalten und enorme Verbesserungen im Unternehmen auslösen.

Six Sigma steht in der (deutschen) Finanzbranche noch in den Anfängen. Einige Institute starten die ersten Six Sigma-Projekte, um erste Erfahrungen zu sammeln. Die Autoren möchten einen Beitrag zur Orientierung für interessierte Institute leisten sowie die aktuelle Diskussion und den Erfahrungsaustausch zum Einsatz von Six Sigma in der Finanzbranche fördern. Die Autoren zählen zu den Experten aus der Bank- und Versicherungspraxis, aus Beratungsunternehmen und der Wissenschaft. Die Neuauflage enthält aktualisierte Beiträge und neue Erfahrungsberichte aus der Finanzbranche.

Martin Held / Gisela Kubon-Gilke / Richard Sturn (Hrsg.), **Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomie, Band 4: Reputation und Vertrauen**  
Marburg, Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, 2005, ISBN 3-89518-495-0, 286 Seiten, 26,80 €

Vertrauen weist für die Ökonomie eine wichtige Funktion auf. So ist etwa die Rede von „low trust societies“ und „high trust societies“. Diese

bieten ganz unterschiedliche Voraussetzungen für das Wirtschaftswachstum und die Entwicklung von Märkten und Institutionen. Gut nachvollziehbar sind die kooperationsstützenden Funktionen von Vertrauen in entsprechenden Modellen der Institutionenökonomik und der Spieltheorie einschließlich der besonderen Bedeutung von Reputation. Des Weiteren können in ökonomischen Modellierungen die Voraussetzungen für die Stabilität von Vertrauensmilieus diagnostiziert werden.

Die eigentliche Herausforderung besteht für die Ökonomie in der Erklärung von Vertrauen im engeren Sinn. Es gilt die Fragen zu beantworten: "Wie und unter welchen Bedingungen entstehen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit als sozio-ökonomische Phänomene? Welche Bedeutung hat dies für die Analyse institutionenökonomischer Fragen?" Die Antworten auf diese Fragen gewinnen im Hinblick auf die zunehmende Aufmerksamkeit für Vertrauen und Vertrauenserosion an Bedeutung.



Es gibt gute Gründe für die Annahme, dass die individualistische Ökonomik für diese Herausforderung besser geeignet ist, wenn sie ihren Erklärungshorizont um methodische Zugänge und Perspektiven anderer Disziplinen erweitert. Nicht zuletzt aus diesem Grund hat sich die experimentelle Ökonomik im Ausleuchten von Vertrauen als sehr erfolgreich erwiesen. In diesem Band des Jahrbuchs werden experimentelle, evolutorische, makroökonomische, international vergleichende, informations- und institutionenökonomische Perspektiven ebenso dargestellt wie soziologische, psychologische und juristische Zugänge.

**Andreas Krupinski, Unternehmens-IT für Banken**  
Wiesbaden, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, 2005, ISBN 3-528-05888-9, 291 Seiten, 49,90 €



Der Veränderungsprozess im Bankensektor ruft große Herausforderungen für die Unternehmens-IT hervor. Zu den Herausforderungen zählen die Umsetzung gesetzgeberischer Auflagen, Produktinnovationen, Fusionen oder Outsourcing. Krupinski zeigt, wie der IT-Bereich im Unternehmen diesen Aufgaben planerisch und ge-

stalterisch gerecht wird. Eine enge Verzahnung von IT-Management und IT-Architektur im Rahmen einer stringenten IT-Strategie werden als essentielle Bausteine gesehen. Insgesamt zeigt das Werk strukturiert auf, wie in Zeiten des Wandels die richtige IT für das heutige Banking auf den Weg gebracht wird. Ein Kompass zur Orientierung, wie bewährte Strukturen erhalten und neue Strukturen geschaffen werden. Das Buch richtete sich dabei in erster Linie an Führungskräfte, Projektleiter, Consultants, Architekten in Bereichen IT, Software-Häusern und bei IT-Dienstleistern im Bankenumfeld.

**Johannes Möller / Kai Heib / Herwig Heinzl, Evaluation von Gesundheitsorganisationen**  
Nierstein, IATROS Verlag, 2005, ISBN 3-937439-83-8, 135 Seiten, 19 €



Die wirksame und nachhaltige Reformierung der Strukturen, Abläufe und Ergebnisse in Organisationen des Gesundheitswesens durch die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen ist ein langer aber lohnender Prozess. Dieses haben eine Vielzahl

von Studien unabhängig voneinander belegt. Das Werk von Möller et al. hat gegenüber vielen anderen Büchern einen wesentlichen Vorteil. Es werden wissenschaftlich-theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen des Klinikalltags gleichermaßen gewichtet. Theorie und Praxis der Evaluation von Organisationen im Gesundheitswesen werden integriert und miteinander verknüpft.

Das Autorenteam stellte bereits im Jahre 1999 den ersten Erfahrungsbericht vor und lieferte in 2003 einen umfassenden Zwischenbericht ab. Beide Berichte sind der Öffentlichkeit zugänglich und im Literaturverzeichnis ausgewiesen. Mit dem Buch wird ein Abschlussbericht vorgelegt. Es ist kein Zufall, dass dies nach Ablauf der Frist erfolgt, die Hendricks et al. als „Signifikanz-Zeitspanne“ ermittelt haben.

Das Buch beinhaltet die methodischen Fundamente und wissenschaftlichen Überlegungen zur Komplettierung der ersten beiden Berichte. In fünf Kapiteln werden wichtige Bestandteile der Theorie und Praxis der Evaluation von Gesundheitsorganisationen zunächst gesichtet, dann im europäischen Kontext kritisch beleuchtet und schließlich am Fallbeispiel „Schritt für Schritt“ zusammengeführt, angewendet und überprüft. Damit erfüllen die Autoren eine Vorgabe, die mehrfach an sie herangetragen worden ist. Dieses Buch richtet sich an all diejenigen, die sich in ihrer Profession mit dem Gesundheitswesen beschäftigen.

---

☎ **Stefanie Franz**  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ [stefanie.franz@ifg-muenster.de](mailto:stefanie.franz@ifg-muenster.de)

---

# Interessante Links im WWW

## **Komplexität Visualisieren**

Komplexe Netzwerkstrukturen verständlich zu visualisieren ist eine herausfordernde Aufgabe, die weit aus mehr als Computer- und Statistikenkenntnisse benötigt. Durch gezielten Einsatz von Farben, Formen und Linien werden komplexe Strukturen geordnet und verständlich darstellbar. Diese Internetseite bietet dabei Unterstützung und liefert Anregungen bei der Erstellung von Netzwerkstrukturen.  
<http://www.visualcomplexity.com/vc/>

## **Institut für Mittelstandsforschung**

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn hat die Aufgabe, Lage, Entwicklung und Probleme des Mittelstandes zu erforschen und die Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Insbesondere verfolgt das IfM Bonn das Ziel, die Datenbasis über die mittelständische Wirtschaft zu verbessern und zu erweitern.  
<http://www.ifm-bonn.org/>

## **Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens**

Die Homepage des Vereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens gibt Tips für Gründungen und Hilfen für kleinere Genossenschaften. Darüber hinaus findet man Materialien, die sich mit Reformen im Genossenschaftsbereich befassen.  
[www.genossenschaftsgedanke.de](http://www.genossenschaftsgedanke.de)

## **Experimenteller Wohnungs- und Städtebau**

Homepage des Forschungsprogramms Experimenteller Wohnungs- und Städtebau "ExWoSt", das vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) betreut wird. Schwerpunkt des Programms ist die Förderung innovativer Planungen

und Maßnahmen zu wichtigen städtebau- und wohnungspolitischen Themen.

<http://www.bbr.bund.de/exwost/index.html>

## **Netzwerktreff**

Der Treffpunkt in Deutschland für Unternehmensnetzwerke, strategische Kooperationen, Verbünde und für alle aus Wirtschaft und Wissenschaft, die sich für Netzwerke und networking interessieren.  
[www.Network.info](http://www.Network.info)

## **Technologienetzwerk OptoNet**

Als traditionelle Optikregion ist Thüringen auch heute ein dynamischer Standort. Die Mischung weltbekannter Unternehmen wie Carl Zeiss, Jenoptik und Schott mit innovativen kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie eine Vielzahl von Hochschulen und Forschungseinrichtungen machen die Region zu einem der erfolgreichsten „Optics Valleys“ in Europa. Das 1999 gegründete Kompetenznetz Optische Technologien mit Sitz in Jena bündelt die Interessen von mehr als 70 Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Kapitalgebern und öffentlichen Einrichtungen. OptoNet engagiert sich in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Forschung, Technologiemanagement und fördert die Vernetzung von Mitgliedern und Partnern. Um den optischen Technologien Zugang zu anderen Branchen zu verschaffen, kooperiert OptoNet auf nationaler und internationaler Ebene mit anderen Industrieclustern.

[www.optonet-jena.de](http://www.optonet-jena.de)

### **18. September 2006**

#### **Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen**

Im vergangenen Jahr führte das IfG zusammen mit dem Freiherr von Stein-Institut erstmalig eine Veranstaltung durch, die Genossenschaftsbanken und Sparkassen verglich (siehe Newsletter 2/2005). Diese Veranstaltung wird in diesem Jahr mit Unterstützung der HSH Financial Markets Advisory fortgesetzt. Der Fokus liegt dieses Mal auf den Fusionen von einerseits Genossenschaftsbanken und andererseits Sparkassen. Es werden die Erfolgsfaktoren analysiert, Methoden der Unternehmensbewertung diskutiert und die Möglichkeit, Markt- und Kostensynergien zu erlangen, untersucht. Die Beiträge liefern Wissenschaftler, Politiker, Berater und Praktiker von Sparkassen und Genossenschaftsbanken, so dass die Themen von unterschiedlichen Seiten beleuchtet werden können.

### **9. Oktober 2006**

#### **Stiftungsgründung – ein Zukunftsmarkt für Genossenschaftsbanken**

In den nächsten Jahrzehnten werden erhebliche Vermögen vererbt werden. Für viele Menschen kann die Stiftung eine Möglichkeit der Vermögensverwendung sein. Für Volksbanken und Raiffeisenbanken bietet sich hier die Chance, ihr Wissen in der Vermögensverwaltung mit ihrer lokalen Verankerung zu verbinden. Die Veranstaltung zeigt Wege auf, wie das Stiftungsgeschäft in das genossenschaftliche Bankgeschäft integriert werden kann und welche Zukunft sich hier für den FinanzVerbund insgesamt ergibt. Die Veranstaltung erfolgt in Kooperation mit dem Genossenschaftsverband Weser-Ems.

### **8. November 2006**

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

##### **Marktkraft stärken – Innovative Produkte und Dienstleistungen für Wohnungsgenossenschaften**

Die Stärkung der Marktposition für Wohnungsgenossenschaften gewinnt insbesondere in Zeiten schrumpfender Bevölkerungszahlen an Bedeutung. Das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ zeigt innovative Wege auf, mit denen Wohnungsgenossenschaften neue Mitglieder gewinnen und sich von ihrer lokalen Konkurrenz am Markt unterscheiden zu können, um damit einen größeren Marktanteil zu gewinnen.

### **22. Januar 2007**

#### **Wissenschaft und Praxis im Gespräch Produkte und Prozesse**

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ widmet sich den Produkten und Prozessen im genossenschaftlichen FinanzVerbund. Die wachsende sog. Industrialisierung des Bankgeschäfts rückt die Produkt- und Prozessorientierung in den Vordergrund. Zu fragen ist dabei, welche Produkte der FinanzVerbund anbieten soll und wie er das Angebot und die Herstellung der Produkte zukünftig organisieren soll. Wie müssen eigentlich die Prozesse in einem effizienten FinanzVerbund ausgestaltet werden?

*Informationen zu vergangenen IfG-Veranstaltungen finden Sie unter :  
<http://www.ifg-muenster.de/toplinks/ifgevents/ifgevents.html>*

# Wall of Excellence

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

## **Kooperationen im Gesundheitswesen (WS 2005/SS 2006)**



Gerrit Böhm (1,0)



Cornelia Wigand (1,3)



Vera Wendland (1,0)



Ann Christin Stewering (1,3)

## **Unternehmenskooperation II (WS 2005/2006)**



Cord Sperber (1,0)



Martin Wistuba (1,3)



Tobias Sellheyer (1,3)



Stefanie Lipysky (1,3)



Tobias Schweins (1,3)



Jan Beckers (1,3)

## **Neue Institutionenökonomik (WS 2005/2006)**



Cornelia Ries (1,0)



Eva Wilbuer (1,0)



Sonja Rieger (1,0)



Markus Cornelissen (1,0)



Thorsten Paetzold (1,0)



Katrin Parthe (1,3)



Mareike Koch (1,3)



Martin Effelsberg (1,3)



Fabian Lindner (1,3)



Jens Seggwies (1,3)

## **Seminar für Wirtschafts- und Finanzpolitik (WS 2005/2006)**



Tobias Janiesch (1,3)

Ob Felix Magath auch die Titanic gerettet hätte,  
weiß ich nicht – auf jeden Fall wären alle  
Überlebenden topfit gewesen!

*Jan-Aage Fjørtoft (nach dem Klassenerhalt 2000)*

Magaths Training ist wie ein Zahnarzttermin.  
Man fürchtet sich vorher, aber danach fühlt  
man sich besser.

*Jan-Aage Fjørtoft*

Da muß jemand einen Fußball in die Sonne  
geschossen haben.

*Mario Basler (erklärt die Sonnenfinsternis)*

Ich hatte noch nie Streit mit meiner Frau. Bis auf das  
eine Mal, als sie mit aufs Hochzeitsfoto wollte.

*Mehmet Scholl*

Kameradschaft ist, wenn der Kamerad schafft.

*Mehmet Scholl*

Schiri zeigt gelb und sagt: „Ich verwarne Ihnen!“  
Ente: "Ich danke Sie!" (Schiri zeigt rot)

*Willi "Ente" Lippens*

Ja gut, am Ergebnis wird sich nicht mehr viel ändern,  
es sei denn, es schießt einer ein Tor.

*Franz Beckenbauer*

Ja gut, es gibt nur eine Möglichkeit: Sieg,  
Unentschieden oder Niederlage!

*Franz Beckenbauer*

Wenn man Gelb hat und so reingeht,  
kann man nur wichtige Termine haben.

*Johannes B. Kerner (nach einer gelb-roten Karte)*

Je länger das Spiel dauert, desto weniger Zeit bleibt.

*Marcel Reif*

Bei der Fußball-WM habe ich mir Österreich gegen  
Kamerun angeschaut. Warum? Auf der einen Seite  
Exoten, fremde Kultur, wilde Riten – und auf der  
anderen Seite Kamerun!

*Dieter Nuhr*

Mit verbundenen Augen haben wir solche Gegner  
früher geschlagen, im Sitzen. Gar nicht ins Stadion  
sind wir gefahren, telefonisch haben wir sie besiegt,  
und als es noch kein Telefon gab, haben wir unsere  
Spielzüge per Brieftaube geschickt  
– und zweistellig gewonnen.

*Dieter Nuhr (über die gute alte Fußballzeit)*

Die Mauer muss weg!

*Fans des FC St. Pauli (1989 bei Freistößen für ihre  
Mannschaft)*

Wenn ich über's Wasser laufe, dann sagen  
meine Kritiker, nicht mal schwimmen kann er.

*Berti Vogts*

Die Kroaten sollen ja auf alles treten,  
was sich bewegt – da hat unser Mittelfeld  
ja nichts zu befürchten.

*Berti Vogts (vor dem WM-Spiel gegen Kroatien)*

Man muss versuchen, den Gegner durch  
permanentes Toreschießen zu zermürben!  
*Dietmar Demuth (nachdem St. Pauli in zwei Spielen elf  
Tore geschossen hatte)*

Für uns wäre es besser gewesen,  
wenn wir heute gewonnen hätten.

*Erich Ribbeck*

Ein Spiel zu gewinnen ist leichter, wenn man gut  
spielt als wenn man schlecht spielt.

*Johan Cruyff*

Ich sehe in der Bundesliga Spieler, denen springt  
beim Stoppen der Ball weiter vom Fuß,  
als ich ihn jemals schießen konnte.

*Horst Köppel*

(auf die Frage: "Haben die da auf Abseits  
gespielt oder gepennt?") Sowohl als auch.  
Einer, der auf Abseits gespielt hat, hat gepennt.

*Peter Neururer*

Lebbe geht weida.

*Dragoslav Stepanovic*