

**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 2/2006 wurde am 1.12.2006 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes .....	6
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotenziale .....	8
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Identifizieren und managen von Schnittstellen .....	10
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung .....	11
Vertikales Wissensmanagement in Netzwerkorganisationen .....	12
Public Private Partnerships .....	12
<b>Forschungsprojekte</b>	
Das deutsche Genossenschaftswesen .....	13
Neue Wertschöpfungsstrategien .....	16
Member-Value Report .....	20
Immobiliencontrolling für Wohnungsgenossenschaften .....	21
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken .....	22
Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen als Aufgabe für das interne Kooperationsmanagement .....	24
Bewertung von Kooperationen und kooperierenden Unternehmen .....	25
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Gastvortrag: Regulierung in der Telekommunikation .....	26
Gastvortrag: Effizienter und komfortabler Reisen durch Partnerschaften .....	27
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Stiftungsgründung .....	28
Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen .....	30
Zukunft stärken – Innovative Produkte und Dienstleistungen für Wohnungsgenossenschaften .....	32
IZV Summer Workshop 2006 .....	34
Hohenheimer Oberseminar .....	35
IfG-Kennenlernabend .....	36
<b>Vorträge</b>	
BSC: Balanced Scorecard .....	37
Mittelstand: Trends für die Zukunft .....	40
Innovationsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften .....	43
Entwicklungspotenziale für Wohnungsgenossenschaften .....	45
Kooperation – Ein Weg zum Erfolg? .....	47

---

<b>Interview</b>	
Jost Nieuwenhuijzen, ERESH, Amsterdam .....	49
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Frankfurter Volksbank eG .....	53
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 56-59 .....	55
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 68-72 .....	57
Studie IfG Münster - Context Management Consulting: European Study on Co-operative Banking Groups – On the way of building a true European champion? .....	59
<b>Pinnwand</b> .....	60
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Demografischer Wandel .....	62
<b>Im Fokus</b>	
Vertrauen .....	65
<b>Für Sie gelesen</b>	
Khalid Sekkat: Vertical Relationships and the Firm in the Global Economy .....	68
Detlef Effert, Wolfgang Ronzal (Hrsg.): Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken .....	69
Ulrich Bindseil, Justus Haucap, Christian Wey (eds.): Institutions in Perspective .....	70
Michael Crew, David Parker (eds.): International Handbook on Economic Regulation .....	72
Björn Jeske, Ulf Papenfuß: Institutionen wirtschaftlicher Politikberatung im internationalen Vergleich .....	73
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	74
<b>Interessante Links im WWW</b> .....	76
<b>Terminkalender</b> .....	77
<b>Wall of Excellence</b> .....	79
<b>Gedankensplitter</b> .....	80

# Editorial



Zwei umfangreiche IfG-Projekte fanden in den vergangenen Wochen ihren erfolgreichen Abschluss. Beiden Untersuchungen ist gemeinsam, dass sie in einer engen Zusammenarbeit mit Unternehmen der genossenschaftlichen Praxis durchgeführt wurden. Für diese konnten theoretisch fundiert und empirisch abgesichert sehr konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. So wurde die Erhebung über die Kooperationen und über die zusätzlichen Kooperationspotenziale von Wohnungsgenossenschaften mit interessanten Erkenntnissen und Perspektiven nun fertiggestellt. Erstmals liegt eine

derart umfassende Analyse dieser Thematik vor. Dies gilt auch für die empirische Studie über das Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken. Dass sich an beiden Befragungen so außergewöhnlich viele Unternehmen beteiligt haben, sichert nicht nur die Aussagekraft der Ergebnisse, sondern zeigt auch die große Bedeutung, die diesen Themen aktuell beigemessen wird. Erste Informationen über die Studienergebnisse finden sich im vorliegenden Newsletter.

Zahlreiche weitere IfG-Aktivitäten haben die zweite Jahreshälfte 2006 geprägt. Hervorzuheben sind die ausgezeichnet besuchten Veranstaltungen über das Fusionsgeschehen bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen, über Stiftungsgründungen sowie über Innovation bei Wohnungsgenossenschaften. Mit großem Interesse wurde die Studie über die genossenschaftlichen Bankenverbände Europas aufgenommen. Eine weitere Generation von IfG-Mitarbeitern hat promoviert und ohne Verzögerung den erfolgreichen Schritt in die Praxis geschafft. In diesem IfG-Newsletter „[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* 2/2006“ wird darüber und über viele andere Aktivitäten berichtet.

Mit den besten Wünschen für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2007



Dezember 2006

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

# Meine Meinung

## Friedrich W. Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch

*Hätten auch sie den Nobelpreis verdient?*

Vor kurzem erhielt Muhammad Yunus, Ökonomieprofessor und Gründer der Grameen Bank (Dorfbank) in Bangladesh, der „Banker der Armen“, den Friedensnobelpreis. Mit Mikrokrediten zur Finanzierung von Kleinstunternehmen in Entwicklungsländern ermöglicht er Millionen armer Menschen den Aufbau einer eigenen wirtschaftlichen Existenz und trägt damit indirekt zu einer ausgewogenen regionalen Entwicklung und laut Begründung des Osloer Komitees zusätzlich zu Demokratie und der Einhaltung von Menschenrechten bei. Dieses Modell kennt Vorläufer.

Bereits im 19. Jahrhundert haben Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch großen Bevölkerungsgruppen in Europa den Zugang zum Bankkredit, anderen Bankdienstleistungen, aber auch zu weiteren Gütern erschlossen und ihnen so wirtschaftliche Selbstständigkeit ermöglicht. Dies gelang mit der „Erfindung“ der Genossenschaften. Die Strukturähnlichkeiten sind überzeugend.

Der Hintergrund der 1983 erfolgten Bankgründung war das Schicksal von Handwerkerinnen, die gegen 10% und mehr pro Woche Kredit aufnehmen mussten, um wirtschaftlich tätig sein zu können. Dabei hat sich inzwischen herausgestellt, dass die Kleinstkredite für die Bank ein durchaus lohnendes Geschäft darstellen. Mit der Starthilfe zur Eigeninitiative sind neue Geschäfts- und Gewinnmöglichkeiten für Banken entstanden. Zu 90% gehört die Dorfbank ihren inzwischen 6,6 Millionen Kreditkunden. Die Kleinstbetriebe sind meist erfolgreich und es ist nicht notwendig, die Kredite zu subventionieren, sondern es geht um die Möglichkeit, Zugang zu Krediten mit marktgerechten Konditionen zu erhalten.

Wenig überraschend sind Mikrokredite schlagartig für private Großbanken im In- und Ausland interessant geworden. So engagieren sich inzwischen etwa die Commerzbank und die Deutsche Bank in derartigen Projekten: eine Möglichkeit, Zugang zu einem großen Markt mit glänzenden Perspektiven zu erhalten. Im großen und globalen Zusammenhang wird die Initiative heute bereits als ein mächtiges Instrument der Entwicklungspolitik gefeiert, aber auch als ein weiteres Beispiel für die Bedeutung von Finanzsystemen für wirtschaftlichen Wohlstand.

Die Parallelen zur Gründung der ersten Raiffeisen- und Volksbanken sind offensichtlich. Heute kann nur spekuliert werden, wie sich Gesellschaft und Wirtschaft im 19. Jahrhundert ohne die institutionelle Innovation der Genossenschaften entwickelt hätte. Genossenschaftsbanken verfolgen nach wie vor ein überzeugendes Geschäftsmodell, wenn die aktuellen Anforderungen berücksichtigt werden. Freilich geht es heute nicht mehr um den Zugang zu rudimentären Finanzdienstleistungen, sondern um das Angebot individualisierter Problemlösungen für die mittelständischen Unternehmen und für Privatkunden.

Dafür sind die Volksbanken und Raiffeisenbanken mit ihrer Einbindung in das umfassende genossenschaftliche Finanznetzwerk, das eine effiziente Entwicklung, Produktion und Abwicklung ermöglicht, hervorragend aufgestellt. Die beiden genossenschaftlichen Pioniere sind also – rückblickend betrachtet – als geeignete Kandidaten für einen Nobelpreis einzuschätzen.

Wirtschaftlicher Erfolg der Gegenwart und Zukunft sind in Marktanteilen und Cost-Income-Ratios klar festzustellen. Und es ist ausschließlich dieser Erfolg, der zählt. Doch ein selbstbewusster Umgang mit seiner Vergangenheit kann Kräfte für die zeitgemäße Weiterentwicklung der Gesamtorganisation sowie für das Auffinden wettbewerbsfähiger Lösungen in einem intensiven Wettbewerb entfalten. Vor diesem Hintergrund ist also Selbstbewusstsein im Handeln und in der Kommunikation durchaus angebracht.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Governancestrukturen des genossenschaftlichen FinanzVerbundes

*Eine institutionenökonomische Analyse aus Primärbankensicht*

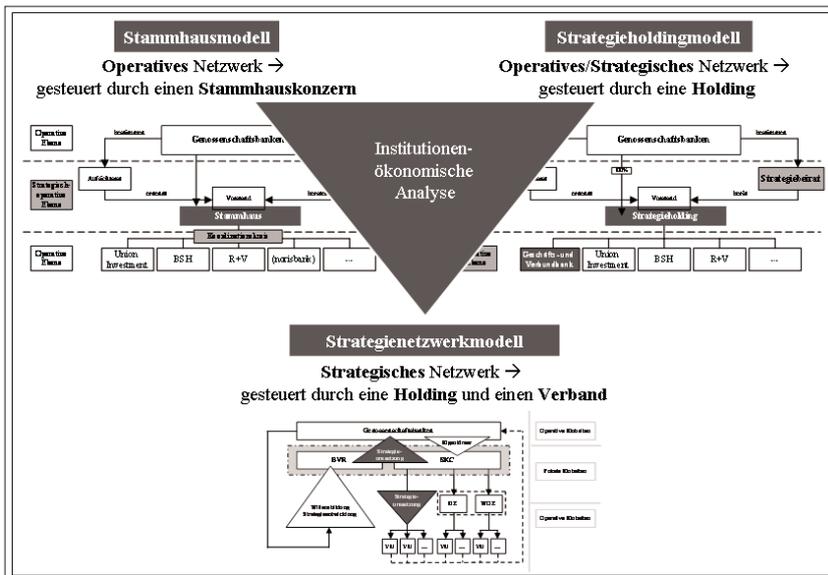
Das Beziehungsgeflecht des FinanzVerbundes, das aus 1.288 selbstständigen Banken, 2 Zentralbanken, 7 Regionalverbänden, einem Spitzenverband und zahlreichen Verbundunternehmen besteht, ist sehr komplex und wurde bisher nicht detailliert untersucht, so dass ein Ziel der vorliegenden Arbeit war, den Status Quo des genossenschaftlichen Finanznetzwerkes darzustellen. Darüber hinaus wurden vier wesentliche Beziehungsebenen im FinanzVerbund identifiziert, welche unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten analysiert wurden. Ferner wurde die für den FinanzVerbund wesentlichste Beziehungsebene – Primärbanken-Verbundunternehmen und Zentralbanken näher beleuchtet und relevante Gestaltungsoptionen evaluiert.

Um den Analyserahmen theoretisch abzustecken, wurde einleitend die Governancethematik beleuchtet. Es wurde dargestellt, welche Governanceebenen zu unterscheiden sind. Auf der einen Seite existiert eine Makro-governance und auf der anderen eine Mikro-governance, welche im Speziellen für die vorliegende Untersuchung von Relevanz war. Die Mikro-governance wurde beschrieben und verschiedene Governancemodelle vorgestellt. Es wurde ersichtlich, dass vor allem kooperative Governancestrukturen zunehmend relevant sind; speziell für das Untersuchungsobjekt, den genossenschaftlichen FinanzVerbund. Kooperative Governancestrukturen nehmen schon deshalb eine wachsende Bedeutung ein, da Kooperationen und hybride Unternehmensstrukturen, im Speziellen Netzwerke, im Wirtschaftsleben stark an Bedeutung gewinnen. Vor diesem Hintergrund fand eine netzwerktheoretische Betrachtung losgelöst vom Untersuchungsobjekt statt, bei welcher Netzwerke systematisiert und erklärt wurden. Da der genossenschaftliche Fi-

nanzVerbund im Mittelpunkt dieser Arbeit stand, wurde die bankwirtschaftliche Branche, in welcher der FinanzVerbund agiert, näher charakterisiert. Im Besonderen fand eine Beschreibung der sich verändernden Rahmenbedingungen in der Bankwirtschaft statt. Vor allem haben sich dabei in den letzten Jahren die Wettbewerbssituation, die gesetzlichen Anforderungen sowie die bankinternen Strukturen verändert und die gesamte Branche nachhaltig beeinflusst. Die Veränderungen führten und führen noch immer zu einem Kooperations-trend in der Bankwirtschaft, welcher detailliert dargestellt wurde. Dass ein Unternehmen die gesamte bankwirtschaftliche Wertschöpfungskette abdecken kann, hat sich zunehmend als Wettbewerbsnachteil herausgestellt. Die Konzentration auf ausgewählte Teile der Wertschöpfungskette und die Kooperation mit anderen Unternehmen erhöht die Wettbewerbsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund wurden mehrere zukunfts-fähige Bankenmodelle darge-

stellt, welche helfen, die langfristige Unternehmensexistenz zu sichern.

Um das Analyseobjekt zu kennzeichnen, fand eine detaillierte Analyse des genossenschaftlichen FinanzVerbundes statt. Für ein besseres Verständnis des FinanzVerbundes, sind die historischen Wurzeln und die damit verbundenen genossenschaftlichen Prinzipien wichtig, welche beschrieben wurden. Aufbauend auf den historischen Grundlagen wurden die einzelnen Akteure des FinanzVerbundes – Mitglieder, Primärbanken, Verbundunternehmen, Zentralbanken und Verbände – und deren interne Governancestrukturen beschrieben. Darüber hinaus wurden alle Akteure detailliert charakterisiert, wobei die Funktionen, Verbundaufgaben und die Trägerschaft der einzelnen Unternehmen dargestellt wurden. Die Ausführungen wurden ergänzt durch relevante Kennzahlen zu allen genannten Akteuren des FinanzVerbundes. Dieses Portfolio an Informationen verdeutlicht den Status Quo der einzelnen Unternehmen und des gesamten genossenschaftlichen FinanzVerbundes.



Übersicht der Gestaltungsmodelle

Nicht nur die einzelnen Akteure wurden analysiert, sondern ebenso die einzelnen Beziehungsebenen des Finanzverbundes. Es ließen sich vier wesentliche Beziehungsebenen identifizieren: Mitglieder und Primärbanken, Primärbanken und Verbände, Verbände und Verbundunternehmen sowie Verbundunternehmen und Primärbanken. Als Analyseinstrument wurde die Neue Institutionenökonomik verwendet. Es wurden die Strukturen der einzelnen Beziehungsebenen und die Abhängigkeitsverhältnisse aus Sicht der Primärbanken dargestellt. Dabei wurde erkannt, dass die einzelnen Akteure eine unterschiedliche Stellung im Finanzverbund aus Sicht der Primärbanken einnehmen. Insbesondere ist die Beziehung zu den Zentralbanken geprägt durch hohe Abhängigkeiten, da diese wesentliche Verbundunternehmen steuern und der Einfluss der Mehrzahl der Primärbanken auf die operative und strategische Steuerung dieser Verbundunternehmen gering ist. Darüber hinaus fand eine netzwerktheoretische Einordnung des genossenschaftlichen Fi-

nanzverbundes aufbauend auf den theoretischen Grundlagen statt und Problemfelder wurden identifiziert, z.B. in Bezug auf die Umsetzung von spezifischen Netzwerkleitlinien. Auf der Grundlage dieser Ausführungen wurden mögliche Gestaltungsoptionen für den genossenschaftlichen Oberbau vorgestellt. Drei relevante Modelle wurden dabei aus Sicht der Primärbanken analysiert. Zum einen das Stammhaus-, zum anderen das Strategieholding- und zum letzten das Strategienetzwerkmodell. Das Stammhausmodell entspricht in seiner organisatorischen Ausgestaltung dem jetzigen Modell, wobei es von einer Fusion der beiden Zentralbanken ausgeht. Diese Zentralbank ist wie bisher als Geschäfts-, Verbund- und Zentralbank tätig. Als Verbundbank ist sie weiterhin Mehrheitseigentümerin wesentlicher Verbundunternehmen und somit direkt für diese verantwortlich. Im Strategieholdingmodell, welches eine Fusion der beiden Zentralbanken beinhaltet, nimmt die Zentralbank im Unterschied zum erstgenannten Modell nur noch zwei

wesentliche Funktionen im Verbund wahr. Zum einen ist sie für das Zentralbankgeschäft zuständig und zum anderen ist sie als Geschäftsbank in eigenem Namen tätig. Die Verbundbankfunktion gibt die Zentralbank an eine Strategieholding ab, welche, unterstützt durch einen zentral angesiedelten Strategiebeirat, das Management der Verbundunternehmen wahrnimmt. Im Strategienetzwerkmodell ist eine Fusion der beiden Zentralbanken nicht notwendig, aber ebenso möglich. Das Strategische-Koordinations-Center (SKC), welches als Aktiengesellschaft firmiert und als Holding tätig ist, ist für das Management wesentlicher Verbundunternehmen zuständig. Ebenso setzt das SKC als ein fokales Unternehmen des Finanzverbundes die Strategie um. Darüber hinaus fungiert der BVR als weiteres fokales Unternehmen, d. h. der BVR zeichnet für die Strategieentwicklung verantwortlich und besitzt, so wie das SKC auch, Sanktionspotenziale gegenüber den Mitgliedsunternehmen. Die Verbindlichkeit der Entscheidungen ist ein zentrales Merkmal im Strategienetzwerkmodell. Die drei genannten Modelle wurden vergleichend analysiert. Dabei wurden im Ergebnis jeweils unterschiedliche Vorzüge und Nachteile festgestellt.

☎ Alexander Eim  
 ☎ (0251) 83-2 29 93  
 ✉ alexander.eim@ifg-muenster.de

# Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotenziale

## *Eine theoriegeleitete empirische Untersuchung*

Wohnungsgenossenschaften sehen sich einem zunehmend herausfordernden Markt gegenübergestellt. Sie müssen Strategien entwickeln, um ihre Position im Wettbewerb für ihre Mitglieder zu sichern. Kooperationen in unterschiedlichen Bereichen und Ausgestaltungen können dazu einen Beitrag leisten, weshalb Wohnungsgenossenschaften sie in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen sollten.

Der Wohnungsmarkt in Deutschland ist derzeit gekennzeichnet durch starke Veränderungen, die sich in Zukunft noch intensivieren werden. Die aktuelle Situation ist geprägt durch demografischen und strukturellen Wandel, die dazu beigetragen haben, den Markt – mit regionalen Unterschieden – zu einem Mietermarkt zu entwickeln. Zusätzlich haben sich die Wohnbedürfnisse und Ansprüche gewandelt. Sowohl die Wohnfläche pro Person als auch die Anforderungen an Schnitt und Ausstattung der Wohnungen sind gestiegen. Wohnungsunternehmen, deren Geschäftsmittelpunkt in der Bereitstellung von immobilien Gütern liegt, welche umfangreiche finanzielle Mittel binden und deren Instandhaltung große Investitionen erfordert, stehen vor einer besonderen Herausforderung, den Marktbedingungen zu begegnen und das eigene Unternehmen erfolgreich im sich verstärkenden Wettbewerb zu positionieren. In dieser Situation stehen den Unternehmen grundsätzlich verschiedene Strategien zur Verfügung. Neben Alleingang und Fusion bzw. Akquisition kann die Gründung von Kooperationen eine weitere Strategieoption sein, um die eigene Position zu stärken. Durch die Zusammenarbeit soll für alle Beteiligten eine Win-win-Situation entstehen, während sie gleich-

zeitig weiterhin selbstständig arbeiten.

Die Arbeit untersucht, ob Kooperationen für Wohnungsgenossenschaften eine geeignete Handlungsoption sind, um ihnen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, sie so zu stärken, ihre Handlungsspielräume zu erweitern und

bandsgebieten des VdW Rheinland Westfalen e.V., dem VdW südwest e.V. und des BBU e.V. wurde überprüft, ob diese Unternehmen tatsächlich Kooperationen als Strategieoption in den vermuteten Bereichen aktiv nutzen und wie sie gestaltet werden. Aus den Ergebnissen wurden

		Unternehmensgröße			
		bis 500 WE	501 -1000 WE	1001-3000 WE	ab 3001 WE
1	Kostenreduzierung	Imageverbesserung	Imageverbesserung	Verbreiterung des Serviceangebotes für die Mitglieder	
2	Maßnahme zum Erhalt der Selbstständigkeit als eG	Steigerung der Mitgliederbindung bzw. Neumitgliederwerbung	Reduzierung der Leerstandsquote	Imageverbesserung	
3	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	Reduzierung der Leerstandsquote	Kostenreduzierung	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	
4	Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung	Reduzierung der Leerstandsquote	
5	Verbreiterung des Serviceangebotes für die Mitglieder	Kostenreduzierung	Realisierung von Größenvorteilen	Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung	
6	Verbesserung der Managementqualität	Verbreiterung des Serviceangebotes für die Mitglieder	Zugang zu Kompetenzen des Kooperationspartners	Kostenreduzierung	

Bedeutendste Kooperationsziele nach Größenklassen

Member Value zu schaffen. Dabei stellt sich neben der Untersuchung der grundsätzlichen Eignung und möglicher Potenziale auch die Frage, in welchen Bereichen sie besonders effizient zum Einsatz kommen und wie sie dabei ausgestaltet werden können. Anhand einer Befragung der Wohnungsgenossenschaften in den Ver-

Handlungsempfehlungen für die wohnungsgenossenschaftliche Praxis abgeleitet. Fusionen, die für Wohnungsgenossenschaften in bestimmten Situationen eine geeignete oder notwendige Strategie zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit darstellen können, wurden in dieser Arbeit bewusst außer Acht gelassen, so dass der strategi-

sche Fokus in der Kooperationsentscheidung sowie in der konkreten Ausgestaltung lag.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz von Kooperationen nicht nur in vielfältiger Weise möglich ist, sondern dass Kooperationen von vielen Wohnungsgenossenschaften bereits aktiv genutzt werden. So gibt die Hälfte der Befragungsteilnehmer an, Kooperationserfahrungen gemacht zu haben oder in absehbarer Zeit Kooperationen zu planen. Dabei beschränken sich Kooperationen nicht nur auf bestimmte Bereiche oder die Zusammenarbeit zwischen Wohnungsgenossenschaften. Vielmehr sind sowohl bei den primären Aktivitäten der wohnungsgenossenschaftlichen Wertschöpfungskette wie Marketing und Vertrieb, Servicedienstleistungen oder gesellschaftspolitisches Engagement als auch bei den unterstützenden Aufgaben der Organisation und Verwaltung sowie der Finanzierung zahlreiche Anknüpfungspunkte für kooperative Handlungsstrategien zu finden. Diese Vielfalt der Aufgaben, die im Rahmen von Kooperationen bewältigt werden können, gibt einen Hinweis darauf, dass die Partner nicht nur in der wohnungsgenossenschaftlichen Gemeinschaft zu suchen sind. Allerdings kommt anderen Wohnungsgenossenschaften ohne Zweifel eine besondere Rolle als Kooperationspartner zu, denn über 60 Prozent der Befragungsteilnehmer gaben an, mit anderen Wohnungsgenossenschaften zusammenzuarbeiten.

Das breite Spektrum der Einsatzgebiete und Partner spiegelt sich bereits in den zahlreichen unterschiedlichen Zielen wider, die Wohnungsgenossenschaften mit der Gründung von Kooperationen verfolgen. Als wichtigste

Ziele lassen sich die folgenden identifizieren: Verbreiterung des Serviceangebots für die Mitglieder, Imageverbesserung, Steigerung der Mitgliederbindung bzw. Neumitgliederwerbung, Reduzierung der Leerstandsquote, Kostenreduzierung, Zugang zu den Kompetenzen des Kooperationspartners sowie Schaffung von Effizienzvorteilen durch gemeinsame Ressourcennutzung. Die Bedeutung dieser Ziele findet sich auch in den verschiedenen Größenkategorien der Unternehmen wieder (vgl. Tabelle). Abweichungen finden sich jedoch bei den kleinsten Genossenschaften bis 500 Wohneinheiten. Bei ihnen rücken Aspekte wie der Erhalt der Selbstständigkeit als Genossenschaft und die Verbesserung der Managementqualität in den Vordergrund. Gerade letzteres Argument zeigt, dass den kleinen Unternehmen durchaus bewusst ist, dass sie z.B. aufgrund einer rein nebenamtlichen Führung Defizite im Managementbereich haben können. Das Ziel des Selbstständigkeitserhaltes verdeutlicht zudem das Verständnis der Unternehmen dafür, dass besonders bei ihrer Unternehmensgröße Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation zumindest in Erwägung gezogen werden sollten, um die Eigenständigkeit langfristig erhalten zu können. Gleichzeitig haben diese Unternehmen offensichtlich aber gerade nicht die Befürchtung, eine Kooperation führe mehr oder weniger zwangsläufig zu einer Fusion und damit zum Verlust der Selbstständigkeit.

Die Zufriedenheit in den untersuchten Kooperationsfällen ist sehr hoch. Knapp drei Viertel der Unternehmen schätzen die Zusammenarbeit als „sehr positiv“ oder „eher positiv“ ein. Dementsprechend stehen über 82 Pro-

zent nach den bisherigen Erfahrungen einer erneuten Kooperation offen gegenüber. Als eine Voraussetzung dafür wurde der Einsatz objektiver Fortschritts- und Ergebniskontrollen angenommen. Da das Ausmaß der Verwendung objektiver Kooperationscontrollinginstrumente zur Sicherung und Stabilisierung der Kooperation jedoch überraschenderweise sehr gering ausfällt, liegt die Vermutung nahe, dass weiche Faktoren und insbesondere Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren in wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen eine wichtige Rolle spielen. Aufbau und Pflege der Beziehungen sind also von besonderer Bedeutung.

Kooperationen werden von einem großen Teil der Genossenschaften bereits eingesetzt. Insbesondere kleinere Wohnungsgenossenschaften haben sich aber offensichtlich noch nicht mit der Kooperationsstrategie auseinandergesetzt. Während bei den großen Unternehmen mit 3001 und mehr Wohneinheiten nur 15 Prozent nicht kooperieren, liegt der Anteil bei den kleinsten Genossenschaften bis 500 Wohneinheiten bei über 78 Prozent. Wichtig ist es für sie, unvoreingenommen zu prüfen, ob sie mit einer Kooperation langfristig ihre Position stärken können. Dazu kann es auch hilfreich sein, wenn an die Unternehmen von außen immer wieder Anregungen herangetragen werden, die zu einer Einbeziehung der strategischen Option „Kooperation“ in die unternehmerischen Überlegungen anregen.

---

➔ Bettina Schlelein

☎ (0251) 83-2 28 96

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

---

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Identifizieren und managen von Schnittstellen

### *Organisationsbrücken zur Vernetzung autonomer Hierarchien*

Der Vielzahl individueller Zielsetzungen von Kooperationspartnern stehen vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit gegenüber, die sich in den variantenreichen kooperativen Geschäftsmodellen der Praxis beobachten lassen. Jeder dieser Vereinbarungen ist jedoch gemein, dass sie zwischen den Kooperationspartnern eine Schnittstelle konstituieren, die die Verknüpfung der jeweils autonomen Organisationen zur Aufgabe hat.

Kooperationen sind einzelwirtschaftlich motiviert und finden zwischen selbstständigen autonomen Partnern statt. Gleichzeitig ist für die erfolgreiche Durchführung jeder Kooperation eine Verbindung der organisatorischen Strukturen zwischen den jeweils eigenständigen Hierarchien notwendig. Die interorganisationale Arbeitsteilung zwischen den Kooperationspartnern ruft auf diese Weise Schnittstellen hervor, deren Aufgabe in der Organisation der erforderlichen Transfers besteht. Die Schnittstelle fungiert so als Bindeglied zwischen den individuellen Organisationsstrukturen zur Gewährleistung eines reibungslosen Verlaufs der vereinbarten Arbeitsteilung.

Kooperationsbedingte Schnittstellen unterscheiden sich von solchen, die durch innerbetriebliche Arbeitsteilung entstehen, insbesondere dadurch, dass sie keiner gemeinsamen Hierarchie unterliegen. Hieraus erwachsen besondere Anforderungen an das Management dieser Schnittstellen, die die Anwendung von Instrumenten aus dem Bereich des innerbetrieblichen Schnittstellenmanagements nur in adaptierter Form zulassen. Zusätzlich

zu diesen müssen neue, an die Besonderheiten einer Kooperation angepasste, Instrumente entwickelt werden.

Der Einsatz dieser Instrumente des kooperationsbezogenen Schnittstellenmanagements hat zum Ziel, die unternehmensübergreifende Organisation von Aktivitäten der einzelnen Partner sicherzustellen. Hierbei müssen Distanzen verschiedener Dimension, etwa Informationsdistanzen, überbrückt werden. Zusätzlich zur Koordination der jeweiligen Aktivitäten müssen in kooperativen Arbeitsteilungen wegen der fehlenden gemeinsamen Hierarchie besondere Anreiztechniken für das Erbringen der vereinbarten Leistungen implementiert werden. Ein Instrument, das sowohl Anreiz- als auch Koordinationscharakter besitzt, kann etwa der Einsatz von Verrechnungspreisen sein. Die dies untersuchende Diplomarbeit hat nach einer Analyse der Ursachen von kooperativen Schnittstellen vor allem deren besondere Charakteristika in einem hierarchiefreien Organisationsraum als eine Basis für die weitere Arbeit untersucht.

Die in Kooperationen auftretenden Schnittstellen sind zum einen durch die Form der Kooperation, zum anderen aber stets durch die situativen Rahmenbedingungen bestimmt. Somit können verschiedene Arten von Schnittstellentypen unterschieden werden. Hierzu konnte die Diplomarbeit einen konzeptionellen Ansatz liefern: Es wurde ein Analyseraster entwickelt, das in Abhängigkeit von der Kooperationsbeziehung und den Eigenschaften der Schnittstelle unterschiedliche Managementbedarfe begründet und hierauf aufbauend Gestaltungshinweise für den differenzierten Einsatz von Instrumenten an kooperativen Schnittstellen geben kann.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Alexander Wesemann verfasst.

---

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

---

# Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung

## *Theoretische Fundierung und Anwendungsbeispiele*

Die Methoden der Unternehmensbewertung stellen ein zentrales Controlling-Instrument für Fusionen von Kapitalgesellschaften dar. Welche Einsatzmöglichkeiten dieser Instrumente für Genossenschaftsbankfusionen bestehen, galt es mit dieser Diplomarbeit festzustellen und zu analysieren.

Fusionen im Bankensektor haben in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen. Die anhaltende Konzentration betrifft auch den Genossenschaftsbankensektor. Der Fusionstrend geht einher mit der Fragestellung, wie eine genossenschaftliche Verschmelzung durchgeführt wird. Die Fusion von börsennotierten Kreditinstituten vollzieht sich unter Zuhilfenahme einer Unternehmensbewertung. Der Wertermittlung wird im Zuge des Fusionsprozesses wesentliche Bedeutung beigemessen. Die Methoden der Unternehmensbewertung finden bei Genossenschaftsbanken bisher keine beziehungsweise kaum Anwendung. Der Nominalwert des Geschäftsguthabens der Mitglieder wird bei der Fusion von Genossenschaftsbanken als dominierendes Prinzip erachtet. Es besagt, dass die Mitglieder gemäß dem Geschäftsguthaben, das sie bei der übertragenden Genossenschaftsbank laut Schlussbilanz innehatten bei der Übernehmerin beziehungsweise bei der neuen ökonomischen Einheit zu beteiligen sind. Bestehende Geschäftsguthaben der Mitglieder werden auf den zu erwerbenden Geschäftsanteil oder die zu erwerbenden Geschäftsanteile angerechnet. Die Anzahl der Geschäftsanteile, mit denen das Mitglied der übertragenden Genossenschaftsbank zu beteiligen ist, hängt unter anderem von den

statutarischen Regelungen der übernehmenden Genossenschaftsbank ab. Sie können eine Beteiligung mit einem Pflichtanteil oder mehreren Geschäftsanteilen freiwillig oder verpflichtend vorsehen. Die Auswirkungen dieser Varianten werden anhand von Beispielen verdeutlicht. In der Diplomarbeit von Christian Strothmann wird neben dem vorherrschenden Prinzip ein alternativer Ansatz der Genossenschaftsbankfusion analysiert, der den Aspekt der Unternehmensbewertung explizit berücksichtigt. Aus den vorhandenen Methoden der Unternehmensbewertung wurde das Discounted Cash-Flow-Verfahren gewählt und eine Fusion auf Basis zweier hypothetischer Genossenschaftsbanken simuliert. Zunächst wird hierfür gemäß der Equity-Methode das Eigenkapital zu Marktwerten der betrachteten Genossenschaftsbanken ermittelt, um anschließend dann auf Basis der ermittelten Werte die Fusion abzubilden. Anhand der Cash-Flow-Rechnungen der Genossenschaftsbanken kann der Eigenkapitalwert der jeweiligen Bank bestimmt werden. Des Weiteren wird der Unternehmenswert nach der Verschmelzung ermittelt. Hierbei müssen sowohl positive Effekte in Form von Synergien als auch negative Effekte aufgrund der Integration der beiden verschmolzenen Banken bei der Ermittlung des Eigenkapitals zu Markt-

werten berücksichtigt werden. Die bilanziellen Auswirkungen der betrachteten Verfahren können schließlich auf Mitgliederebene gemäß den Dimensionen Geschäftsanteil, Rücklagen und Unternehmenswert anhand zuvor definierter Kennzahlen analysiert werden. Mit Hilfe einer Gegenüberstellung der angewandten Methoden, lassen sich Aussagen über Vermögensveränderungen oder Vermögensverschiebungen der Mitglieder aufgrund der Fusion ableiten. Ein Vergleich der herangezogenen Kennzahlen verdeutlicht dann mögliche Änderungen oder Verschiebungen des Mitgliedervermögens. Mögliche Vor- und Nachteile bezüglich der Anwendung einer Unternehmensbewertung im Fusionsprozess werden anschaulich analysiert, bewertet und diskutiert.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Christian Strothmann verfasst.

Über das Thema der Arbeit erscheint ein IfG-Arbeitspapier von Dirk Lamprecht und Christian Strothmann.

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

## Vertikales Wissensmanagement in Netzwerkorganisationen

*Analyse am Beispiel von AIESEC*

Wissen gewinnt neben den klassischen Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit zunehmend an Bedeutung. Ursächlich dafür ist unter anderem die Globalisierung, die innovative Produkte, intelligente Güter und Dienstleistungen fordert.

Um in einem starken Wettbewerb bestehen zu können, ist die effiziente Vernetzung und Neukombination kollektiver Wissensbestände notwendig. Doch die effiziente Nutzung von Wissen stellt sich zumeist schwieriger heraus als angenommen. Die Frage nach geeigneten Konzepten und Tools zur Gestaltung und Lenkung von Wissen stellt viele Manager vor große Herausforderungen. Christian Severin verfolgt deshalb das Ziel in seiner Arbeit, die Anforderungen an ein effizientes vertikales Wissensmanagement in Netzwerkorganisation zu erläutern, um daran anknüpfend die

Ausgestaltung eines vertikalen Wissensmanagements am Beispiel AIESEC aufzuzeigen und zu analysieren. Christian Severin arbeitet zu Beginn die Grundlage sowie die Struktur eines vertikalen Wissensmanagementkonzeptes im Allgemeinen heraus. Anknüpfend daran wird die Netzwerkorganisation AIESEC beschrieben sowie ihre Besonderheiten herausgestellt, anhand derer das vertikale Wissensmanagement im Speziellen näher erläutert und analysiert werden soll. Es werden Kriterien festgelegt und in der kritischen Analyse herangezogen, die es bei einem effektiven

vertikalen Wissensmanagement von AIESEC zu erfüllen gilt. Die Arbeit wird durch zahlreiche Interviews von Experten unterstützt, was den Praxisbezug sicherstellt.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Christian Severin verfasst.

---

 Stefanie Franz

 (0251) 83-2 29 55

 stefanie.franz@  
ifg-muenster.de

---

## Public Private Partnerships

*Kooperationsform der Zukunft*

Die öffentlichen Haushalte befinden sich in einer angespannten wirtschaftlichen Lage. Um den Investitionsstau aufzulösen, ist der Staat zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen Mittel gezwungen. Dazu werden vermehrt Public Private Partnerships angewendet.

Bei dieser Form der Kooperation gewinnen die Beteiligten von der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen, die beim Staat in der Bedarfs- und Entscheidungsfindung, in hoheitlichen Aufgaben und der Kontrolle liegen. Die privaten Partner übernehmen dagegen Planung, Bau, Betrieb, Finanzierung und Verwertung. Grundvoraussetzung für die Erzielung der Effizienzvorteile ist ein Vertrauensverhältnis der Partner untereinander, da die hohe Komplexität des Modells eine vollständige vertragliche Absicherung erschwert. Ist das gegenseitige Vertrauen vorhanden, lassen sich

die größten Effizienzvorteile durch den ganzheitlichen Lebenszyklusansatz, der alle Phasen des Projektes bereits bei der Planung berücksichtigt, und eine optimierte Risikoallokation erzielen. Die Vorteile spiegeln sich u. a. in einer zügigeren Umsetzung des Projekts, niedrigeren Kosten, einer effizienteren Bewirtschaftung und einer konstanten Kostenbelastung für den Staat wider. Zunehmende Erfahrungen werden die Vorteile weiter verdeutlichen und die Anwendung verstärken. Als Allheilmittel für die Lösung der staatlichen Finanzengpässe ist PPP allerdings nicht geeignet. Die

durch die Komplexität bedingten hohen Transaktionskosten lassen sich auch durch fortlaufende Standardisierung nicht unbegrenzt senken, so dass nur ein Teil der staatlichen Aufgaben durch PPP realisiert werden kann.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Jens Fisser verfasst.

---

 Arne Dammer

 (0251) 83-2 28 98

 arne.dammer@  
ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekte

## Das deutsche Genossenschaftswesen

### *Bestandsaufnahme und Perspektiven*

Das deutsche Genossenschaftswesen zeichnet sich durch eine lange und erfolgreiche Tradition aus. Nach seiner Gründung stiegen über einen langen Zeitraum sowohl der Wertschöpfungsanteil von Genossenschaften als auch die Anzahl der Mitglieder. Doch dies hat sich geändert.

Im Verlauf der Jahre entstand sukzessive eine Ausdifferenzierung der genossenschaftlichen Governancestrukturen. Diese korrespondierte mit der Herausbildung genossenschaftlicher Netzwerke und mit einer zunehmenden Formalisierung des Geschäftsmodells. Heute gibt der komplexe und facettenreiche Status quo des deutschen Genossenschaftswesens mit einem geringer werdenden Anteil an der gesamten Wirtschaftsleistung Anlass zu kontroversen Diskussionen über seine Perspektiven. Letztere sind aus heutiger Sicht nicht eindeutig festzumachen und werden von gegenläufigen Einflussfaktoren bestimmt.

### **Ernüchternder Befund**

Heute existieren in Deutschland etwa 8.000 Genossenschaften, die über 20 Millionen Mitglieder und ungefähr 400.000 Beschäftigte aufweisen. Fast jeder vierte Erwachsene ist Mitglied in einer Genossenschaft. So ist die Anzahl der Genossenschaftsmitglieder deutlich höher als jene der Aktionäre. Genossenschaftliche Unternehmen sind in vielen Branchen vertreten, vor allem in jenen Wirtschaftsbereichen, in denen sie seinerzeit entstanden sind. Die 8.000 Unternehmen verteilen sich auf den Bankensektor (17%), den landwirtschaftlichen Be-

reich (40%), die gewerbliche Wirtschaft (16%), die Wohnungswirtschaft (26%) sowie den Konsumsektor (1%). Manche Branchen zeichnen sich durch einen außerordentlich hohen genossenschaftlichen Organisationsgrad aus. So sind fast 100% der Landwirte und 90% der Bäcker und Metzger Mitglieder von Genossenschaften. Bei den Handwerkern sind es 60% und bei den Einzelhandelskaufleuten 75%. Aber auch 65% aller Steuerberater sind genossenschaftlich organisiert.

Während die Anzahl der Unternehmen bei den Genossenschaftsbanken, den ländlichen Genossenschaften und den Konsumgenossenschaften sowie bei den Genossenschaften insgesamt in den letzten Jahrzehnten deutlich abgenommen hat, besteht ein umgekehrter Trend bei den gewerblichen Genossenschaften und bei den Woh-

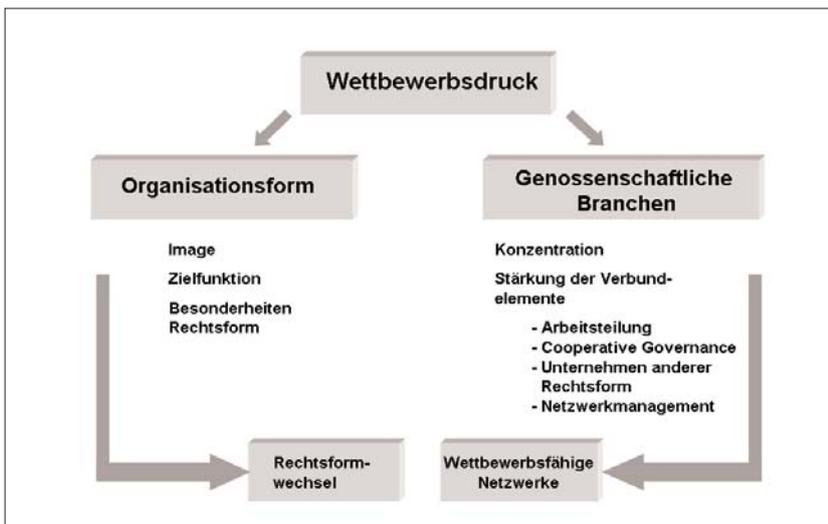
nungsgenossenschaften. Unterschiedliche Ursachen können für diese Entwicklungen isoliert werden.

Die strukturellen Unterschiede und die divergente Verankerung genossenschaftlicher Geschäftsmodelle in den einzelnen Wirtschaftsbereichen sowie abweichende aktuelle Entwicklungen können nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Anteil von Genossenschaften an der Wertschöpfung, an der Zahl der Unternehmen und an der Beschäftigung insgesamt ein abnehmender ist. Dieser Trend hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich fortgesetzt. Allerdings sind leicht ansteigende Mitgliederzahlen zu konstatieren. Die Frage der Zukunftsfähigkeit wird also zu Recht immer wieder gestellt, wenn ausschließlich dieser nüchterne empirische Befund zugrunde gelegt wird. Doch für eine Bestandsaufnahme, die nicht nur rückwärts orientiert

Jahresende	2000	2003	2004	2005
Zahl der Unternehmen	9.100	8.126	7.927	7.750
Mitglieder in Tausend	20.074	20.140	20.329	20.300
Mitarbeiter	463.000	435.800	421.700	415.000

Quelle: DZ Bank Research und Volkswirtschaft, Stand 30.09.2005

Die Anzahl Genossenschaftlicher Unternehmen 2000 bis 2005



Herausforderungen für bestehende Genossenschaften

ist und aus der Perspektiven abgeleitet werden können, sollten zusätzliche Aspekte herangezogen werden.

### Zeitgemäße Netzwerkstrukturen

Genossenschaften weisen die Merkmale sehr zeitgemäßer Geschäftsmodelle auf, was in den vielen zukunfts-skeptischen Einschätzungen meist nicht beachtet wird. Denn das besondere Merkmal genossenschaftlicher Kooperationen besteht darin, eigentlich widersprüchliche Anforderungen kombinieren zu können. Die Stärken der einzelnen Mitgliederunternehmen können mit der Effizienz eines großen arbeitsteilig organisierten Netzwerks kombiniert werden. Die Überlagerung von Kapital-, Leistungs- und Entscheidungsstrukturen, die mit der genossenschaftlichen Mitgliedschaft korrespondiert, ermöglicht übereinstimmende Interessen. Je ähnlicher die Mitglieder in ihren Vorstellungen und wirtschaftlichen Merkmalen sind, umso stärker wird dies der Fall sein. Diese Überlagerung mehrerer Austauschbeziehungen ist die eigentliche Besonderheit genossenschaftlicher Governancestrukturen. Mitgliedschaft

schränkt zwar die Flexibilität und Mobilität des Einzelnen ein. Doch nur in längerfristigen Beziehungen können Informationen über den Geschäftspartner gewonnen werden. Das ist immer dann wichtig, wenn es nicht um standardisierte Produkte geht, sondern wenn die Vertrauenswürdigkeit und die Kompetenz des Leistungserbringers eine Rolle spielen. Doch auch für die Anbieter sind die Informationen über ihre Kunden äußerst wichtig. Nur so können die passenden Leistungen entwickelt oder kombiniert werden. Produkt- oder prozessspezifische IT-Dienstleistungen sind gute Beispiele dafür.

### Informations- und Imageprobleme

Vor diesem Hintergrund hat der starke Wettbewerbsdruck der Gegenwart, der auf den meisten Märkten wirkt, zu mehreren markanten Entwicklungen geführt, die den Status quo des Genossenschaftswesens in Deutschland aktuell stark beeinflussen und die die bereits bestehenden Genossenschaften betreffen. So ist in einem Systemwettbewerb mit anderen Unternehmensformen die Organisations- und

Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft unter Druck gekommen und zunehmend auch in Vergessenheit geraten. Ein ausgeprägtes Informations- und Kommunikationsdefizit ist ebenso zu konstatieren wie ein Imageproblem. Zwar wissen nicht nur eine breite Öffentlichkeit, Politik, Medien und die Wissenschaft, sondern auch potenzielle Unternehmensgründer sehr wenig über genossenschaftliche Kooperationen und kennen nur sehr rudimentär die speziellen Merkmale dieses Geschäftsmodells. Dennoch überwiegt die Einschätzung, dass es sich dabei nicht um eine zukunftsorientierte Form handeln würde. Dies mag einerseits in den Besonderheiten der Rechtsform, wie der speziellen Verteilung der Verfügungsrechte, begründet liegen, andererseits aber auch in der strategischen Orientierung am Member Value. So entscheiden sich manche eingetragene Genossenschaften dazu, die Rechtsform zu wechseln. Sofern Rechtsformenwechsel nicht auf rationale unternehmerische Entscheidungen zurückgeführt werden können, sondern aus Image- und Informationsgründen erfolgen, können gezielte Strategien der Political Communication zur Unterstützung der Rechtsform als Erfolg versprechend eingeschätzt werden. Dies ist eine Herausforderung für die genossenschaftlichen Verbände, die diese, auch auf der EU-Ebene, inzwischen konsequent angenommen haben.

### Organisatorische Optimierungen

In jenen Branchen, die einen hohen genossenschaftlichen Organisationsgrad aufweisen wie das Bankwesen und die Landwirtschaft, ist der Wettbewerbsdruck auf die einzelnen genossenschaftlichen Unternehmen ä-

berst ausgeprägt. Dies führt zu zwei typischen Reaktionen: Einer Zunahme des Konzentrationsgrades durch Fusionen und einer Stärkung der Verbundelemente in genossenschaftlichen Netzwerken. Mit einem zunehmenden Wettbewerbsdruck in allen genossenschaftlichen Branchen korrespondiert eine stärkere Fokussierung auf die Erfolgsbedingungen genossenschaftlicher Verbände. Dies ist damit verbunden, dass einem effektiven Netzwerkmanagement, der Aufgabenteilung in den Verbänden sowie der Vereinbarung transparenter und verbindlicher Spielregeln für alle Akteure heute eine größere Bedeutung beigemessen wird als früher. Deren Ausgestaltung entscheidet letztlich auch über die Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisationsform. Organisatorisch korrespondieren diese Entwicklungen mit Fusionen, Kooperationen und Outsourcingaktivitäten.

### Zukunftsweisende Gründungen

Trotz einer abnehmenden Gesamtzahl zeigen sich in der Tat interessante Entwicklungen. So nimmt die Anzahl der Neugründungen wieder kontinuierlich zu. Waren es im Jahr 2000 noch 50, so waren es 2004 bereits 97. Freilich ist die Anzahl der Neugründungen nicht ausreichend, um die Zahl der genossenschaftlichen Unternehmen auch nur konstant zu halten. Viel interessanter ist, dass sich die Neugründungen zunehmend in Wirtschaftsbereichen verlagert haben, die expandierend und zukunftsorientiert sind. Genossenschaften werden heute erstens gegründet, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren und zu strukturieren. Dies gilt vor allem in Bereichen, aus denen der

Staat sich zurückzieht und die neu zu organisieren sind (z. B. Gesundheits- und Pflegedienstleistungen, Infrastruktur, Entsorgung, Post- und Kurierdienste, Sport) sowie für völlig neue Problemlösungen (etwa die Organisation und Verwaltung von Internet-Adressen durch Provider). Zweitens geht es um die Organisation und Abwicklung von Projekten, die wirtschaftliche Größe und den Zugang zu komplementären Kernkompetenzen erfordern. Beispiele dafür sind Handwerker- oder Beratergenossenschaften. Drittens bewerkstelligen Genossenschaften die Auslagerung und gemeinsame Organisation von Dienstleistungen und Produkten im Sinne eines kooperativen Outsourcings. Dabei kann es um den Einkauf oder die Vermarktung von Produkten, den Aufbau einer Marke, die Organisation von Beratungs- und Ausbildungsdienstleistungen, die Interessenvertretung, aber auch die Entwicklung und Erstellung von IT-Dienstleistungen gehen. Viertens werden Genossenschaften gegründet, um die Produktion von Vertrauensgütern und wissensbasierten Leistungen zu organisieren. Es zeigt sich, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell von Unternehmensgründern dort als wettbewerbsfähig eingeschätzt wird, wo markante strukturelle Veränderungen stattfinden, wo sich neue Herausforderungen zeigen. Dies war auch zum Zeitpunkt der „Erfindung“ von Genossenschaften nicht anders.

### Genossenschaftsfördernde Einflussfaktoren

Die Abnahme der Bedeutung genossenschaftlicher Kooperationen mag verwundern, wird doch inzwischen ein hoher und zunehmender Anteil der

Wertschöpfung in Kooperationen aller Art geschaffen. Dieser organisatorische Trend, der mit einer Flexibilisierung der Unternehmensgrenzen korrespondiert, ist eine Reaktion auf ein verändertes Umfeld für einzelwirtschaftliche Aktivitäten. Als Reaktion sind von den Unternehmen organisatorische Lösungen gefragt, die dezentrale Anreize, Spezialisierung und Wettbewerb zulassen und die es gleichzeitig ermöglichen, spezifische Investitionen und Abhängigkeiten abzusichern, also kooperative Organisationen. Genauer betrachtet können Genossenschaften in mancher Hinsicht anderen Kooperationsformen überlegen sein. Diese Entwicklungen sind grundsätzlich in der Lage, Neugründungen zu fördern. Auch einzelne gesellschaftliche Trends könnten sich „pro Genossenschaften“ auswirken. Doch Verklärung ist nicht angebracht: Genossenschaftliche Kooperationen sind nicht für alle Unternehmen, Branchen, Größen, Geschäftszwecke und situative Kontexte geeignet. Doch es konnte inzwischen sehr differenziert ausgelotet werden, für welche Konstellationen diese Organisationsform adäquat ist.

Die Wettbewerbsfähigkeit und das Aktivitätsvolumen bereits bestehender Genossenschaften könnten einen Auftrieb dadurch bekommen, dass die private Sicherstellung der Altersvorsorge zunehmend wichtiger wird, was mit einer steigenden Nachfrage nach Finanz- und Wohndienstleistungen korrespondieren kann: Vertrauensgüter, die traditionell auch genossenschaftlich organisiert wurden. Die Schaffung des Europäischen Statuts der Genossenschaft (SCE) kann ebenso wie zunehmende internationale Kooperationen zwischen genossenschaftlichen Verbänden und von Zen-

tral- und Spezialunternehmen eine Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten erleichtern. Schließlich kann auch die aktuelle Novellierung des Genossenschaftsgesetzes als eine genossenschaftsfördernde Maßnahme eingeschätzt werden. Sie hatte nicht nur den Zweck, das „verstaubte Image“ zu korrigieren, sondern auch die Gründung kleiner Genossenschaften zu erleichtern (Verringerung der Mindestanzahl der Gründungsmitglieder, Erleichterungen in der Funktionsstruktur und bei der Jahresabschlussprüfung, Ausweitung des zulässigen Förderzwecks) und die Rechtsform für große Genossenschaften attraktiver zu machen (Ausweitung des Mehrstimmrechts, Zulassung investierender Mitglieder).

### Genossenschaftshemmende Einflussfaktoren

Doch auch genossenschaftshemmende Faktoren bleiben wirksam oder können sogar zunehmende Bedeutung gewinnen. Nicht zu unterschätzen sind die weit fortgeschrittenen Informations- und Imageprobleme, die nicht einfach zu korrigieren sind. Manche Vorteile von Netzwerkstrukturen können auch in Netzwerken genutzt werden, die eine „nicht-genossenschaftliche“ Cooperative Governance aufweisen. So versuchen auch Konzerne Elemente von Netzwerken in ihre Governancestrukturen zu integrieren. Allerdings bleiben die komparativen Anreizvorteile der genossenschaftlichen Mitgliedschaft in die-

sen Fällen verschlossen. Schließlich darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass die organisatorische Optimierung in manchen genossenschaftlichen Verbänden auf große Vorbehalte und auf die Wirksamkeit von beharrenden Kräften stößt. Generell ist die Vereinbarung von verbindlichen Spielregeln sowie eines wirkräftigen Netzwerkmanagements, vor allem bei einer heterogenen Mitgliederstruktur, eine sehr herausfordernde Aufgabe, deren Komplexität nicht zu unterschätzen ist.

---

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

---

## Neue Wertschöpfungsstrategien

### *Unternehmen in globalisierten Märkten*

Im Zuge der Globalisierung werden viele Unternehmen internationaler. Zahlreiche global player sind entstanden. Doch es verfolgen auch immer mehr mittelständische Unternehmen Internationalisierungsstrategien. Im Globalisierungsprozess gewinnen Unternehmensnetzwerke, Allianzen, Partnerschaften und andere Formen kooperativer Unternehmensgebilde zunehmend an Bedeutung.

Die fortschreitende wirtschaftliche Integration korrespondiert mit einer Veränderung von Unternehmensstrategien und Unternehmensstrukturen. Nicht nur die vielfältigen Möglichkeiten für globale unternehmerische Aktivitäten, sondern auch die Notwendigkeit auf den heimischen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, haben zu weitreichenden strategischen und organisatorischen Veränderungen in vielen Unternehmen geführt. Andererseits ist es neben Maßnahmen der Integrationspolitik eben die grenzüberschreitende Tätigkeit von Unter-

nehmen, die die Internationalisierung der Wirtschaft vorantreibt und die Grenzen und Segmentierungen von Märkten verändert oder völlig beseitigt. In diesem Prozess entsteht ein neues Wettbewerbsumfeld für die Unternehmen mit neuen Optionen und Verhaltensanreizen.

### Globalisierung

In ökonomischer Hinsicht sind zumindest vier Dimensionen der Globalisierung von Bedeutung. Zur Ausweitung der Wirtschaftsräume und Ökonomien, die in die wirtschaft-

lichen Integrationsprozesse einbezogen werden, kommt eine Vertiefung der Integration der Faktor- und Gütermärkte. Drittens folgen häufig Akte einer – zumindest partiellen – wirtschaftspolitischen Supranationalisierung sowie Schritte der wirtschaftspolitischen Harmonisierung oder Koordinierung. Schließlich geht es um die Internationalisierung einzelwirtschaftlicher Entscheidungen von Unternehmen, die Herausbildung ökonomischer Kalküle, die nationale Grenzen immer weniger einbeziehen. Der aktuelle Globalisierungsprozess wird

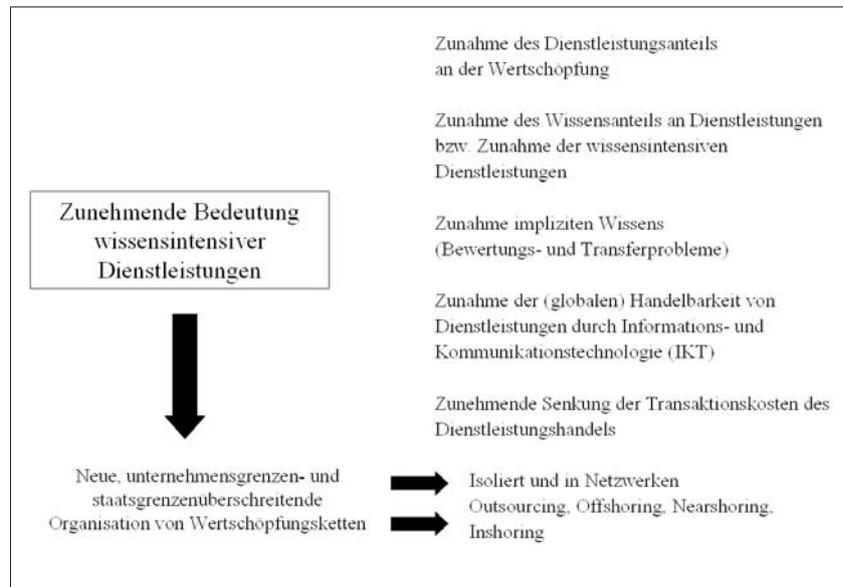
weiter fortschreiten und die Unternehmen noch mehr als bisher fordern.

### Zunehmender Wettbewerb

Den Unternehmen ermöglicht die Globalisierung einerseits eine Ausweitung ihrer internationalen Handlungsoptionen, andererseits ist sie mit einer Zunahme des Wettbewerbs auf den angestammten Märkten verbunden. Es wird einfacher, zusätzliche Standorte für wirtschaftliche Aktivitäten zu wählen. Dies gilt nicht nur für Importe und Exporte, sondern vor allem für die Produktion im Ausland und den Erwerb von ausländischen Unternehmen und Unternehmensteilen. Dieses ermöglicht neue Sourcing- und Vertriebsstrategien, die einerseits durch den nun zur Verfügung stehenden globalen Markt massiv economies of scale realisieren können. Andererseits besteht ein Zugang zu völlig neuen und unterschiedlichen Faktoren und Standorten, die neue Produkte und Produktionsmöglichkeiten eröffnen. Dies ist damit verbunden, dass vor allem mittelständische Unternehmen Entscheidungen über ihre Internationalisierungsstrategie zu treffen haben, die auch organisatorische Konsequenzen nach sich ziehen. Neben der Globalisierung des Wettbewerbs kommt es zu einer Intensivierung auf den angestammten Märkten, was dazu führt, dass Unternehmensstrategien auch von Unternehmen zu überdenken sind, die ausschließlich auf dem regionalen oder auf dem nationalen Markt tätig sind, die also lokal verankert und tätig bleiben.

### Wissensintensive Dienstleistungen

Der Prozess der sukzessiven Ausweitung des Dienstleistungssektors auf



Globalisierung – Herausforderung für Unternehmen

Kosten der industriellen Produktion setzt sich fort, was mit einem Anhalten von Faktorsubstitutionsprozessen und der Verlagerung von Produktionsstätten mit entsprechenden Beschäftigungs- und Regionalwirkungen verbunden ist. Sowohl unternehmensnahe als auch persönliche Dienstleistungen enthalten zunehmend Wissensbestandteile. Sie werden entweder als eigenständige Dienstleistungen angeboten oder als Komplementärleistungen zur Güterproduktion (z.B. Betreibermodelle für Anlagen oder IT-Hardware, Finanzierungsmodelle in der Automobilbranche etc.). Leistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Entwicklung und Nutzung geistigen Eigentums, auf denen neue Problemlösungen beruhen, Beratungs- und Ausbildungsleistungen werden im Globalisierungsprozess zunehmend wichtiger. Der Anteil wissensintensiver Dienstleistungen an der gesamten Wertschöpfung nimmt stärker zu als der Anteil der Dienstleistungen insgesamt. Die Entwicklung in eine Wissensgesellschaft ist mit weitreichenden organi-

satorischen Konsequenzen für die Unternehmen verbunden, ist Wissen doch häufig an einzelne Individuen gebunden oder nur in spezifischen Kontexten wertschaffend. Die Bewertung und der Transfer von implizitem Wissen zählen zu den großen Herausforderungen in und zwischen Unternehmen, die es notwendig machen, vorhandene Wissens-Links adäquat zu berücksichtigen, wenn Governancestrukturen aufgebaut werden. Dabei geht es darum, Wissen zu nutzen, zu kombinieren und für neue Problemlösungen verfügbar zu machen, aber auch neues Wissen entstehen zu lassen.

### Wissensnetzwerke

Häufig wird diese Herausforderung mit der Bildung von Wissensnetzwerken beantwortet. Dies gilt etwa für Leistungen in Forschung und Entwicklung oder Marketing und Markenaufbau. Wissensintensive Dienstleistungen werden noch weiter an Bedeutung gewinnen. Mit den Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, einer welt-



Lokale Verankerung

weiten Nutzung des Internets sowie leistungsfähigen Computern und Software sind Dienstleistungen zunehmend (weltweit) handelbar geworden. Viele Dienstleistungen können räumlich und zeitlich getrennt von ihrem Konsum und ihrer Verwendung in der Produktion produziert werden. Die Leistungen können digitalisiert, in einem arbeitsteiligen Prozess hergestellt und über globale Datennetze vertrieben werden. Programmierleistungen oder Back-Office-Leistungen sind typische Beispiele dafür. Zusätzlich haben die technologischen Entwicklungen die mit dem Austausch verbundenen Transaktionskosten deutlich gesenkt. Vor diesem Hintergrund können Dienstleistungen über große Distanzen und kostengünstig erbracht werden. Sie sind weder an bestimmte Standorte noch an bestimmte Regionen gebunden. Dies gilt zunehmend sogar für persönliche Dienstleistungen im Bereich Gesundheit und Bildung. Solche Leistungen können irgendwo und irgendwann entwickelt, ausgeführt und gespeichert werden. Wo sich die beiden Transaktionspartner befinden, wird

unwichtig. Für die Erbringung der Leistung treten Rohstoffe, Anlagegüter oder natürliche Faktoren in den Hintergrund. Wo sie tatsächlich produziert werden, hängt von anderen Standortfaktoren ab.

### Optimierte Wertschöpfungsketten

Die globalisierungsbedingten Herausforderungen bringen es mit sich, dass Wertschöpfungsketten zu optimieren sind. Es wird nicht nur notwendig, sondern es wird nun auch möglich, sie zu zerlegen und neu zusammzusetzen. Dies kann zunehmend über die Unternehmensgrenzen hinweg und mit dem Fortschreiten der Globalisierung unter Einbezug ausländischer Unternehmen geschehen. Beobachtet wird eine Abnahme der Tiefe der Wertschöpfung in den einzelnen Unternehmen. Gefragt ist dann also die Institutionalisierung von Governancestrukturen, die dezentrale Anreize, Spezialisierung und Wettbewerb zulassen und die es gleichzeitig ermöglichen, bei Existenz von zahlreichen Informationsasymmetrien spezifische Investitionen und Abhängigkeiten ab-

zusichern. Die gewählten organisatorischen Reaktionen sind Outsourcingaktivitäten und Unternehmensnetzwerke: Wertschöpfungsstrategien in globalisierten Märkten. Eine Vernetzung von Unternehmen wird gefördert. Dass mit dem Fortschreiten der Globalisierung Kooperationen mit internationaler Besetzung zunehmen, ist dann nur noch eine graduelle Entwicklung.

### Outsourcing und Offshoring

In Konsequenz kommt es zu einem Wettbewerb von Standorten um Wertschöpfungselemente. In der aktuellen Diskussion steht im Vordergrund, dass mit den zunehmenden Möglichkeiten für eine Verteilung der Wertschöpfung an unterschiedliche Standorte, an manchen Standorten Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Steuerertrag verloren gehen. Unter diesem Gesichtspunkt werden die aktuellen Outsourcing-, Nearshoring- und Offshoring-Prozesse gesehen. Die Effekte der Globalisierung werden durch eine Veränderung unternehmerischer Wertschöpfungsstrategien lokal verspürt und lassen dort meist nach wirtschaftspolitischen Maßnahmen rufen.

### Unterschiedliche Mobilität

Unternehmen erhöhen durch die Möglichkeit, ihre Wertschöpfungsprozesse national und grenzüberschreitend zu zerlegen, ihren Mobilitätsgrad, werden jedoch so abhängig und benötigen Kooperationspartner, die selbst immobil oder mobil sein können. Immobiler Faktoren sind Menschen, Anlagen, Infrastrukturen, Regeln und Institutionen, die an einem Standort verhaftet sind. Diese immobilen Komplexe konkurrieren

untereinander um die Übernahme von mobil gewordenen Wertschöpfungselementen. Sind sie erfolgreich, wird der Standort aufgewertet. Standorte benötigen also Rahmenbedingungen, die wirtschaftliche Aktivität attrahieren können. Zu diesen Rahmenbedingungen zählen auch wettbewerbsfähige Unternehmen, die selbst zwar immobil sein können, jedoch in der Lage sind, Wertschöpfungspartner mobiler Unternehmen zu werden.

Im Zuge der Optimierung der Wertschöpfungsketten werden Teile der Produktion und/oder produktionsunterstützende Leistungen ausgelagert. Dabei gilt es zu bedenken, dass Teile der Wertschöpfungskette ausgelagert werden, jedoch auch gerade mit dem Ziel, die verbliebenen Anteile besser auslasten zu können. Im Falle von Kooperationen kann auch neue Produktion für den Partner an diesem Standort übernommen werden.

### Mittelständische Unternehmen

Während es vor Jahrzehnten ausschließlich Unternehmen waren, die bereits Erfahrung mit internationalen Aktivitäten hatten, die Outsourcing- und Offshoring-Aktivitäten durchführten, praktizieren heute zunehmend auch schon mittelgroße Unternehmen entsprechende Strategien. Auch sie haben zu entscheiden, ob sie lokal tätig bleiben oder global agieren wollen. Entscheiden sie sich für die lokale Option ist dies mit einer Verankerung am Standort verbunden, aber auch mit dem Status der Immobilität. Zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit oder um überhaupt bestehen zu bleiben, gehen sie häufig lokale Partnerschaften ein, werden Mitglieder von Clustern. Internationalisierte

Unternehmen, also solche mit globalen Aktivitäten, können hingegen lokal verankert bleiben oder nicht. Erstere sind immobil und benötigen lokale oder ausländische Partner für ihre globalen Aktivitäten. Letztere koordinieren ein Set mobiler Faktoren. Sie sind die global player, während sich KMU meist für die lokale Strategie oder zunehmend für eine internationale Strategie mit lokaler Verankerung entscheiden. Global player sind in der Lage und meist auch willens, auf eine lokale Verankerung zu verzichten und sich wahlweise für (immobilen) Standorte zu entscheiden. Dies gilt jedoch für Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft meist nicht. Doch ihnen kann es gelingen, durch eine neue Organisation ihrer Wertschöpfungsketten sowohl lokal verankert zu bleiben und damit einen positiven Beitrag zum Standort zu leisten, als auch über die Auslagerung von Leistungen wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit wird die Standortpolitik zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

### Aktualität

Outsourcing- und Offshoring-Entscheidungen von deutschen Unternehmen werden in der öffentlichen und in der politischen Diskussion häufig sehr kritisch gesehen. Dabei haben sich seit den Anfängen dieser Aktivitäten zwei Entwicklungen heraus kristallisiert. So sind erstens zahlreiche Entscheidungen wieder rückgängig gemacht worden und in diesem Zusammenhang marktliche in kooperative Arrangements transformiert worden. Zweitens hat sich gezeigt, dass in Deutschland und anderen europäischen Standorten neue Schwerpunkte für wissensintensive Dienstleistungen entstanden sind. Auch diese Entschei-

dungen fielen im Zuge der Reorganisation von Wertschöpfungsketten international tätiger Unternehmen. Global Player wie AMD, General Electric, Honda, GlaxoSmithKline oder Red Hat haben wichtige Forschungs- und Marketingfunktionen in Deutschland angesiedelt. Dabei kooperieren sie häufig mit Unternehmensnetzwerken, die sich an bestimmten Standorten als Innovationscluster herausgebildet haben. Die arbeitsintensive Fertigung sowie die Erstellung produktionsbegleitender Dienstleistungen von geringerer Bedeutung werden wie bisher auch überwiegend an asiatischen Standorten ausgeführt. Manche Regionen oder Agglomerationen in Deutschland könnten also zu einem Inshoring-Standort für wissensintensive Dienstleistungen und für hochtechnologische Fertigungsprozesse werden. Als positive Standortfaktoren werden nicht zuletzt die Verfügbarkeit von Vor- und Zwischenprodukten, die von mittelständischen Unternehmen produziert werden und bestehende Unternehmensnetzwerke, die zu Innovationsclustern weiter entwickelt werden können, angeführt. Eine erfolgreiche Standortpolitik versteht es, die Vernetzung lokal verankerter Unternehmen zu ermöglichen oder zu fördern. Die Standortpolitik sollte also in Zukunft verstärkt die angeführten Faktoren im Auge haben und nicht wie bisher von Makrofaktoren dominiert sein.

---

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

---

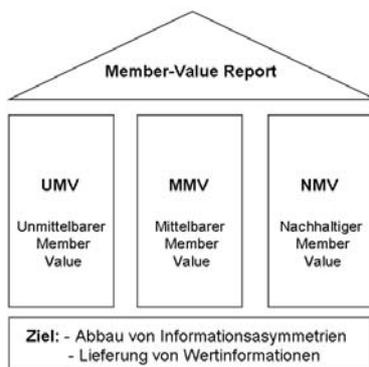
## Member-Value Report

### Standardisierung eines Informationssystems für Wohnungsgenossenschaften

In Deutschland gibt es rund 2.000 Wohnungsgenossenschaften mit 2,1 Millionen Wohnungen und mehr als 3 Millionen Mitgliedern. Ziel ist es, für diese Wohnungsgenossenschaften ein einheitliches und kontinuierliches Reporting, sowohl für Experten und Mitglieder, als auch für die breitere Öffentlichkeit, zu entwickeln.

In einem Prozess eines intensiven und zunehmenden Wettbewerbs suchen Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal. Wohnungsgenossenschaften haben, als erfolgreiches Konzept zwischen Wohneigentum und Miete, die Möglichkeit, ein solches über ein wirksames und von den Mitgliedern akzeptiertes Member-Value Konzept aufzubauen. Für den Erfolg ist es jedoch notwendig, über die geschaffenen, oder noch zu schaffenden Werte zu informieren und diese angemessen zu kommunizieren. Somit zählt ein effektives Reporting zu den Determinanten für Erfolg und Akzeptanz.

Dabei müssen die Werte für Mitglieder stärker erfahrbar gemacht werden. Diese Elemente, die als Member-Value bezeichnet werden, entstehen auf drei Ebenen. Der Member-Value Report besteht zum einen aus dem Bericht über die unmittelbare Förderung (UF), die sich aus dem Strategic Advantage Reporting und dem Value Added Reporting zusammensetzt. Zum anderen besteht er aus der Information über die mittelbare Förderung (MF) – die sich aus dem Total Return Reporting und dem Special Return Reporting zusammensetzt – sowie aus dem Report der nachhaltigen Förderung (NF), der das Projekt Reporting, das Risk Reporting, das Finance Reporting und das Corporate Governance Reporting enthält. Im Folgenden



Zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie

wird ein Konzept zur inhaltlichen Ausgestaltung des Member-Value Reporting skizziert.

### Unmittelbare Förderung

- Strategic Advantage Reporting Enthält vor allem gegenwartsorientierte Informationen strategierelevanter Natur, die sich auf die Leistungen für die Mitglieder auswirken.
- Value Added Reporting Enthält vor allem Informationen über Werte, die die Mitglieder direkt wahrnehmen und einschätzen können

### Mittelbare Förderung

- Total Return Reporting Enthält Informationen über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Elemente des Rechnungswesens, die als Grundlage der Ermittlung dienen.
- Special Return Reporting

Enthält Informationen über finanzielle (auch genossenschaftsuntypische) Kennziffern, die die betriebswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit erschließen lassen.

### Nachhaltige Förderung

- Projekt Reporting Enthält Informationen über beschlossene, geplante oder diskutierte Projekte zur Sicherung der Nachhaltigkeit, also der Möglichkeit, auch in Zukunft Member-Value zu schaffen.
- Risk Reporting Enthält Informationen über mögliche sich abzeichnende Probleme und Gelegenheiten und die getroffenen Vorkehrungen.
- Finance Reporting Enthält Informationen über die Finanzierbarkeit zukunftsorientierter Projekte.
- Corporate Governance Reporting Enthält Informationen über die interne und externe Einschätzung der Zukunft des Unternehmens.

👤 Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ joerg-matthias.boettiger@ifg-muenster.de

## Immobiliencontrolling für Wohnungsgenossenschaften

### *Mieterbetrachtung als neuer Controlling-Fokus*

Wohnungsgenossenschaften haben sich in der Vergangenheit als Organisationsform neben dem Wohneigentum und der Miete als erfolgreiches Modell Weg bewährt. Angesichts des demografischen Wandels sind vor allem Wohnungsgesellschaften gezwungen, ihr Angebot den erheblichen Veränderungen anzupassen. Dazu ist ein umfassendes Immobiliencontrolling unabdingbar.

Das Modell des genossenschaftlichen Wohnens muss sich neben konkurrierenden Angeboten für Wohnungssuchende behaupten. Zudem ist der Immobilienmarkt einem Strukturwandel und einem verschärften Wettbewerb unterworfen. Verstärkte Fluktuation von Mietern, steigende Ansprüche und ein neues Verständnis von Wohnen seitens der Mieter sind nur einige Ausprägungen, mit denen Wohnungsgesellschaften konfrontiert werden. Daher ist es notwendig, zum Zweck der Unterstützung langfristiger Entscheidungen ein integriertes, strategisches Immobiliencontrolling einzuführen.

Die Wirtschaftlichkeit von Immobilien hängt von exogenen und endogenen Faktoren ab. Zu den exogenen Einflussfaktoren zählen z. B. gesetzliche Bestimmungen, Finanzierungs-, Anschaffungs- und Herstellungskosten als auch die Zukunftsfähigkeit von Architektur, Standort, Ausstattung, Grundrissen, technischer Flexibilität und die zu erwartenden Bewirtschaftungskosten. Neben diesen exogenen Faktoren ist der endogene Faktor „Mieter“ mit Attributen wie z. B. Demografie, Mietzahlungen und soziales Umfeld zu betrachten. Dieser Faktor „Mieter“ spielt vor allem für Wohnungsgenossenschaften eine große Rolle, da die Ausprägung dieses Faktors als Indikator für die erfolgreiche

Umsetzung einer genossenschaftlichen Gemeinschaft dienen kann. Es ist folglich notwendig, den Mieter neben dem eigentlichen Immobilienobjekt mit in die Betrachtung einzubeziehen. Eine Abkehr von einer transaktionalen Betrachtungsweise des Mieter-Vermieter-Verhältnisses (transactional approach) hin zu einem Aufbau eines langfristigen Mieter-Vermieter-Verhältnisses (relationship approach) kann als Grundlage dafür dienen.

Ein Immobiliencontrolling stellt sich als Gesamtheit von Methoden und Verfahren zur Steuerung der Effektivität der betriebswirtschaftlichen Leistung und der Effizienz des Faktoreinsatzes in Unternehmen der Immobilienwirtschaft dar. Wirtschaftlichkeitsanalysen von Einzelobjekten als auch Portfoliobetrachtungen bilden den Kern eines solchen Controlling-Systems. So kann z. B. durch ein konsequent an den Bedürfnissen der Mieter ausgerichtetes Immobilienportfolio einen gewissen Grad an Immunität gegen extreme Marktveränderungen bieten, die stets kostenintensive Marktanpassungsleistungen nach sich ziehen. Teilbereiche eines umfassenden Controllings sind z. B. ein Investitionscontrolling für den Neu- und Umbau von Immobilien, oder ein Bestandscontrolling, welches Immobilien in das Zentrum der Be-

trachtung rückt, die sich bereits in der Bewirtschaftungsphase befinden.

Für das Immobiliencontrolling ist ein Controllingssystem zu konzipieren, das auf einer Bewertung der Immobilienobjekte im zeitlichen Ablauf basiert. Ein strategisches Immobiliencontrolling benötigt eine Brücke zwischen der einperiodigen Betrachtungsweise des Rechnungswesens und einer mehrperiodigen Betrachtung von Immobilienobjekten im Rahmen der Investitionsrechnung. Eine Datenbasis für eine derartige Betrachtung liefert ein Data Warehouse, in das sämtliche Ist-Daten des Rechnungswesens, als auch Prognose- und Planungsdaten geladen werden. Als Instrument zur Auswertung von Daten und zur Bereitstellung von Controllingkennzahlen für Entscheidungen und Kontrolle wird ein VOFI als geeignet angesehen.

---

 Maik A. Lindner  
 (0251) 83-3 80 14  
 lindner@  
 wi.uni-muenster.de

---

# Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken

*Eine Befragung der deutschen Genossenschaftsbanken*

Auf dem Gebiet des Vertriebskanals Internet scheinen die deutschen Genossenschaftsbanken einen Entwicklungs- oder Anwendungsrückstand zu haben, wie verschiedene Untersuchungen und Webseiten-Rankings zeigen. Aus diesem Anlass hat das Institut für Genossenschaftswesen eine zweistufige Befragung der deutschen Genossenschaftsbanken durchgeführt. Mit der Untersuchung sollte geklärt werden, durch welche Faktoren und Strukturmerkmale sich mit ihrem Vertriebskanal erfolgreiche von weniger erfolgreichen Genossenschaftsbanken unterscheiden.

## Hohe Teilnahmequote

Die Untersuchung wurde als zweifache schriftliche Befragung ausgestaltet, welche in der ersten Runde von 420 Banken (31,5%) und in der zweiten Runde von 178 (42,4% der teilnehmenden Banken) beantwortet wurde, was die Bedeutung zeigt, die dieser Thematik derzeit zugemessen wird. Auf Grundlage einer Analyse der derzeitigen Situation des Multikanalvertriebskonzepts wurden in den verschiedenen Ebenen des FinanzVerbunds potenzielle Erfolgsfaktoren identifiziert. Mit einem geeigneten statistischen Instrumentarium, einem Strukturgleichungsmodell, wurden im nächsten Schritt die Hypothesen über die potenziellen Erfolgsfaktoren be-

stätigt bzw. verworfen sowie die Wirkungsstärke der Erfolgsfaktoren bestimmt und verglichen. Im Rahmen einer zweiten Befragungsrunde schließlich wurden die gewonnenen Ergebnisse und Schlussfolgerungen den teilnehmenden Genossenschaftsbanken zur Diskussion gestellt und von diesen beurteilt. Durch diese Vorgangsweise konnte die Praxisnähe und -relevanz der gesamten Untersuchung sichergestellt werden.

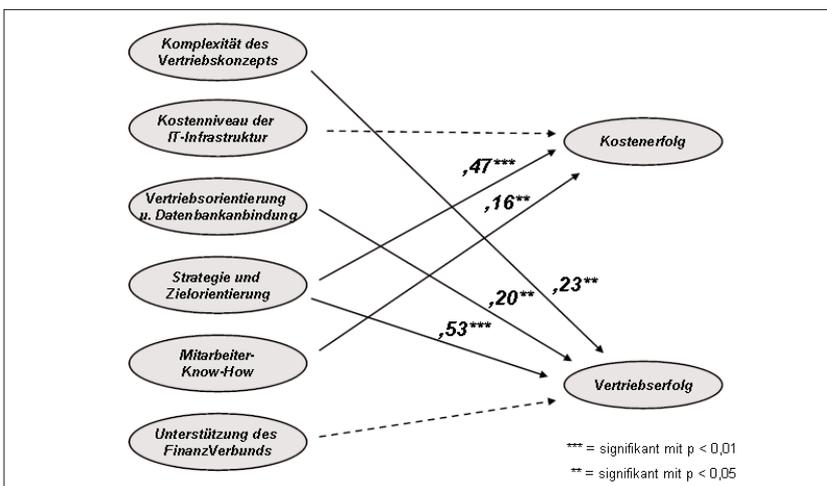
## Starke Größenabhängigkeiten

Bei der Analyse des Status Quo innerhalb des genossenschaftlichen FinanzVerbunds zeigte sich ein sehr heterogenes Bild: Einerseits existieren

viele Banken, die der Idealvorstellung eines vollständigen und eigenständigen Internet-Vertriebskanals schon sehr nahe kommen, während andere Banken hier nur eine rudimentäre Basis für ein einfaches Transaction-Banking zur Verfügung stellen. Sowohl die Breite des eingesetzten Vertriebskanalmixes, die funktionsmäßige Komplexität des Vertriebskanals Internet als auch die Ziele und Einstellungen, die Banken mit dem Internet-Vertriebskanal verbinden, nehmen mit der Größe der Bank stark zu. Dies zeigt einerseits Herausforderungen für Verfügbarkeit und Preisgestaltung bei den IT-Dienstleistern des genossenschaftlichen FinanzVerbunds auf, offenbart andererseits aber auch einen systematischen Unterschied in der Wahrnehmung und Einschätzung der Funktionen des Vertriebskanals Internet. Große Banken trauen ihrem Finanzportal wesentlich mehr Funktionen zu als kleinere Banken. Hieraus könnten kleineren Instituten längerfristig Wettbewerbsprobleme erwachsen.

## Verhaltene Bewertung des Erfolgs

Insgesamt bewerten die befragten Banken den Erfolg des Internet-Vertriebskanals auf einer Skala von 1 bis



Wirkungskoeffizienten der Erfolgsfaktoren

7 im Mittel mit 4,0 eher verhalten. Im Bereich Imageverbesserung und Modernisierung der Bank hingegen beurteilen die antwortenden Banken ihren Erfolg mit 5,1 als gut. Offenbar nehmen die Institute ihre Investition in den Aufbau des bankeigenen Finanzportals vor allem als eine Maßnahme wahr, um dem Kunden Modernität zu signalisieren, Kundenabwanderungen zu verhindern und die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Nur durchschnittlich wird der Erfolg in den Bereichen Kostenreduktion und Erhöhung der Prozesseffizienz beurteilt. Offensichtlich gelingt es den Banken nicht in dem gewünschten Maße, Kostensenkungen und Prozesseffizienzsteigerungen durch das Finanzportal zu erzielen. Bei der Steigerung der Vertriebsleistung und Neukundenakquise schätzen die antwortenden Banken ihren Erfolg mit 2,6 Skalenpunkten als sehr gering ein. Dies deutet darauf hin, dass sich die teilnehmenden Banken wesentlich mehr Vertriebsimpulse von der Einführung des Internetportals versprochen haben als derzeit realisiert werden können. Speziell im Bereich der Vertriebsaktivierung scheint ein gewisser Grad an Enttäuschung bei den Genossenschaftsbanken vorzuherrschen.

### **Erfolgsfaktoren: Strategie und Komplexität**

Aufbauend auf dieser Analyse des Status Quo und der Funktionen, die das Finanzportal innerhalb des Vertriebskanals Internet wahrnehmen kann, konnten mit Hilfe des eingesetzten leistungsfähigen statistischen Verfahrens mehrere wirkungsstarke Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Den stärksten Einfluss sowohl auf den Vertriebserfolg als auch auf den Erfolg bei Kostensenkung und Prozesseffizienzsteigerung hat die strategi-

sche Ausrichtung und Zielorientierung der Bank in Bezug auf den Vertriebskanal Internet. Der Erfolg des Finanzportals wird umso besser beurteilt, je höher der Stellenwert des Vertriebskanals innerhalb der Gesamtbankstrategie ist. Als zweitwichtigster Erfolgsfaktor wurde die Komplexität des Vertriebskonzepts und des Internetauftritts identifiziert. Je mehr Funktionselemente die Bank den Kunden zur Verfügung stellen kann, desto besser beurteilt sie auch ihren Vertriebserfolg. Sehr wichtig ist auch der Erfolgsfaktor Vertriebsorientierung. Nur bei einer vertriebsorientierten Grundausrichtung und bei Einsatz entsprechender vertriebsaktivierender Instrumente erfahren die teilnehmenden Banken einen nachhaltigen Vertriebserfolg. Ebenso wichtig für einen kosteneffizienten Betrieb des Finanzportals scheint das Know-How der Mitarbeiter zu sein. Dieser Faktor umfasst zum einen eine hohe (technische) Kompetenz der Mitarbeiter in der Bank, aber auch die Verfügbarkeit und den Einsatz entsprechender Schulungen in der Bank. Wenig Einfluss auf die Einschätzung des Erfolgs des Finanzportals haben überraschenderweise die Kosten der IT-Systeme. Die Unterstützungsleistungen des Finanzverbunds wirken ebenfalls nur schwach im Hinblick auf den Erfolg im Internet. Der geringe Einfluss scheint darauf hinzudeuten, dass sowohl eine adäquate Unterstützung als auch ein angemessenes Kostenniveau als selbstverständlich eingeschätzt werden und daher in der Erfolgseinschätzung nicht im Vordergrund stehen. Zudem zeigte sich in der vertiefenden Untersuchung durch die zweite Fragebogenrunde, dass die Wirkungen dieser Erfolgsfaktoren durch die Banken mangels geeigneter Controllingssysteme bzw. aufgrund eines aus-

geglichenen Unterstützungsniveaus innerhalb des Finanzverbunds nicht beobachtet und daher auch nicht zugerechnet werden können.

### **Wichtige Ansatzpunkte für Maßnahmen**

Insbesondere die identifizierten Erfolgsfaktoren haben einen deutlichen Einfluss auf den Erfolg des Vertriebskanals Internet der Genossenschaftsbanken. Verbesserungsmaßnahmen sollten folglich an diesen Erfolgsfaktoren ansetzen, um eine möglichst hohe Wirkung der eingesetzten Ressourcen zu erzielen. Großen Verbesserungsbedarf sehen die befragten Banken vor allem bei der Anbindung ihrer Kundendatenbanksysteme an die Systeme des Finanzportals und bei der Schaffung von Systemen, um die Kunden direkt und aktiv ansprechen zu können. Auch Vorschläge zu verbundweiten Initiativen zur Erhöhung der Vertriebsorientierung bei den Genossenschaftsbanken erfahren hohe Zustimmung. Ebenso wurde von den Genossenschaftsbanken angeführt, echte sogenannte Avatare, also Programmsysteme, die die persönliche Beratung in der Filiale auch im Internet simulieren, zu entwickeln. Mit entsprechenden Funktions- und Best-Practice-Beispielen könnte so vielen Banken das Potenzial des Vertriebskanals Internet demonstriert werden. Der Abschlussbericht der Untersuchung wird in Kürze veröffentlicht.

---

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

---

## Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen als Aufgabe für das interne Kooperationsmanagement

### *Management von Beziehungsdichte*

Kooperationen sind ein komplexes Gefüge aus selbstständigen Partnern. Neben den internen Verflechtungen, die der Kooperation gleichzeitig Stabilität und Flexibilität garantieren sollen, bestehen zumeist aktive Beziehungen zu Dritten und der übrigen Umwelt. Die Ausgestaltung dieser Außenbeziehungen stellt aufgrund der heterogenen Strukturen und Interessen der Partner eine besondere Herausforderung dar, die auch Rückwirkungen auf die Ausgestaltung der Kooperation selbst und deren Management haben kann.

Kooperationen bestehen stets aus selbstständigen Partnern. Sie zusammen müssen die interne Organisation der wertschöpfenden Kooperationsaktivitäten gewährleisten. Hierzu bedarf es eines Kooperationsmanagements, das in Anbetracht der aus der Selbstständigkeit der Partner resultierenden Individualität der Interessen einerseits den jeweiligen Anforderungen der Partner genügen, andererseits aber den Managementbedarf der Kooperation befriedigen muss. Das hierbei entstehende Spannungsfeld wird bei Kooperationen unter Konkurrenz besonders deutlich. Speziell angepasste Ausgestaltungsformen der Innenbeziehungen zwischen den Partnern können zur Bewältigung dieser Aufgabe dienen.

Neben diesem internen Beziehungsgeflecht können Kooperationen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten, etwa in Form einer Auftragnehmergemeinschaft. Die Gestaltung dieser Außenbeziehungen wird durch die Heterogenität der Partner hinsichtlich Struktur und Interessen gleichermaßen erschwert. Die Formierung einer gemeinsamen Vertragspartei gegenüber Dritten kann dabei als umso schwieriger erwartet werden, je infor-

maler die Kooperation institutionalisiert ist. Jedoch kann hierdurch auch rückwirkend das Erfordernis bestimmter Strukturen des Kooperationsmanagements und mithin der Institutionalisierung erst begründet werden.

Auch die individuellen Beziehungen zur Umwelt von kooperierenden Partnern können Beeinflussungen aus der Kooperation unterliegen, wenn etwa mit der Kooperationsvereinbarung Beschränkungen für das individuelle Verhalten zur Umwelt einhergehen. Bei der Ausgestaltung dieser internen und externen Beziehungen der Kooperation besteht die Gefahr, dass sich einzelne Beziehungs- und Organisationsstrukturen wechselseitig beeinflussen und somit ihr simultanes Management erschwert wird.

Die anfängliche Gestaltung und das kooperationsbegleitende Management von Beziehungen zwischen Kooperationen und ihrer Umwelt kann sowohl wegen resultierender Restriktionen aus dem Kooperationsmanagement, als aber auch wegen auftretender Rückwirkungen auf das interne Kooperationsmanagement nicht hier von losgelöst betrachtet werden. Die Gestaltung von Außenbeziehungen ist

somit als integraler Bestandteil des Kooperationsmanagements zu betrachten.

In der Analyse dieses speziellen Teils des Kooperationsmanagements ergeben sich interessante Fragestellungen, die Aussagen zu seiner Ausgestaltung in interner Perspektive ebenso wie Aussagen zur Ausgestaltung der Außenbeziehungen generieren sollen. Neben der Erkenntnis über Notwendigkeiten in der Ausgestaltung dieser Beziehungen kann gleichzeitig der Versuch unternommen werden, Erfolgsfaktoren im Management dieser Beziehungsdichte zu isolieren, um so normative Ergebnisse zu erhalten. Hierauf aufbauend können dann konkrete Managementtools entwickelt werden, die eine erfolgreiche Gestaltung der Beziehungen und die fortwährende Anpassung dieser gewährleisten.

---

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ alexander.wesemann@  
ifg-muenster.de

---

## Bewertung von Kooperationen und kooperierenden Unternehmen

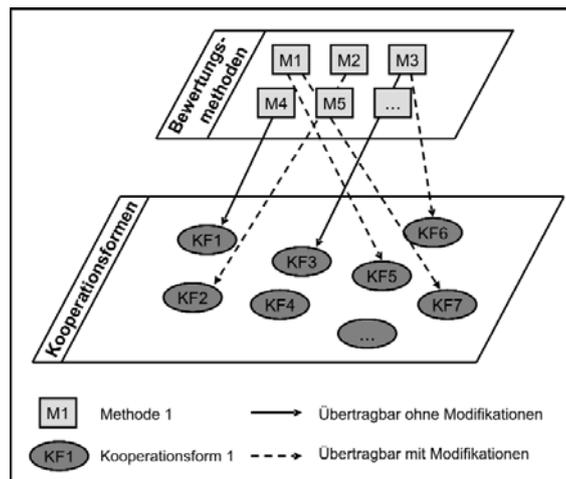
### Anwendbarkeit versus Modifikation

Komplexität und Dynamik beeinflussen aktuelle Entwicklungen des Wirtschaftslebens. Unternehmen sind unter anderem mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft, beschleunigtem technischen Fortschritt sowie einer Zunahme des Wettbewerbes konfrontiert. Der Herausforderung eines derartigen Umfeldes kann mit Hilfe von kooperativen Arrangements begegnet werden.

Zielsetzung des Forschungsprojektes ist es, den Mehrwert einer Kooperation zu quantifizieren. Hierbei stehen sowohl die Bewertung der Gesamtkooperation als auch die Auswirkungen auf den Unternehmenswert der kooperierenden Unternehmen im Mittelpunkt. Eine Bewertung kooperierender Unternehmen und von Kooperationen, Allianzen und Partnerschaften kann unterschiedliche Komponenten beinhalten. Hinsichtlich des Erfolges einer Kooperation kann zwischen direkten und indirekten ökonomischen Faktoren differenziert werden. Direkte ökonomische Größen lassen sich durch den realisierten Gewinn oder die generierten Cash-Flows beschreiben. Aufgrund des strategischen Charakters von Kooperationen zählen zu den qualitativen Vorteilen, die man sich von einer Kooperati-

on verspricht, unter anderem auch der Zugang zu Technologien und Ressourcen oder die Erlangung von Know-how-Vorteilen. Derartige Effekte lassen sich jedoch schwer quantifizieren und sind indirekter Natur. Den Zugang zu neuem Know-how beispielsweise kann man meist nicht unmittelbar bewerten. Zudem schlagen sich diese strategischen Entscheidungen erst mit zeitlicher Verzögerung in ökonomischen Erfolgsgrößen

nieder. Derartige Besonderheiten sollten unter anderem in eine Bewertung der Gesamtkooperation mit einfließen. Des Weiteren spielen die Auswirkungen auf den Unternehmenswert der kooperierenden Unternehmen eine zentrale Rolle. Primäre Zielsetzung einer strategischen Kooperation sollte eine Steigerung des Unterneh-



Anwendbarkeit versus Modifikation

menswertes der beteiligten Unternehmen oder vergleichbarer Indikatoren sein. Die Wertsteigerung stellt für alle beteiligten Unternehmen langfristig ein dominierendes Kriterium für die Stabilität der Kooperation dar. Eine Unternehmenswertsteigerung wird ermöglicht, wenn die Rendite der Investition die Kapitalkosten übersteigt. Optimalerweise sollten Einzahlungsströme erhöht sowie Auszahlungsströme und Kapitalkosten reduziert wer-

den. Die Methoden der Unternehmensbewertung zählen zu den zentralen Controlling- und Informationsinstrumenten. Dabei kann eine Bewertung anhand unterschiedlicher Methoden durchgeführt werden und vielfältigen Zwecken dienlich sein. Die Bewertung einer Kooperation mittels herkömmlicher Unternehmensbewertungsmethoden stellt sich

aber als schwierig dar, weil Kooperationen häufig kein eigenständiges Unternehmen im Sinne einer Kapitalgesellschaft verkörpern und sich somit kein Unternehmenswert ermitteln lässt. Es stellt sich die Frage, wie die vorhandenen Methoden der Unternehmensbewertung für kooperierende Unternehmen sowie für die Kooperationen insgesamt angepasst werden können (s. Abb.). Neben den zuvor genannten Aspekten

weist eine Kooperation möglicherweise noch weitere Bereiche auf, die einer Bewertung bedürfen und Forschungsbedarf darstellen.

➔ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

# Berichte aus der Lehre

## Regulierung in der Telekommunikation

*Praxisvortrag im Rahmen der Vorlesung „Theorie der Wirtschaftspolitik“*

Die Regulierung des Netzsektors Telekommunikation bewirkt gerade in Deutschland regelmäßig kontroverse und öffentlich geführte Debatten. Einerseits sind regulatorische Eingriffe direkt beim Endkunden spürbar. Andererseits stellt sich die Regulierungspraxis außerordentlich komplex dar.



Dr. Astrid Höckels

Dr. Astrid Höckels und Dr. Silvia Rottenbiller, Mitarbeiterinnen der Regulierungsstrategie/Regulierung Netze, T-Com, Festnetzsparte der Deutschen Telekom AG, referierten über die Regulierungsproblematik aus Sicht des ehemaligen öffentlichen Monopolisten.

Zunächst wurde das Unternehmen T-Com als Bestandteil der Deutschen Telekom AG kurz vorgestellt. An-



Dr. Silvia Rottenbiller

schließend wurde das Wettbewerbs- und Regulierungsumfeld skizziert. Dabei wurde deutlich, dass die Wettbewerbsintensität durch konkurrierende Teilnehmer-, Verbindungs- und Kabelnetzbetreiber sowie Mobilfunkunternehmen und Internet Provider sehr hoch ist. Ferner wurde klar, dass die T-Com massiv durch Regulierungseingriffe beeinflusst wird. Wird für einen Telekommunikationsmarkt eine erhebliche Marktmacht der T-Com festgestellt, so kann die Bundesnetzagentur (BNetzA) als Regulierungsorgan Zugangsverpflichtungen mit entsprechendem Diskriminierungsverbot und entsprechender Transparenzverpflichtung auferlegen. Darüber hinaus kann es zu einer Entgeltregulierung kommen.

Als nächstes erläuterten die Referentinnen die Regulierung im Anschlussnetz als Praxisbeispiel. Dazu skizzierten sie die Netzstruktur und die Entbündelung der Teilnehmeranschlussleitung (TAL). Schließlich erklärten sie die Entgeltstruktur der TAL. Dabei wurde deutlich, dass die BNetzA die Entgelte auf Basis eines eigenen Kostenmodells (WIK Modell) festlegt und die Kostennachweise der T-Com nicht anerkennt. Schließlich wurde die aktuelle Wettbewerbssituation in Deutschland skizziert und darauf hingewiesen, dass die Marktanteile der Wettbewerber teilweise über 50 % be-

tragen. Zum Abschluss des Vortrages wurde auf mögliche Herausforderungen für die Regulierung durch Voice over IP-Telefonie eingegangen. Dabei wurden die gegensätzlichen Positionen der T-Com und der Bundesnetzagentur deutlich. Die T-Com fasst VoIP als wettbewerbsintensiven „Emerging“ Market zwischen Fest- und Mobiltelefonie ohne Notwendigkeit einer Marktmachtregulierung auf. Die BNetzA hat aber VoIP dem Markt für PSTN-Sprachtelefonie zugeordnet. Deshalb wird die Deutsche Telekom auch bei VoIP als marktbeherrschend eingestuft und unterliegt einer Entgeltregulierung für VoIP-Produkte. Unabhängig von einer endgültigen Bewertung dieser konträren Positionen wurde aus dem Vortrag von Dr. Astrid Höckels und Dr. Silvia Rottenbiller deutlich, wie komplex und vielfältig die Regulierung in der Praxis ist. Technologische Weiterentwicklungen und ein dynamisches Marktumfeld versprechen auch für die Zukunft vielfältige und interessante Herausforderungen für die Regulierung des Netzsektors Telekommunikation.

---

➔ Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@  
ifg-muenster.de

---

## Effizienter und komfortabler reisen durch Partnerschaften

*Gastvortrag von Herrn Björn Ostertag, Deutsche Lufthansa AG, in der Vorlesung Unternehmenskooperation I*

Die Luftfahrtindustrie ist eine besonders von Kooperationen gekennzeichnete Industrie, in der strategische Allianzen wie die Star Alliance eine bedeutende Rolle spielen. Über die Ursachen, den Aufbau und ihr Management sprach Björn Ostertag von der Deutschen Lufthansa AG in der Vorlesung „Empirie und Praxis“ des Schwerpunktfachs Unternehmenskooperation.



Björn Ostertag während seines Gastvortrags in der Vorlesung Unternehmenskooperation I

Die Luftfahrtindustrie zeichnet sich durch besonders intensiven Wettbewerbsdruck aus. Neben dem Wettbewerb auf Kurzstrecken mit schneller werdenden Bahnverbindungen sind es vor allem stark steigende Kosten und zunehmende regulative Anforderungen, die die ausgeprägt dynamischen Rahmenbedingungen der Branche bilden. Dass in dieser Umgebung eine Positionierung mit Kooperationen erfolgsversprechend ist, wurde von Herrn Ostertag in seinem Vortrag deutlich herausgestellt.

Durch Kooperationen kann grundsätzlich auch in der Luftfahrtindustrie eine Erweiterung des Produktspektrums einzelner Anbieter in Breite und Tiefe erreicht werden, die bei differenzierter werdenden Kundenwün-

schon unerlässlich ist. In besonderen Ausmaß sind in dieser Branche jedoch strategische Allianzen zu beobachten. Sie ermöglichen neben typischen Kooperationszielen wie Kostensynergien vor allem den Marktzugang durch Erlangung von Lande- und Verkehrsrechten und somit auch das Angebot globaler Lösungen.

Gleichzeitig benötigen derartige Allianzen ein ausgeprägtes Kooperationsmanagement. Neben der Gratwanderung zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit in der Allianz besteht vor allem die Aufgabe einer Koordination der Partner und einer Integration der individuellen Systeme. Standen in den ersten Allianzen in der Luftfahrtindustrie noch einzelne gemeinsame Kundenprogramme im

Fokus der Zusammenarbeit, sind es heute bereits Kooperationen zur gemeinschaftlichen Bearbeitung ganzer Märkte und in Zukunft könne mit der zentralen Ausführung administrativer Prozesse gerechnet werden. Genau in der Bewältigung dieser Aufgaben sieht Herr Ostertag weitere Potenziale für die Zusammenarbeit zwischen Partnern in strategischen Allianzen der Luftfahrtindustrie.

Mit Björn Ostertag konnte ein sehr interessanter Gastredner für die Vorlesung „Empirie und Praxis“ des Wahlfachs Unternehmenskooperation gewonnen werden, der neben allgemeinen Informationen zur Branche in der sich anschließenden Diskussion auch wertvolle Einblicke in die Praxis der Nutzung dieser Allianzen geben konnte.

### Information

Björn Ostertag ist Senior Manager der Star Alliance gewesen und ist heute im Bereich der Bodenprodukte und -prozesse in leitender Position.

☎ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

# Events/Veranstaltungen

## Stiftungsgründung

*Ein Zukunftsmarkt für Genossenschaftsbanken*

An der gut besuchten Veranstaltung „Stiftungsgründung – ein Zukunftsmarkt für Genossenschaftsbanken“, die im Vorlesungssaal des Instituts für Genossenschaftswesen stattfand, nahmen erneut viele Vorstände von Volks- und Raiffeisenbanken, aber auch Praktiker und Wissenschaftler aus der Region teil. Als prominenter Gast konnte außerdem der fünfmalige Gewinner des Ski-Weltcups Marc Girardelli, der selbst Stifter ist, begrüßt werden.

Nach der Eröffnung der Veranstaltung durch Frau Professor Dr. Theurl trat zunächst Herr Hans-Joachim Ewald, Verbandspräsident des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., an das Rednerpult. In seinem Vortrag „Stiftungen im 21. Jahrhundert – Vermögensmanagement und lokale Bindung“ stellte Herr Ewald heraus, dass das Stiftungswesen einen attraktiven Wachstumsmarkt für Banken bedeutet, die ihre Chance in der Anlage und Verwaltung von Stiftungsvermögen sowie Beratungsleistungen und Cross-Selling-Geschäften sehen. Genossenschaftsbanken bietet sich hier die Möglichkeit, sich im Wettbewerb um die Betreuung von Stiftungen entscheidend von Mitkonkurrenten abzusetzen. Durch die hinter der Genossenschaft stehenden Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung erwirkt und lebt die Genossenschaftsbank einen Regionalitätsbezug und zeigt, dass sie innerhalb dieser Region eine Verantwortung übernimmt, die über das Bankgeschäft hinausgeht. Diese regionale Solidarität stellt also den Verbindungspunkt zwischen Stifter und Genossenschaftsbank dar, den es von Seiten der Bank zu finden und zu nutzen gilt. Dann kann aus der Verbindung Stiftung – Genossenschaftsbank



Prof. Dr. Theresia Theurl mit Marc Girardelli

ein für beide Seiten vorteilhaftes Miteinander werden: Stiftungen, insbesondere die mit kleinem Vermögen, erhalten (Start-)Hilfe von ihrer Bank, die durch die gelebte lokale Bindung ihrerseits weiche Wettbewerbsfaktoren stärken kann. Hier forderte Herr Ewald die Genossenschaftsbanken auf, einen langen Atem zu beweisen und nicht allein kurzfristig hohe Ertragspotenziale im Blick zu haben. Mit dieser Aufforderung schaffte Herr Ewald für die vielen Zuhörer einen guten Übergang zu dem zweiten Vortrag des Tages, gehalten von Herrn Walter Weinkauff, Verbandspräsident und Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbandes Frankfurt e.V.

In seinem Vortrag „Stiftungen und ihre Integration in das Bankgeschäft“ zeigte Herr Weinkauff die verschiedenen Möglichkeiten des Geschäftsfeldes „Stiftung“ für eine Bank auf und beschrieb, welche Aufgaben, Betreuungsziele und Produkte innerhalb dieses Feldes einzuplanen sind. Hierbei schloss Herr Weinkauff sich seinem Vorredner an und betonte die hohe Bedeutung von Regionalität. So führte er aus: „Alle reden von Globalisierung und vergessen, dass jeder Trend von einem Gegentrend begleitet wird“. Trendforscher bezeichnen diese Entwicklung als Glocalisierung, die genau die genossenschaftliche Idee der Lokalitätsbezogenheit aufgreift. Daran anknüpfend formulierte Herr Weinkauff bewusst spitz, dass eine Genossenschaftsbank ohne Stiftung eigentlich nicht den Namen Genossenschaft tragen dürfe, da sie die Region nicht fördere. Dabei unterließ der Verbandspräsident es nicht, auf die möglichen Probleme beim Stiftungsgeschäft hinzuweisen: Einzelne betrachtet mag es Stiftungsgeschäfte geben, die sich für eine Bank nicht „rechnen“. Doch, so schloss Herr Weinkauff seinen Vortrag, gibt es eine Reihe von Zusatzeffekten bei Stiftungsaktivitäten, zusammengefasst durch den Oberbegriff des Cross-Sel-

lings, die interessante Ertragspotenziale für eine Bank beinhalten.

Aus einem ganz anderen Blickwinkel näherte sich als dritter Redner Herr Dr. Mark Eisenegger, Vorstand des European Center for Reputation Studies der Universität Zürich, der Thematik Stiftungen und Genossenschaftsbanken. Als Soziologe stellte er den zuhörenden Bankern den weichen und, wie er anschaulich erläuterte, äußerst wichtigen Wettbewerbsfaktor Reputation vor. Zu unterscheiden ist hierbei in funktionale, soziale und expressive Reputation. Während die Erstgenannte Kompetenz und Erfolg honoriert, stellt die Zweitgenannte Sozialverantwortlichkeit in den Vordergrund. Sowohl hinter der funktionalen, wie auch hinter der sozialen Reputation stehen folglich Erwartungsansprüche von Seiten Dritter, die es zu erfüllen gilt. Expressive Reputation hingegen baut sich durch ein unverwechselbares Profil auf, das Authentizität widerspiegelt. Die Summe aus erfolgreichem Management der Erwartungen Dritter (aus funktionaler und sozialer Sicht) sowie der eigenen Identität ergibt das Reputationsprofil eines Unternehmens. Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen besitzen Genossenschaftsbanken einen Wettbewerbsvorteil, über den sie sich manchmal selbst nicht bewusst sind: die Sozialreputation. Stiftungen stellen ein sehr geeignetes Instrument für Genossenschaftsbanken dar, diesen kompetitiven Wettbewerbsvorteil konsequent auszubauen und nach außen zu tragen, um als weiteren Vorteil eine expressive Reputation aufbauen zu können.

Im letzten Vortrag des Tages gab Herr Schönberger, Vorstand der Grafschafter Volksbank eG, nach den gewonnenen theoretischen Erkenntnissen einen anschaulichen Praxiseinblick.



v.l.n.r.: Dr. Jens Rütters, Hans-Joachim Ewald, Helmut Bommert, Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Günter Vogt

Er referierte über „Die Gründung einer Stiftung für die Grafschaft Bentheim“ und stellte ausführlich den dabei von seiner Volksbank gegangenen Weg dar. So zeigte Herr Schönberger, dass auch bei dieser Stiftungsgründung die genossenschaftlichen Grundprinzipien eine entscheidende Rolle bei den Beweggründen für eine Stiftung gespielt haben.

Im Anschluss an die vier Vorträge stellten sich Herr Helmut Bommert, Geschäftsführer Union Investment Institutional GmbH, Herr Hans-Joachim Ewald, Verbandspräsident des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., Herr Prof. em. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, em. Direktor des Instituts für Marketing der Universität Münster und ehemaliger Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann Stiftung, Herr Dr. Jens Rütters, Vorstand der JaWirStiftung sowie Herr Günter Vogt, Vorstandssprecher der Volksbank Detmold eG im Rahmen einer Podiumsdiskussion den Fragen der Moderatorin Frau Prof. Dr. Theurl und des Publikums. Als Ergebnisse der Diskussion lassen sich thesenartig folgende Punkte zusammenfassen:

- Genossenschaftsbanken besitzen den Wettbewerbsfaktor Sozialreputation, den sie bisher im Vergleich zu ihren Konkurrenten zu wenig ausnutzen.

- Potenzielle Stifter sind ein Wettbewerbssegment, das mehr in den Vordergrund gerückt werden muss, ohne dabei jedoch die eigene expressive Reputation außer Acht zu lassen. Mit anderen Worten, die durch eine Genossenschaftsbank zu gewinnenden Stifter sind bodenständig, erwarten dies auch von ihrer Bank und verstehen sich in der Regel nicht als Werbeträger für „new types of corporate citizenships“.

- Die erfolgreiche Bearbeitung des Geschäftsfeldes Stiftungen kann nicht top down oder bottom up geschehen, sondern muss vielmehr auf allen Ebenen gelebt werden. So muss einerseits der Vorstand einer Bank hinter der Stiftungsidee stehen, der Mitarbeiter muss sie kennen und vor Ort einsetzen können und die Verbände müssen ihrerseits zur Professionalisierung des Stiftungsgeschäftes beitragen.

So zeigte die Veranstaltung neben der Beleuchtung der Beweggründe und der Aussichten eine Integration des Stiftungsgedanken in das Bankgeschäft, dass die weitere Entwicklung dieses Prozesses hochinteressanten Analysierungsbedarf verspricht.

---

➔ Anne Saxe  
 ☎ (0251) 83-2 28 98  
 ✉ [anne.saxe@ifg-muenster.de](mailto:anne.saxe@ifg-muenster.de)

---

## Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen

18. September 2006 im Mövenpick Hotel Münster

Das IfG hat in Zusammenarbeit mit dem Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Münster und der HSH N Financial Markets Advisory AG eine Tagung zu den Erfolgsfaktoren in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen durchgeführt.



v.l.n.r.: Dietmar Gratz, Prof. Dr. Bernd Rudolph, Dr. Christopher Pleister, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Hubert Meyer, Moritz Krawinkel

Der besondere Reiz dieser Veranstaltung lag darin, dass Genossenschaftsbanken und Sparkassen an einem Tisch sitzen und somit die Möglichkeit eröffnet wird, über den eigenen Tellerrand zu schauen.

Im ersten Vortragsblock wurden die „Erfolgsbedingungen im Fusionsprozess“ aufgezeigt. Jürgen Meereis, Partner der HSH N Financial Markets Advisory AG, erläuterte die Erfolgsfaktoren sehr systematisch anhand der Phasen des Fusionsprozesses. Manfred Wortmann, Vorsitzender des Vorstandes der Volksbank Hellweg, konnte dann aus praktischer Perspektive auf die Frage eingehen: „Wann nutzt die Fusion von Volksbanken ihren Mitgliedern?“ Im Anschluss beleuchtete Dr. Ulrich Gröschel, Mitglied des Vorstandes der Sparkasse KölnBonn, diese Thematik aus Sicht einer großen Sparkasse „Ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile?“

Im zweiten Vortragsblock wurden konkrete Methoden zur Unternehmensbewertung für Genossenschaftsbanken und Sparkassen vorgestellt. Dies geschah zum einen aus betriebs-

wirtschaftlicher Sicht durch Dr. Michael Kuhlen von der HSH N Financial Markets Advisory, der die Bewertungsverfahren, speziell das Ertragswertverfahren, dezidiert erläuterte.

Dr. Marcus Geschwandtner von DHPG Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater ging im Anschluss auf die rechtlichen Aspekte ein. Dabei zeigten sich besonders deutlich die Unterschiede zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Es ist eine große Herausforderung, die rechtlichen und ökonomischen Spezifika von Sparkassen und Genossenschaftsbanken in einem Bewertungsmodell zu konkretisieren.

Nach dem Mittagessen standen die wesentlichen Herausforderungen einer Fusion auf dem Programm: die Synergien und die Integration. Zunächst schilderte Jürgen Hahn, Vorsitzender des Vorstandes der Sparkasse Vorpommern, seine langjährige Fusionserfahrung nach dem Motto „Aus 6 mach 1“.

Im Anschluss konkretisierte Markus Strehle, Partner der Context Management Consulting, Markt- und Kosten-

synergien von Fusionen. Den theoretischen ex-ante-Berechnungen stellte er die tatsächlich eingetretenen Synergien gegenüber.

Im Laufe der Veranstaltung hat sich immer wieder gezeigt, dass die kulturelle Integration ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Fusion ist. Eben dieser widmete sich Hermann Mehrens, Vorstandssprecher der Hannoverschen Volksbank. Gleich zu Beginn machte er deutlich, dass der Fusionsprozess nicht länger als drei Jahre dauern sollte.

Nach den vielfältigen, methodischen Referaten und persönlichen Erfahrungsberichten wurde es in der Podiumsdiskussion politisch, die unter dem Thema „Sparkassen und Genossenschaftsbanken zwischen wettbewerblicher Koexistenz, Kooperation und Fusion“ stand und von Frau Prof. Theurl moderiert wurde. Prof. Dr. Bernd Rudolph, Leiter des Instituts für Kapitalmarktforschung und Finanzierung der Ludwig-Maximilians-Universität in München zeigte auf, dass für die Beurteilung der Fusionsperspektiven in beiden Verbänden

insbesondere aus makroökonomischer Sicht unterschiedliche Kriterien berücksichtigt werden müssen. Allein die Rentabilität reicht nicht aus, auch die Konzentration und die Marktversorgung müssen betrachtet werden, wie es sich im Vergleich von England und Deutschland zeigt. Dr. Christopher Pleister, Präsident des BVR, sieht den Sättigungsgrad für Fusionen bald erreicht und nannte die Zielmarke von 800 bis 1000 Primärinstituten. Wichtig ist letztlich das dezentrale Geschäftsmodell, über das die Vorstände und die Mitglieder vor Ort entscheiden. Dr. Hubert Meyer, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Niedersächsischen Landkreistages und stellvertretendes Vorstandsmitglied des DSGV, stellte klar, dass bei manchen Sparkassenfusionen Skepsis angebracht ist. Das Beispiel der Sparkasse Vorpommern zeigt, dass diese durch ihre Größe an die Landesgrenze stößt. Moritz Krawinkel, Vorstand des RWGV, verwies auf die Ähnlichkeiten die im praktischen Fusionsprozess von Genossenschaftsbanken und Sparkassen bestehen. Dietmar Gratz ist Bereichsleiter im Group-Treasury der Landeshypothekenbank Steiermark und der Raiffeisenlandesbank Steiermark. Er führte aus, dass in der österreichischen Raiffeisengruppe in der Vergangenheit auch zahlreiche Fusionen stattge-

funden haben, die jetzt aber weitgehend abgeschlossen sind. Die Situation der Sparkassen ist in Österreich anders. Die Vereine und Gemeinden, denen die Sparkassen gehörten, haben diese gewinnbringend an die größten Sparkassen im Bundesland verkauft. Diese Bewegung ist jetzt aber beendet, sodass keine gravierenden Änderungen in der Zukunft zu erwarten sind. Dies gilt auch für die Separierung von Volksbanken und Raiffeisenbanken.

Dr. Pleister hat mehrfach die Rechtsform der eG vorgeschlagen, für den Fall, dass die Sparkassen privatisiert werden sollten. Diese Überlegungen bekräftigte der Präsident des BVR: Ein autonomes Leben soll überall möglich sein, auch mit der Versorgung von Finanzdienstleistungen. Die Sparkassen tragen zur Qualität in der Fläche bei. Es geht hierbei um Dezentralität. Wenn nun die Eigenkapitalstrukturen der Sparkassen neu geordnet werden müssen, gibt es eine Organisationsform, die zum dezentralen Unternehmertum passt: die eG! Zudem sollte für die Sparkassen ein verzinsliches Eigenkapital eingeführt werden, damit die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet ist. Herr Krawinkel fügte an, dass die technischen Probleme bei einem Umwandlungsprozess oder Fusionsprozess lösbar wären, nur eben rechtlich noch nicht möglich

sind. Dr. Meyer stellte dagegen klar, dass aus Sicht des Landkreistages und des DSGV die Anstalt des öffentlichen Rechts die beste Rechtsform für die Sparkassen ist. Die Sparkassen befinden sich nicht im Eigentum, sondern in der Trägerschaft. Eine Situation wie in Österreich, wo Sparkassen meistbietend verkauft wurden, solle in Deutschland ausgeschlossen werden. Prof. Rudolph erläuterte, dass die Beachtung des Regionalprinzips für die Beurteilung dieser Fragen entscheidend sei: Wenn es boomende und weniger boomende Regionen gibt, besteht für die nicht boomende Region die Gefahr, dass diese zu den Verlierern gehört. Nach der Fusion würden die Mittel in die boomende Region fließen. Wenn dies jedoch durch das Regionalprinzip verhindert wird, sollten auch säulenübergreifende Fusionen möglich sein. Zum Abschluss wurden die Kooperationsperspektiven der Gruppen diskutiert. Herr Gratz berichtete einleitend über seine Erfahrungen, als „Diener zweier Herren“. Die Group-Treasury fungiert dabei als eine Art Arbeitsgemeinschaft, in der die Zins- und Liquiditätssteuerung zentral durchgeführt wird. Dr. Meyer erläuterte, dass Kooperationen in Zukunft da fortgesetzt werden sollen, wo sie von pragmatischem Nutzen sind, der Wettbewerb in der Fläche aber gewährleistet sein



Das Plenum verfolgte mit großem Interesse die Vorträge sowie die anschließende Diskussion.

müsse. „Je marktferner die Kooperation, desto besser ist die Zusammenarbeit.“ Auch Dr. Pleister gibt der getrennten Marktbearbeitung den Vorzug und sieht auch keine „Revolutionen im Back-Office-Bereich“. In der Wertpapierabwicklung läuft die Zusammenarbeit gut. Im Bereich des Zahlungsverkehrs sollte aber im Hinblick auf Europa noch mehr geschehen. „Da sind wir natürliche Partner.“ Herr Krawinkel berichtete von einem Projekt der Sparkassen und Genossenschaftsverbände in Nordrhein-

Westfalen, das das Ziel einer gemeinsamen Geldversorgung hatte. Es konnte keine gemeinsame Firma errichtet werden und zwar nicht, weil die Beteiligten sich nicht einigen konnten, sondern, weil nicht die kritische Größe erreicht wurde. Prof. Rudolph verwies auf eine weitere Möglichkeit der Zusammenarbeit, die alle Säulen der Kreditwirtschaft betrifft: der Markt für das Kreditrisiko. Hier sind im Moment drei Märkte im Entstehen, es wäre aber effizienter, wenn man den Kreditrisikotransfer über die

Säulen hinweg organisieren würde. Auf die Frage von Frau Prof. Theurl, wann die erste Fusion zwischen Genossenschaftsbanken und Sparkassen vollzogen sein wird, wollten sich die Podiumsteilnehmer nicht festlegen und dies der Zukunft überlassen.

---

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

---

## Zukunft stärken – Innovative Produkte und Dienstleistungen für Wohnungsgenossenschaften

### 9. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Am 8. November 2006 tagten im Mövenpick Hotel Münster über 100 Vorstände, Geschäftsführer, Wissenschaftler und Interessierte an Wohnungsgenossenschaften. In Referaten und Workshops wurde über die Bedeutung von Innovationen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit diskutiert.



Burghard Schneider,  
VdW Rheinland Westfalen, Düsseldorf

Der Immobilienmarkt befindet sich in einem grundlegenden Wandel, da einerseits die Bevölkerung schrumpft und sich andererseits auch die Altersstruktur ebenso ändert wie die Nachfragerwünsche der Mieter. In einem



Hubert Scharlau,  
BAG Wohnungsgenossenschaft Lünen

sich entwickelnden Nachfragermarkt ist es auch für Wohnungsgenossenschaften wichtig, mit innovativen Produkten und Dienstleistungen präsent zu sein und eine hohe Marktattraktivität zu entfalten. Wohnungsgenossenschaften besitzen spezifische Merkmale und gewisse Kernkompetenzen. Diese gilt es zu isolieren und mittels Kommunikation an die verschiedenen Akteure auf dem Immobilienmarkt zu vermitteln. Um die Zukunftsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften sicherzustellen, ist zu analysieren, wie sich Megatrends und somit die Wünsche der Mieter auf Wohnungsgenossenschaften auswirken. Antworten hierauf geben u.a. innovative Technologien, innovative Ideen und innovative Dienstleistun-

gen. Vorsprung durch Innovation, dies war der einstimmige Tenor der Teilnehmer des 9. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, zu dem das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und der Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) am 8. November 2006 nach Münster eingeladen hatten.

Über 100 Teilnehmer – vornehmlich aus dem Gebiet des VdW Rheinland Westfalen, aber auch aus anderen Tei-



Drs. Joost Nieuwenhuijzen,  
Woningstichting Rochdale, Amsterdam



Dr. Armin Hartmann,  
HWG eG, Hattingen

len Deutschlands diskutierten und erarbeiteten bei der Tagung unter dem Titel „Zukunft stärken – Innovative Produkte und Dienstleistungen für Wohnungsgenossenschaften“ innovative Ideen, die das Handeln von Wohnungsgenossenschaften in zukünftigen Märkten aufzeigt. Diese Thematik wurde in Vorträgen vorgestellt und im Anschluss in drei Workshops intensiv erörtert. Das Programm wurde zum Abschluss durch einen mitreisenden Vortrag über die Zukunft des Wohnens abgerundet.

### Vorsprung durch Innovation

Nach einer Begrüßung der Teilnehmer durch Burghard Schneider, Vorstandssprecher des VdW Rheinland Westfalen, erläuterte Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, die Bedeutung des Innovationsmanagements. Die Zukunftsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften durch Innovationen ist



Klaus von Bock,  
Architekt, Göppingen

dann letztendlich im Member-Value messbar. Hubert Scharlau, Vorsitzender der BAG Wohnungsgenossenschaften Lünen, betonte in seinem Vortrag, dass das Wohnen in Genos-

senschaften nicht der dritte Weg, zwischen Wohneigentum und Miete, sondern der intelligentere Weg sei. Roland Hager, Vorstandsvorsitzender des Gemeinnützigen Bauvereins Erkelenz eG, hob in seinem Vortrag hervor, dass die Mieten auch zukünftig bezahlbar bleiben müssten. Kostenreduzierung und Nachhaltigkeit sind durch innovative Wohntechnologien wie z.B.



Prof. Dr. Theresia Theurl,  
IfG, Münster

Erdwärme und Solarenergie zu erzielen.

Eindrucksvoll erläuterte Bruno Helms, Vorstandssprecher des Bauvereins der Elbgemeinden eG Hamburg, wie Wohnungsgenossenschaften in Kooperationen bei der Stadtentwicklung die Hafencity in Hamburg aktiv mitgestalteten und somit innovative Wohnideen realisierten. Ein neuartiges Konzept stellte Drs. Joost Nieuwenhuijzen von der Woningstichting Rochdale Amsterdam mit einem Belohnungssystem für Mieter vor. Für gutes Verhalten und pünktliche Mietzahlungen gibt es Bonuspunkte, die gegen Dienstleistungen und Waren eingelöst werden können. (siehe Interview S. 49 ff.)

### Workshops

Nach den einführenden Vorträgen wurden die angesprochenen Themen in drei Workshops diskutiert. Zunächst wurden in den Arbeitsgruppen kurze Impulse in Form einleitender Vorträge gegeben. Dr. Armin Hartmann, Abteilungsleiter der Hattinger



Dr. Gerhard Jeschke,  
Drei-Länder-Büro, Bonn

Wohnstättengenossenschaft eG, berichtete über Smart Home. Die Wünsche der Mieter beinhalten meist einfache Dinge wie z.B. Rauchmelder oder Einbruchsicherung. Sie müssten leicht zu bedienen, bezahlbar und im Bestand einfach nachzuinstallieren sein. Klaus von Bock, Architekt aus Göppingen, stellte in einem Workshop das Lebenszyklushaus der Liebenauer Feld GmbH vor. Es wurde erörtert, wie ein Haus atmend gestaltet und ein Kompromiss zwischen zurückgezogenem Wohnen und nachbarschaftlichem Verhältnis gefunden werden kann. Rainer Heubrock, Vor-



Rainer Heubrock,  
Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG

standsmitglied der Wohnungsgenossenschaft Lünen eG, stellte das Konzept der mitgliederorientierten Wohndienstleistungen vor. Dienstleistungen würden gerne angenommen und erhöhten die Qualität des Wohnens. Die Folge seien geringere Leerstände und zufriedene Mieter. Den Anfangsrefe-



Bruno Helms,  
Bauverein der Elbgemeinden eG,  
Hamburg



Harry Gatterer,  
Zukunftsinstitut, Kelkheim

raten folgte ein inspirierender Meinungsaustausch in den Arbeitsgruppen.

### Die Zukunft des Wohnens

Nach den Berichten aus den Workshops folgte im abschließenden Teil

der Tagung ein zukunftsweisender Vortrag über die Zukunft des Wohnens. Harry Gatterer vom Zukunftsin-



Eric Christian Meyer,  
IfG, Münster

stitut aus Kelkheim präsentierte Überlegungen, die sicherlich einen wichtigen Beitrag für genossenschaftsstrate-

gische Themen der Wohnungsgenossenschaften liefern. Das nächste Symposium dieser Reihe findet am 18. April 2007 ebenfalls wieder in Münster statt.

---

➤ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ joerg-matthias.boettiger@  
ifg-muenster.de

---

## IZV Summer Workshop 2006

### Netzwerk-Evaluation

Das Institut für Zukunftsmanagement in Verbundnetzwerken (IZV) führte in Montabaur einen Workshop zum Thema Netzwerk-Evaluation durch, an dem IfG-Mitarbeiter mitwirkten.

Teilnehmer des Workshops waren Wissenschaftler, Netzwerk-Praktiker und Berater. So war es möglich einen breiten Zugang zur Thematik zu gewinnen. Die Netzwerk-Forscher waren vertreten durch Prof. Dr. Jörg Sydow, Prof. Dr. Sabine Remdich, Prof. Aulinger sowie – vom IfG – Eric Meyer und Dirk Lamprecht. Als Netzwerk-Manager nahmen Prof. Dr. Carl Friedrich Leuschner und Dr. Bernd Kubista teil. Netzwerk-Berater wiederum waren u.a. durch Dr. Timo

Renz und Gerhard Schorr vertreten. Ziel des zweitägigen Workshops war es, eine Bestandsaufnahme der Netzwerkevaluation durchzuführen, mit Erfahrungen von Praktikern und Beratern zu vergleichen und somit Entwicklungsperspektiven für Forschung und Praxis zu finden. Die Komplexität und die Vielzahl möglicher Ausgestaltungsformen von Netzwerken stellte hierbei die zentrale Herausforderung dar. Ein wesentliches Element vieler Netzwerke sind kooperative

Unternehmen und ihre Bewertung. Dieser Thematik widmeten sich Eric Meyer und Dirk Lamprecht. Herr Meyer stellte zunächst einen allgemeinen Ansatz zur Bewertung kooperativer Unternehmen vor, der sich auf eine Vielzahl von Kooperationsdesigns anwenden lässt. Herr Lamprecht konkretisierte den Ansatz dann für Genossenschaften durch den Member Value und durch das Member Value Reporting. Die Beiträge der Teilnehmer werden in einem Sammelband veröffentlicht, der in Kürze erscheinen wird.



---

➤ Dirk Lamprecht

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ dirk.lamprecht@  
ifg-muenster.de

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 27. Hohenheimer Oberseminar in Münster

Zum ersten Mal organisierte das Institut für Genossenschaftswesen das Hohenheimer Oberseminar, ein interuniversitäres Doktorandennetzwerk. Auf der Veranstaltung wurden aktuelle Forschungsprojekte konstruktiv von Nachwuchswissenschaftlern, ehemaligen Doktoranden und Professoren diskutiert. Das Institut für Genossenschaftswesen war auf der 27. Veranstaltung mit zwei Forschungspapieren und zwei Koreferaten vertreten

Das 27. Hohenheimer Oberseminar fand vom 16.11.-18.11.2006 erstmalig in Münster statt. Vom Institut für Genossenschaftswesen nahmen Frau Professor Theurl, Herr Meyer, Herr Dammer und Herr Wipprich aktiv teil. Im Vorfeld der Veranstaltung wurden von Teilnehmern Forschungspapiere eingereicht. Diese waren Gegenstand des Seminars. Zunächst stellte jeweils ein Koreferent die Arbeiten dem Publikum vor. Kritikpunkte und konstruktive Hinweise für die weitere Vorgehensweise waren zentrale Bestandteile der Koreferate. Anschließend wurden die Arbeiten und die bisherigen Ausführungen im Publikum diskutiert. Thematisch deckte das 27. Hohenheimer Oberseminar erneut ein

breites Spektrum ab. Die Fragestellungen der besprochenen Arbeiten reichten von aktuellen Problemen der Wirtschaftspolitik bis zu Problemen der Industrie- und Institutionenökonomik. Neben empirischen und modellgeprägten Papieren waren auch anwendungsorientierte Arbeiten vertreten. Herr Dammer legte eine Arbeit mit dem Titel „Signaling auf Kreditmärkten“ vor. Die Rolle von Kreditbüros im Kreditprozess und dabei insbesondere Möglichkeiten und Grenzen eines Bonitätssignals unter Berücksichtigung von Kreditbüros standen im Mittelpunkt seiner Arbeit. Herr Wipprich stellte eine Arbeit mit dem Titel „Stabilität und Rentabilität von Sternennetzwerken bei Nachfra-

geunsicherheit und separierten Märkten“ zur Diskussion. Er legte in seiner Arbeit dar, dass ein Trade Off zwischen Stabilität und Rentabilität in vertikalen Hersteller-Zulieferernetzwerken existieren kann und stellte mögliche Lösungsansätze zur Diskussion. Frau Professor Theurl hielt ein Koreferat mit wertvollen Anregungen zu der Arbeit „Eine Lanze für den Sachverständigenrat“ von den Herren Papenfuß und Thomas. Herrn Meyer lieferte zu der Arbeit „Premium Programming and Content Choice“ von Tobias Hartwich interessante Ansätze für weitere Forschungsarbeiten.

Das Tagungsprogramm wurde durch ein attraktives Rahmenprogramm abgerundet. So fand am Freitagabend ein Abendessen im attraktivem Ambiente der neuen Münster-Arkaden mit anschließender Kneipen-Tour statt. Das Institut für Genossenschaftswesen bedankt sich bei allen Teilnehmern der Veranstaltung und blickt mit Freude auf das nächste Oberseminar im Frühjahr 2007 in Ilmenau.



Das 27. Hohenheimer Oberseminar in Münster

---

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

---

## IfG-Kennenlernabend

*Stars and Stripes im IfG*

Am 19. Oktober 2006 fand traditionell zu Semesterbeginn im Institut für Genossenschaftswesen der Kennenlernabend statt.

Wie im Jahre 2000 erstmals durchgeführt, lud das IfG erneut zum Kennenlernabend ein. Dieses Mal stand der Abend unter dem Motto: „Amerika“. Aus diesem Grund haben die Mitarbeiter mit viel Liebe zum Detail die Räumlichkeiten des Lehrstuhls dem Thema entsprechend mit Girlanden, Servietten und Tischdecken dekoriert. Des Weiteren wurde den Gästen eine Vielzahl landestypischer Speisen und Getränke in Buffetform angeboten: Vom klassischen Hamburger über Hot



zu lernen. Mit diesem außergewöhnlichen Angebot an die Studierenden soll ihr Interesse, sich mit dem Themengebiet Kooperation näher auseinanderzusetzen, geweckt oder auch intensiviert werden. Hierfür konnten sie sich, nach einer kurzen Begrüßung von Frau Prof. Dr. Theurl, mit ihren Fragen an die Anwesenden, die schon Erfahrungen im Bereich Unternehmenskooperation sammeln konnten, wenden. So wurden die Interessierten in einer lockeren Atmosphäre unter anderem über Kombinationsmöglichkeiten von Unternehmenskooperation mit anderen Fächern aus der Volkswirtschaftslehre sowie über die Inhalte der einzelnen Vorle-



Dogs bis zum ausgefallenen „Schokoladen-Marshmallow“ wurde eine Auswahl amerikanischer Spezialitäten serviert.

Die Teilnehmer des Kennenlernabends waren neben Frau Prof. Dr. Theurl und ihren Mitarbeitern, ehemalige und aktuelle Studierende des Wahlpflichtfaches Unternehmenskooperation sowie solche, die die Wahl des Faches in Erwägung ziehen. Besonders den Interessenten sollte in dieser Veranstaltung die Möglichkeit geboten werden, sich über den Schwerpunkt Unternehmenskooperation zu informieren und das Institut mit seinen Mitarbeitern näher kennen



sungen und der Seminare informiert. Des Weiteren konnten Fragen über

Praktikumsmöglichkeiten und Stellenausschreibungen sowie Berufsperspektiven, die sich nach Abschluss des Schwerpunktes innerhalb des Instituts oder am externen Arbeitsmarkt ergeben können, umfassend beantwortet werden. So wurden im Laufe des Abends in zahlreichen Einzel- und Gruppengesprächen bestehende Unklarheiten beseitigt. Darüber hinaus konnte der Abend dazu genutzt werden, um Anregungen der Studierenden zu sammeln, welche seitens der Institutsleitung auf positive Resonanz stießen und auch weiterhin verfolgt werden.

Dieses Angebot wurde in diesem Semester von ca. 90 Interessenten intensiv in Anspruch genommen, so dass am Ende des Abends hoffentlich viele Studenten von den Vorzügen des Wahlpflichtfaches überzeugt werden konnten und keine Fragen offen blieben. Aufgrund der Tatsache, dass dieser Kennenlernabend erneut äußerst erfolgreich verlief, wird die Tradition auch im nächsten Semester fortgesetzt werden und wir freuen uns schon auf einen informativen und amüsanten Abend.

---

➔ Eva Chargé,  
Malte Dornseifer

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ [06lit@ifg-muenster.de](mailto:06lit@ifg-muenster.de)

---

# Vorträge

## Theresia Theurl

### *BSC: Balanced Scorecard\**

Viele Unternehmen beschäftigen sich heute mit Balanced Scorecards und ein zunehmender Anteil von ihnen hat sie für das eigene Unternehmen entwickelt und setzt sie ein. Dies gilt auch für Genossenschaftsbanken. Mit den Erfahrungen der letzten Jahre haben sich auch die Erfolgsfaktoren herausgestellt und es ist klar geworden, welche Anforderungen dieses Konzept nicht erfüllen kann. Dieser Beitrag stellt vor allem auf die inzwischen gewonnenen Erfahrungen ab.



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

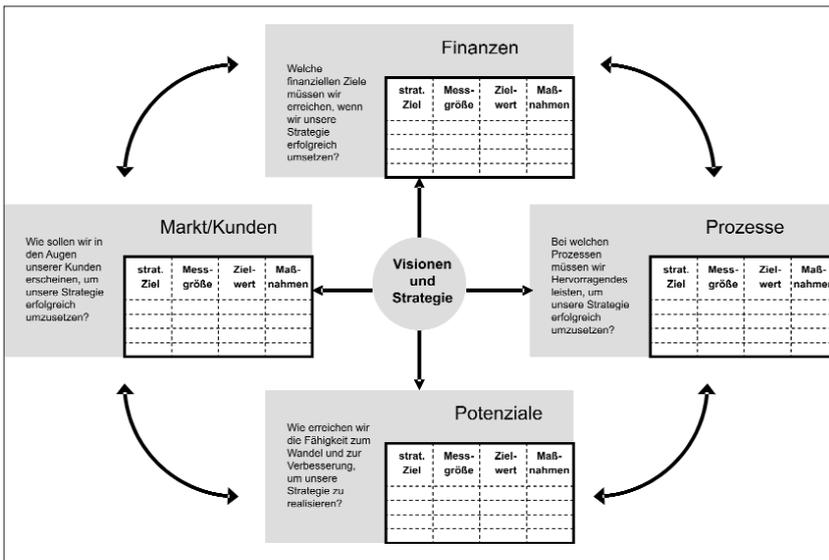
Kopplung von strategischem und operativem Management vor. Mit ihm können strategische und operative Kennzahlen, monetäre und nicht-monetäre Größen, kurz- und langfristige Positionen, harte und weiche Faktoren, interne und externe Prozesse, vergangene und zukünftige Leistungen, sowie Kosten- und Leistungstreiber kombiniert werden. Zahlreiche Erfahrungsberichte bewerten die Verbesserung der strategischen Kontrolle und der Frühwarnung, die Erhöhung des Kenntnisstandes der Führungskräfte und der Mitarbeiter über die Vision und die Strategie sowie die Möglichkeiten der Identifikation kritischer Einflussfaktoren des Unternehmenserfolges als sehr positiv. Zu den grundlegenden Erkenntnissen zählen jene, dass die Einbindung der Mitarbeiter und eine entsprechende Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass die Entwicklung und Implementierung einer BSC Kapazitäten bindet, dass sie von vornherein umfassend angelegt sein muss, dass bereits am Beginn über die Bewältigung der Schnittstellen zu den vorhandenen Systemen nachzudenken ist und dass es notwendig ist, Anreizsys-

Die Balanced Scorecard ist aus der Suche nach leistungsfähigen Instrumenten des Performance Measurements durch amerikanische Beratungsgesellschaften entstanden und mit den Namen David Norton und Robert Kaplan als deren Erfinder verbunden.

### **Managementinnovation?**

Dabei wird häufig die Frage gestellt, ob es sich um eine der üblichen Managementmoden handelt oder ob es mehr ist. Auf eine Mode deutet hin, dass in der Erfolgskommunikation

vielfache Übertreibungen so wirken, als wären Unternehmen bisher überhaupt nicht in der Lage gewesen, komplexe Entscheidungen strukturiert zu treffen. Doch viele Gründe können dafür genannt werden, dass es mehr als eine Mode ist. Die Frage zu stellen, ob es sich dabei um eine „echte Innovation“ handelt, ist müßig und nicht weiterführend. Vielmehr geht es darum, die Potenziale zu nutzen, die mit diesem Konzept möglich sind, und die Fehler zu vermeiden, die dabei gemacht werden können. So liegt ein Instrument der strukturierten



Grundmodell BSC

teme zu integrieren, wenn Verhaltensänderungen hervorgerufen werden sollen.

### Verknüpfungen und Interdependenzen

Es ist in der unternehmerischen Praxis in der Zwischenzeit sehr klar geworden, dass die BSC ein ganzheitliches Konzept darstellt. In der sorgfältigen Identifikation und konsequenten Abbildung des vielschichtigen Zusammenwirkens der Faktoren, die den Unternehmenserfolg hervorrufen, bestehen gleichzeitig Chance und Herausforderung. Dabei ist zu beachten, dass die Bezeichnung gleichzeitig Programm ist. „Balanced“ umfasst die ausgewogene Betrachtung unterschiedlicher Komponenten mit ihren Beziehungsstrukturen. Der Aufbau einer „Scorecard“ zwingt zur kompromisslosen Operationalisierung und Quantifizierung unternehmerischer Tatbestände und strategischer Ziele. Unabdingbar ist es, die Inhalte der einzelnen Dimensionen/Perspektiven aus der Unternehmensvision und -strategie abzuleiten. Viele Unternehmen weichen heute von der „klassi-

schen BSC“ ab, indem zusätzliche Dimensionen berücksichtigt werden, die Finanz- und Wertperspektive im Hinblick auf andere Unternehmensziele ausgeweitet wird, eine zusätzliche Mitarbeiterdimension eingeführt wird oder die Potenzial- (Lern- und Entwicklungsperspektive) als Mitarbeiterperspektive ausgestaltet wird. Alle konkreten Ausgestaltungen aber einen die Zielsetzungen: einen Beitrag zu einer effizienten Unternehmenssteue-

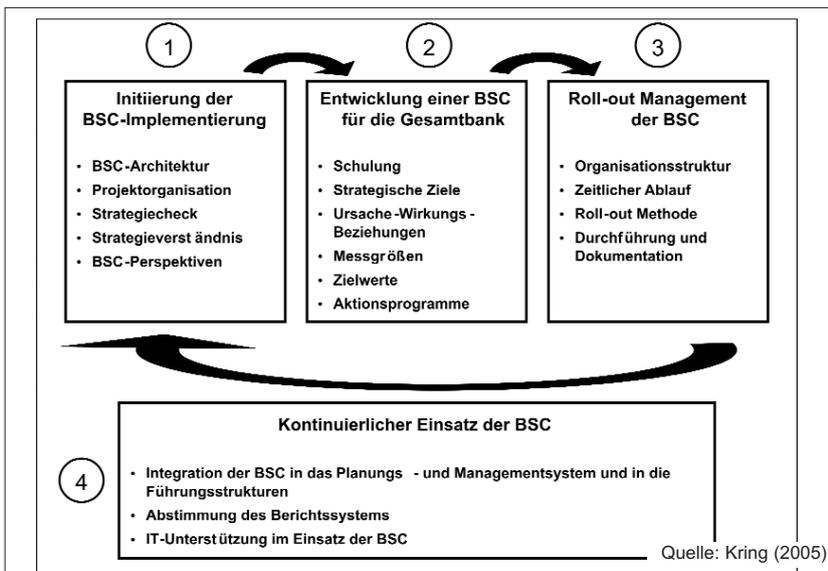
rung zu leisten, konkrete Maßnahmen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und Verhaltensänderungen der Stakeholder zu initiieren, Kausalitäten zwischen den einzelnen Faktoren und Dimensionen zu identifizieren, die Unternehmensstrategie zu klären und umfassend zu kommunizieren sowie Wertgeneratoren abzuleiten.

### Herausfordernde Implementierung

Die Einführung einer BSC ist kein Unterfangen, das „nebenher“ erledigt werden kann. Sie bindet Management- und Mitarbeiterkapazitäten für einen längeren Zeitraum. Dies sollte sehr ernsthaft beachtet werden. Die ersten Schritte sollten mit einem Strategiecheck, der Projektorganisation und Vorbereitungen für eine BSC-Architektur eingeleitet werden. Der Entwicklungsprozess startet mit einer Schulung und Sensibilisierung der Beteiligten. Es gilt nun, Ursache-Wirkungsbeziehungen zu isolieren, strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmenprogramme zu entwickeln. Eine organisatorische und zeitliche Strukturierung haben der



BSC: Zahlreiche Schritte



BSC: Vorgehensweise bei Banken

konkreten Einführung, Durchführung und Dokumentation voranzugehen, bevor dann die BSC in die Planungs- und Managementsysteme integriert wird. Dabei haben ausreichende Kontrollschleifen und eine adäquate IT-Unterstützung sichergestellt zu werden. Mit der Verwendung einer BSC ist ein permanenter Prozess der Anpassung, Verbesserung und partiellen Vertiefung und Erweiterung verbunden. Sie entwickelt sich mit dem Unternehmen mit. Besser: Sie strukturiert die Unternehmensentwicklung und verändert sich dadurch selbst in der Abbildung der Steuerungsgrößen und Maßnahmen.

### Aktuelle Einschätzung

Der Einsatz einer BSC ist mit zahlreichen Vorteilen verbunden, darf jedoch in seinen Anforderungen nicht unterschätzt werden und kann nicht alle Wünsche erfüllen, die manche Unternehmen an sie stellen. So setzt eine BSC ein kritisches Überdenken des Status quo des Unternehmens voraus. Sie zwingt zu einer Auseinandersetzung mit der Unternehmensvision und -strategie und zu einem ganzheitli-

chen Denken des Geschäftsmodells. Die Strategie- und Budgetplanung müssen in diesem Konzept zwingend kombiniert werden. Eine BSC ist ein sehr effektives Instrument für die Initiierung von Kommunikationsprozessen zwischen Funktionsbereichen und zwischen Mitarbeitern. Ursachen für Fehlentwicklungen können rückverfolgt werden und die Interpretationsspielräume werden durch die transparente Verbindung zwischen Vision,

Zielen und Maßnahmen geringer. Es gelingt, die isolierten Ansätze einer Market Based View und einer Resource Based View zu integrieren. Dennoch ist klar zu erkennen, dass es sich nicht um ein starres Konzept handelt. Es ist vielmehr notwendig, immer wieder anzupassen und zu verbessern. Doch es sind auch Grenzen des Einsatzes und der Leistungsfähigkeit zu beachten. Auf die erforderlichen Kapazitäten und Ressourcen wurde bereits hingewiesen. Die Isolierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist anspruchsvoll. Es bleiben viele Freiheitsgrade bei der Auswahl von Kennzahlen, Indikatoren und Messausprägungen. Besonders die Operationalisierung weicher Faktoren hat sich als schwieriges Unterfangen herausgestellt. Bei innovativen Leistungen und Prozessen bauen sich Restriktionen durch eine begrenzte Vergleichbarkeit des Datenmaterials auf. Wird die BSC in einem Top-Down-Ansatz eingeführt, ist ein Motivationsverlust der Mitarbeiter kaum zu vermeiden. Die BSC ist nie geeignet, die Entwicklung der Grundstrategie zu übernehmen, die Prämissen dieser Strategie zu ver-



BSC für Genossenschaftsbanken

folgen und eine mathematisch stringente Verknüpfung zwischen den Teilzielen herzustellen. Ihre Entwicklung, Einführung und Anwendung ist auf Fingerspitzengefühl, Erfahrung und Unternehmenskenntnis der Beteiligten angewiesen.

### Genossenschaftsbanken

Auch Genossenschaftsbanken haben inzwischen ihre Erfahrungen mit Balanced Scorecards gemacht. BSCs erfordern und ermöglichen die Berücksichtigung der besonderen Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Die gilt vor allem in Bezug

auf die Zielsetzung der Member Value-Orientierung, die besondere Stellung von Mitgliedern und die Einbindung in ein ausdifferenziertes Finanznetzwerk. Unter Berücksichtigung des Ressourcenbedarfs und der Managementbindung verbunden mit den gemeinsamen Besonderheiten, liegt es nahe, dass nicht jede Genossenschaftsbank den Prozess der Einführung einer BSC isoliert in Angriff nimmt. Eine Bündelung und Aufbereitung der Erfahrungen der genossenschaftlichen BSC-Pioniere ist höchst wertvoll. Noch mehr zu begrüßen wäre es, wenn den interessierten

Banken ein BSC-Rohling zur Verfügung gestellt werden könnte, der eine Berücksichtigung der bankindividuellen Besonderheiten ermöglicht.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Fachtagung zur Balanced Scorecard der BBE GmbH am 10.11.2006 in Hannover.*

---

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

---

## Theresia Theurl, Eric Meyer

### Mittelstand: Trends für die Zukunft\*

Mehr denn je benötigen mittelständische Unternehmen Genossenschaftsbanken als Geschäftspartner. Im Rahmen einer Analyse der langfristigen Trends stellt sich heraus, dass diese ein intensiviertes Zusammenwirken von Mittelstand und Genossenschaftsbanken nahe legen.

Der Mittelstand ist kein homogenes Gebilde, sondern mittelständische Unternehmen unterscheiden sich stark voneinander. Dies gilt für ihre Größe, gemessen durch die Anzahl der Beschäftigten und das Umsatzvolumen, für ihre Forschungsaktivitäten und ihren Internationalisierungsgrad, für die Branchen, für die Corporate Governance und weitere Merkmale. So finden sich inhabergeführte neben managementgeführten Unternehmen und junge Gründungen neben traditionsreichen Familienunternehmen. Selbst die Abgrenzung ist alles andere als eindeutig. Nach langen Beratungen entschied sich die Europäische Union dazu, Kleinunternehmen (bis

		KMU			Gesamt	GU	Gesamt
		Kleinst	Kleine	Mittlere			
Zahl der Unternehmen	1 000	17820	1260	180	19270	40	19310
Beschäftigung	1 000	55040	24280	18100	97420	42300	139710
Beschäftigte je Unternehmen		3	19	98	5	1052	7
Umsatz je Unternehmen	1 000 Euro	440	3610	25680	890	319020	1550
Wertschöpfung je Unternehmen	1 000 Euro	120	1180	8860	280	126030	540
Anteil der Exporte am Umsatz	%	9	13	17	12	23	17
Wertschöpfung je Beschäftigtem	1 000 Euro	40	60	90	55	120	75
Anteil der Arbeitskosten an der Wertschöpfung	%	57	57	55	56	47	52

Quelle: ENSR Enterprise Survey 2003

Strukturmerkmale des europäischen Mittelstandes

9 Beschäftigte, und bis 2 Mio. Euro Umsatz, oder bis 2 Mio. Euro Bilanzsumme), Kleinunternehmen (9 bis 49 Beschäftigte, und 2 bis 10 Mio. Euro Umsatz, oder 2 bis 10 Mio. Euro Bilanzsumme), mittelgroße Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte, und 10 bis 50 Mio. Euro Umsatz, oder 10 bis 43 Mio. Euro Bilanzsumme) und Großunternehmen voneinander abzugrenzen. Das deutsche Institut für Mittelstandsforschung hingegen kennt Kleinunternehmen (bis 9 Beschäftigte, bis 1 Mio. Euro Umsatz), mittelgroße Unternehmen (10 bis 499 Beschäftigte, 1 bis 50 Mio. Euro Umsatz) und Großunternehmen. 65% der deutschen mittelständischen Unternehmen haben bis zu 4 Beschäftigte, 56% sind im Dienstleistungssektor aktiv. Im europäischen Bild zeigt sich, dass der Internationalisierungsgrad, die Wertschöpfung je Unternehmen und je Beschäftigten mit der Größe ansteigt, während der Anteil der Arbeitskosten an der Wertschöpfung abnimmt.

### Zukunftstrends

Die Internationalisierung der Wirtschaft, die Vernetzung und Kooperationen von Unternehmen, die Notwendigkeit von Innovationen, der Rückzug des Staates verbunden mit zunehmenden Regulierungsaktivitäten sowie die demografische Entwicklung sind die hauptsächlichen Trends, die Herausforderungen, aber auch Chancen, für mittelständische Unternehmen beinhalten. Dabei stellen sich die Anforderungen entweder über den Markt oder über die Kosten der Wertschöpfung. Sowohl die Anforderungen als auch die unternehmerischen Reaktionen sind mit Implikationen für die Finanzierung und die Bankbeziehungen verbunden. Dabei haben viele

KMU in der Bewältigung der Herausforderungen Vorteile gegenüber großen Unternehmen. Sie entstehen durch ihre Flexibilität und Marktnähe, durch Engagement und persönliche Einbindung der Akteure, durch eine hohe Innovationskraft und Risikobereitschaft. Auf die akuten Herausforderungen reagieren die meisten mittelständischen Unternehmen, laut Befragungen, mit Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, Innovationen, Aus- und Weiterbildung, Expansion, Controlling und Kooperationen. Letztere werden für die Zukunft stärker als bisher ins Auge gefasst.

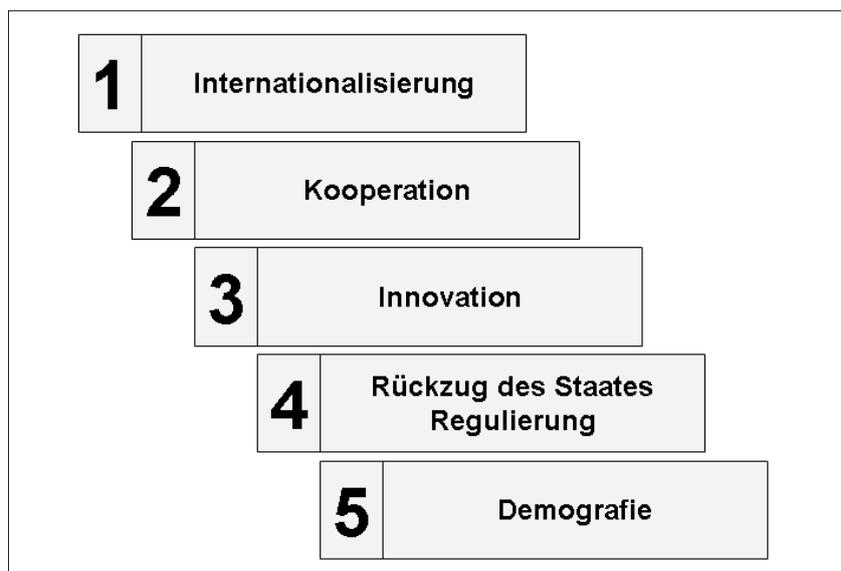
### Internationalisierung

Die EU-Osterweiterung, ein Erstarren Asiens und der BRIC-Länder als Nachfrager und als Produktionsstandorte sowie ein Abbau von Handels- und Investitionsschranken eröffnen Internationalisierungschancen. Diese bestehen im Erschließen zusätzlicher Märkte, sind jedoch auch mit einem zunehmenden Wettbewerb ausländischer und internationalisierter Unternehmen auf den in- und ausländischen Märkten verbunden. Dabei ist zu be-

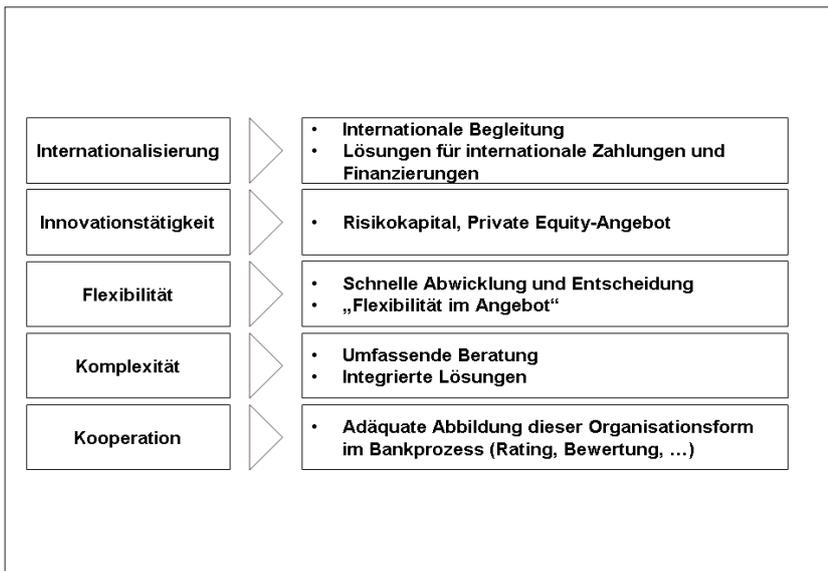
rücksichtigen, dass die Internationalisierungsinitiative vom Unternehmen ausgehen (Risikonehmer) oder von außen hervorgerufen werden kann (Risikodulder). Der Trend zur Internationalisierung ist für die einzelnen Unternehmenskategorien mit einem unterschiedlichen Veränderungsdruck verbunden. Für Kleinstunternehmen entsteht er vor allem durch den Wettbewerb auf den heimischen Märkten. Ein stärkerer Handlungsbedarf stellt sich bei Expansionsstrategien heraus. Für kleine und mittlere Unternehmen resultiert ein hoher Handlungsbedarf, da sie von der Internationalisierung stark betroffen sind, jedoch wenig Erfahrung haben. Die Großunternehmen hingegen sind meist schon im Ausland aktiv und verfügen über entsprechende Instrumente und Kenntnisse.

### Kooperationen, Innovationen, Staat, Demografie

Viele mittelständische Unternehmen reagieren auf die Markt- und Wertschöpfungsherausforderungen mit der Gründung von Kooperationen. Dabei nehmen auch diese Aktivitäten mit



Herausforderungen für den Mittelstand



Mittelständische Anforderungen an eine Bank

der Unternehmensgröße zu. Während kleinere Unternehmen vor allem eine Markterschließung und -erweiterung im Auge haben, tritt bei größeren KMU die Kostensenkung und -teilung in den Vordergrund. Die Bedeutung von Kooperationen wird weiter zunehmen, wodurch die Risikostruktur von Unternehmen grundlegend verändert wird. Auch die Notwendigkeit von Innovationen steigt. Der Kostendruck fördert Prozessinnovationen, das Auffinden lukrativer Nischen Produktinnovationen. Dass sich der Staat sukzessive aus der wirtschaftlichen Betätigung zurückzieht, ist für KMU damit verbunden, dass Förderungen reduziert werden, sich die Gestaltung des lokalen Umfeldes verändert darstellt und dass die Mitarbeiterqualifizierung weitgehend zur Aufgabe der Unternehmen wird. Dennoch zeichnet sich ein dauerhafter Bedarf nach höheren Steuern und Abgaben ab. Die geforderten Steuersenkungen müssen dann mit einer Ausweitung der Steuerbasis und der Erschließung neuer Steuerpotenziale einhergehen. Insgesamt besteht die Gefahr einer Abnah-

me des Vertrauensschutzes für vergangene staatliche Entscheidungen. Die steigenden Regulierungskosten können sich innovationshemmend, kostensteigernd und komplexitätserhöhend auswirken. Die demografische Entwicklung ist mit weitreichenden Herausforderungen für die KMU verbunden. Diese beziehen sich auf die Unternehmensnachfolge, auf das Mitarbeiterpotenzial sowie auf die Schrumpfung des Nachfragevolumens und die Veränderung seiner Struktur. Aus der Sicht der Genossenschaftsbanken mag es befremden, dass die Aufstellung der Hauptinformationsquellen im Zusammenhang mit der Nachfolgeregelung die Banken erst an vierter Stelle, nach Steuer- und Rechtsberatern sowie Freunden sieht.

### Anforderungen des Mittelstandes

Die Anforderungen, denen sich der Mittelstand gegenüber sieht, bleiben nicht ohne Konsequenzen für die Anforderungen, die er an seine Banken stellt. Denn auf die Zukunftstrends of-

fensiv zu reagieren, ist für die KMU mit der Notwendigkeit zu einem komplexeren Finanzmanagement und zu komplexeren Finanzierungen verbunden. Sie alle lassen sich so zusammenfassen, dass Unternehmen Lösungen und keine Produkte wollen. Dieser Anforderung gerecht zu werden, sind Genossenschaftsbanken prädestiniert. Gegenüber allen Konkurrenten haben sie durch ihr spezielles Geschäftsmodell einen Wettbewerbsvorteil. Sie sind wegen der Einbindung in ein komplexes Finanznetzwerk in der Lage, den effizienzsteigernden Trend der Industrialisierung mit einer speziellen Kundenkenntnis und problem-lösenden Beratung zu kombinieren. Dies nutzt den KMU und es nutzt den Genossenschaftsbanken. Es geht für letztere also darum, ihre Mittelstandskunden zu kategorisieren, ihnen die zu erwartenden Bedürfnisse und Produkte zuzuordnen und auf dieser Basis Dienstleistungskonzepte zu entwickeln, die den KMU-Kunden individualisierte Problemlösungen ermöglichen. Einmal mehr ist vor den konkreten Herausforderungen, nun des Mittelstandes, die Kombination der Vorteile einer lokal und regional verankerten Bank mit denen eines großen und ausdifferenzierten Finanznetzwerkes in die Praxis umzusetzen.

*\* Zusammenfassung von drei Vorträgen im Rahmen der Vorstandstage 2006 des Genossenschaftsverbandes Weser Ems am 7., am 14. und am 17.11.2006 in Rastede.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Innovationsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften\**

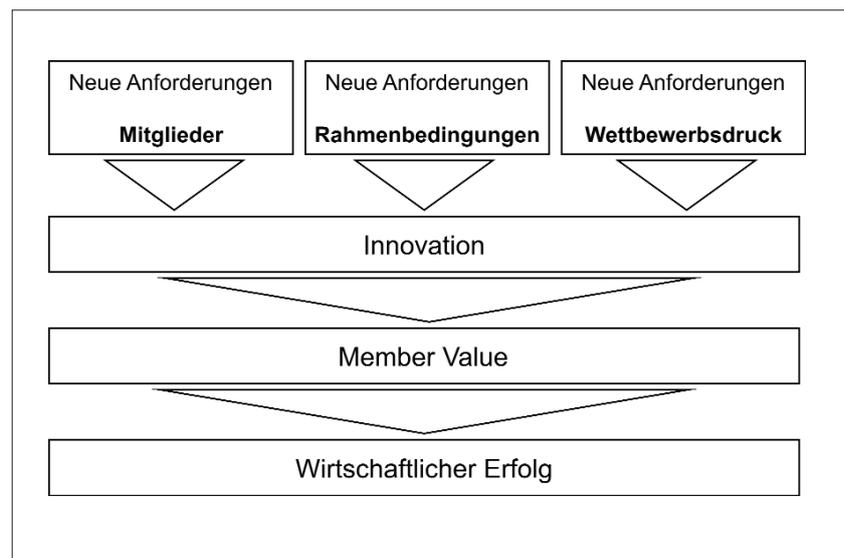
Auch für Wohnungsgenossenschaften gewinnen Innovationen zunehmend an Bedeutung. Doch nur selten treten solche zufällig und ohne Vorbereitung auf. Daher gilt es, sich mit dem Innovationsmanagement auseinanderzusetzen und erfolgversprechende Voraussetzungen zu schaffen.

#### Member Value

Neue Anforderungen für die Wohnungsgenossenschaften können sich durch die Wünsche von Mitgliedern, durch veränderte Rahmenbedingungen oder durch einen allgemeinen Wettbewerbsdruck herausbilden. Gelingt es, sie mit Innovationen zu beantworten, kann Member Value geschaffen werden, der mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens korrespondiert. Dabei entspricht eine Erhöhung der unmittelbaren Förderung einer verbesserten Bedürfnisbefriedigung, während ein gesteigerter Gesamtertrag die mittelbare Förderung steigert und die nachhaltige Förderung mit einer verbesserten Zukunftsfähigkeit einhergeht.

#### Gründe für Innovationen

Innovationsbedarf bei Wohnungsgenossenschaften entsteht durch die Notwendigkeit neue Märkte und neue Mitgliedergruppen zu erschließen sowie die aktuellen Mitglieder stärker zu binden. Lösungen müssen daher in Produktinnovationen bestehen, die häufig in Kombination mit Organisationsinnovationen umgesetzt werden. Notwendige Kostenreduktionen und Effizienzsteigerungen sind mittels Prozessinnovationen zu erreichen. Auch diese sind meist in Organisationsinnovationen eingebunden. Beispiele für die genannten Innovationskategorien sind etwa die Erschließung



Member Value und Innovationen

des gehobenen urbanen Wohnens, die Gewinnung von jungen, technologieorientierten oder ökologisch orientierten Mitgliedern, die Entwicklung anspruchsvoller Wohndienstleistungen oder skalenorientierte Kooperationen.

#### Problembewusstsein

Die Notwendigkeit entsprechender Innovationen stand nicht immer im Zentrum wohnungsgenossenschaftlicher Strategien. Dies kann gut erklärt werden. So ist die inhärente Langfristigkeit der Wirtschaftsgüter und ihrer Produktionsprozesse ein Innovationshemmnis. Häufig wurden auch die Relevanz sowie die möglichen Wertbeiträge nicht oder zu spät erkannt. Unsicherheit über die Modalitäten der Implementierung kamen dazu.

Schließlich entstehen Innovationen bei Wohnungsgenossenschaften häufig im Zusammenwirken mit Kooperationspartnern. Nicht immer sind solche externe Innovationsquellen verfügbar. Weil Innovationen unklar in ihrer Entstehung und unsicher in ihrer Wirkung sind, gilt es sie durch ein effektives Innovationsmanagement zu fördern und zu steuern.

#### Innovationsstrategien

Grundsätzlich können Innovationen importiert werden oder von der Unternehmensvision getrieben sein oder von Stakeholdern, wie Mitarbeitern, Mitgliedern oder Funktionären, initiiert werden. Wohnungsgenossenschaften können dabei auf zwei besonders wertvolle Innovationsquellen

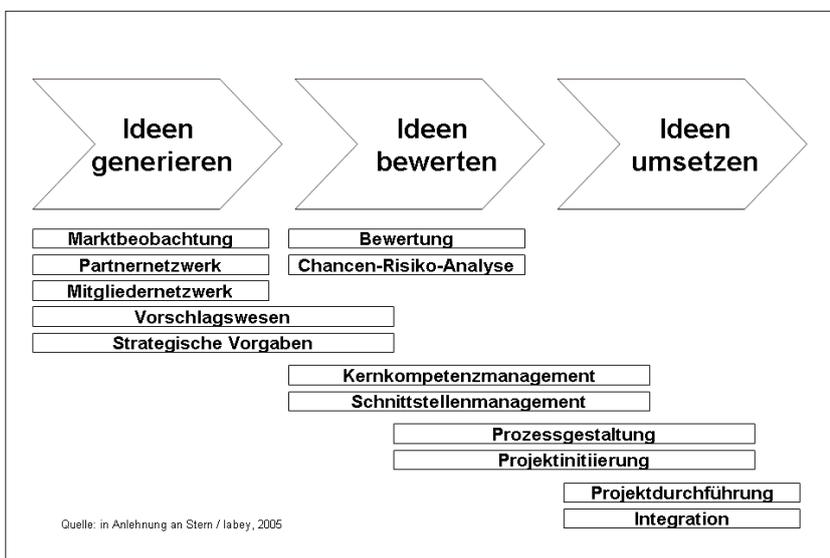
zurückgreifen. Für sie sind sowohl kooperative als auch mitgliedergetriebene Innovationsstrategien möglich. Erstere benötigen ein Partnernetzwerk, ein konsequentes Umfeldscreening sowie die Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungsprozessen, die mit Partnern bewältigt werden sollen. Zu unterscheiden sind baunahe Partner von dienstleistungsorientierten Partnern. Architekten, Bautechnologieunternehmen, Designer, Gestalter und Ausstatter, aber auch branchenfremde Unternehmen zählen zur

Evaluierung entsprechender Projekte unabdingbar.

### Innovationsmanagement

Ein professionelles Innovationsmanagement muss also auf zwei Prinzipien beruhen. Erstens geht es darum, im Unternehmen eine Innovationskultur aufzubauen und zu kommunizieren. Diese hat Mitarbeiter, Mitglieder, Funktionäre, aber auch eine breitere Öffentlichkeit einzubeziehen. Zweitens ist eine Balance zwischen der Offenheit für Neues und der strategi-

sprechende strategische Vorgaben in den Mittelpunkt zu stellen. Liegen konkrete Ideen vor, gilt es sie zu bewerten und eine Chancen-Risiko-Analyse vorzunehmen. Bereits zu diesem Zeitpunkt stellen sich Aufgaben für das Kernkompetenz- und das Schnittstellenmanagement. Im Übergang zur Umsetzung der Idee hat ein konkretes Projekt initiiert und die Prozessgestaltung vorbereitet zu werden, sodass dann das Projekt durchgeführt und die Innovation in die Tätigkeit der Wohnungsgenossenschaft integriert werden kann.



Innovationsmanagement: Techniken

ersten Gruppe, während Anbieter von Versorgungs-, Betreuungs- und Aufwertungsdienstleistungen die zweite Gruppe bilden. Mitgliedergetriebene Innovationsstrategien setzen ein Mitgliedernetzwerk mit Menschen voraus, die entsprechend motiviert sind und werden. Die interne Kommunikation ist dafür wichtig, denn Mitglieder sind ein wertvoller Informationspool. Damit die Informationen und Ideen in Innovationen transferiert werden, sind ein Bewusstsein für Innovationen, Anreize (Belohnungen) für Ideen, die zu Innovationen führen sowie eine

schen Fokussierung der Wohnungsgenossenschaft herzustellen. Wofür sie steht, darf nicht verloren gehen. Doch zeitgemäße Anpassungen sind notwendig und erfolgsentscheidend. Bei den Techniken des Innovationsmanagements sind die drei Phasen des Generierens, und Bewertens sowie der Umsetzung von Ideen zu unterscheiden. In der ersten Phase sind Instrumente der Marktbeobachtung, der Aufbau eines Partner- und Mitgliedernetzwerkes, die Implementierung eines Vorschlagswesens sowie ent-

### Fazit

Auch für Wohnungsgenossenschaften gilt heute noch die Aussage des großen Philosophen Georg Christoph Lichtenberg aus dem 18. Jahrhundert „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“ Es ist notwendig, den aktuellen Anforderungen offensiv zu begegnen. Angst vor der Unsicherheit, die mit Veränderungen immer verbunden ist, darf nicht dazu führen, dass gute Ideen verloren gehen. Denn sie sind die Basis für Innovationen. Ihre Umsetzung erfordert ein professionelles Innovationsmanagement und ihr Erfolg besteht in der Schaffung zusätzlicher Werte für die Mitglieder, einem Member Value.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 8.11.2006 in Münster.

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

## Eric Meyer

### Entwicklungspotenziale für Wohnungsgenossenschaften\*

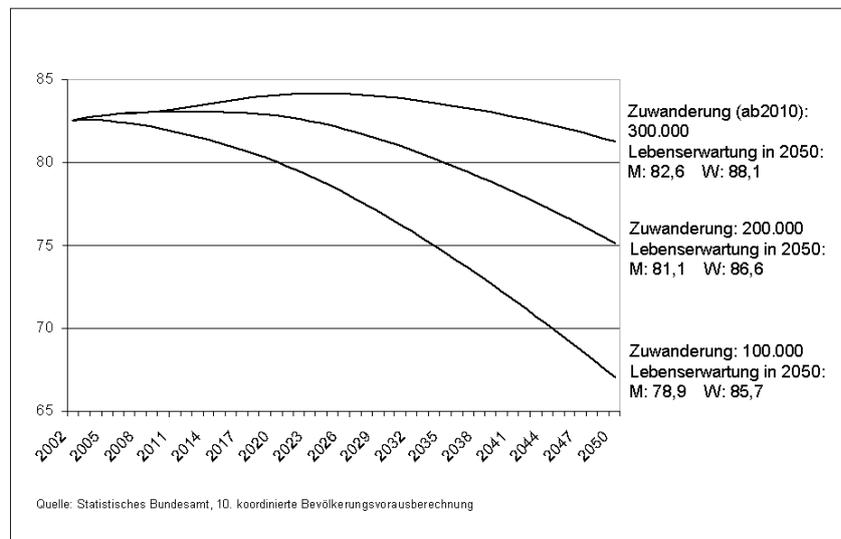
Die großen gesellschaftlichen Megatrends treffen auch die Wohnungsgenossenschaften, sodass auch sie hierfür Antworten finden müssen. Es zeigt sich jedoch, dass gerade die mitgliederorientierte Rechtsform der Genossenschaft besonders geeignet sein kann, Antworten auf diese Herausforderungen zu finden.

#### Demografischer Wandel

Von allen langfristigen Trends ist der demografische Wandel der bedeutendste. Dieses nicht nur aufgrund seiner eigenen massiven Konsequenzen für die wirtschaftliche Zukunft der Unternehmen, sondern auch weil weitere Trends mit ihm einhergehen. Das Statistische Bundesamt (jetzt: Destatis) liefert in regelmäßigen Abständen Bevölkerungsvorausberechnungen bis zum Jahr 2050. Diese Prognosen werden wesentlich beeinflusst durch die Annahmen über die zukünftige Lebenserwartung und das Ausmaß der Zuwanderung. Im schlechtesten Fall (geringe Lebenserwartung und geringe Zuwanderung) nimmt die Bevölkerungszahl in Deutschland bis zum Jahr 2050 auf 67 Millionen ab, im „besten“ Fall (hohe Lebenserwartung und Zuwanderung) würde die Bevölkerungszahl auf über 84 Millionen Einwohner anwachsen und dann bis 2050 auf knapp über 81 Millionen fallen. In einem mittleren Szenario fällt die Einwohnerzahl bis 2050 immer noch auf 75 Millionen.

Unabhängig davon ergeben sich jedoch massive Konsequenzen in der Bevölkerungsstruktur, die auch die Wohnungsnachfrage deutlich beeinflussen wird.

– Bis etwa zum Jahr 2020 ist kurzfristig mit einem Anwachsen der Grün-



Szenarien für die Bevölkerungsentwicklung bis 2050

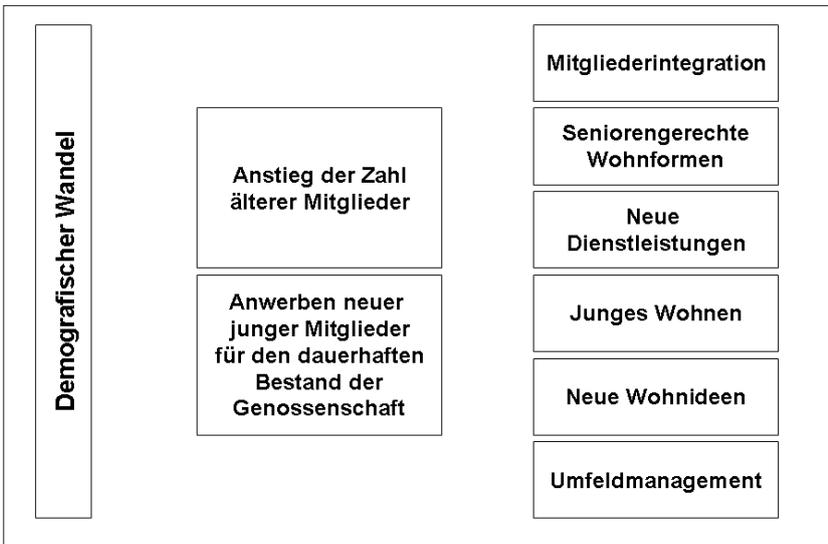
derhaushalte in den Altersgruppen von 25 bis 35 Jahren zu rechnen, d.h. es gibt eine zusätzliche „junge Nachfrage“ am Markt.

- Bei den Familienhaushalten in den Altersgruppen 30 bis ca. 50-55 Jahren ist hingegen eine massive Schrumpfung zu verzeichnen.
- Ab 2020 werden die „Post-Familienhaushalte“ anwachsen, also jene Haushalte, bei denen die Kinder erwachsen sind und nur die Eltern zurückbleiben.
- Schließlich erhöht sich ständig die Zahl der Rentnerhaushalte. Dieses jedoch ab dem Jahr 2030 in sehr starker Weise. Beträgt heute der Anteil der über 60-jährigen noch etwa 24 Prozent, so wird dieser bis zum

Jahr 2050 über 36 Prozent anwachsen (mittleres Szenario).

Diese Trends können nicht mehr geändert werden, da diese Menschen alle schon geboren sind. Änderungen ergeben sich allenfalls noch in geringerer Größenordnung durch Veränderungen in der Zuwanderung.

Zugleich werden die älteren Menschen jünger, d.h. ein heute 65-jähriger hat eine wesentlich höhere Lebenserwartung als noch im Jahre 1900 (15,8 Jahre heute gegenüber 10,4 Jahre 1900 für Männer, bzw. 19,4 Jahre gegenüber 11,1 Jahre bei Frauen), woraus auch eine andere Nachfrage bei dieser Bevölkerungsgruppe resultiert.



Handlungsoptionen für Wohnungsgenossenschaften

### Weitere Trends

Eng mit dem demografischen Wandel verbunden ändern sich auch die Lebensstile der Menschen. Dominierten um 1900 noch die Großfamilienhaushalte mit mehr als fünf Mitgliedern, so finden wir heute überwiegend Singlehaushalte vor. Dieses sind nicht notwendigerweise junge Menschen, da zunehmend auch ältere Menschen in Singlehaushalten leben. Diese relativ homogenen Nachfragen lösen sich jedoch langsam auf. Künftig ist von einer Pluralität von Haushalten auszugehen, d.h. es wird nicht mehr einen dominierenden Haushaltstyp geben. Singlehaushalte werden zwar auch künftig stark vertreten sein, jedoch wird es vielfältige weitere Formen geben (kinderlose Paare, Patchwork-Familien, Nomadische Haushalte, Mehrgenerationenhaushalte, Alleinerziehende, etc.)

Daneben existieren auch noch Makrotrends, die die Wohnungswirtschaft treffen werden. Die Energieressourcen werden knapper werden, d.h. die Versorgung der Wohnungen mit Strom und Wärme wird teurer werden, was unweigerlich zu einer Erhö-

hung des Anteils der „zweiten Miete“ führt. Schließlich wird sich der Staat in immer größerem Umfang aus seinen aktuellen Tätigkeitsfeldern wie z.B. der Altersvorsorge, dem Gesundheitswesen aber auch bei öffentlichen Investitionen und kommunalen Aktivitäten zurückziehen.

### Maßnahmen

Für Wohnungsgenossenschaften bedeuten diese Entwicklungen entsprechend große Herausforderungen. Als Immobilienunternehmen sind sie hier von aufgrund der Langfristigkeit ihrer wirtschaftlichen Entscheidungen besonders betroffen. Andererseits verfügen sie mit der Mitgliedschaft über ein wertvolles Instrument, mit dem sie – sofern es richtig eingesetzt wird – diese Herausforderungen besser meistern können.

Gelingt es, die Mitglieder als Informationspool zu gewinnen und zu nutzen, so kann eine Genossenschaft sehr viel besser auf die zu erwartenden Änderungen reagieren.

Auf den Trend der Alterung der Gesellschaft haben viele Wohnungsgenossenschaften bereits mit einer Er-

weiterung ihres Dienstleistungsportfolios reagiert (Freizeitorientierung, Unterstützungsorientierung, Pflegeorientierung) aber auch durch eine entsprechende Änderung in Zuschnitt und Ausstattung ihres Bestandes. Dieses gilt es konsequent fortzusetzen. Zukunftsfähig wird aber nur derjenige, dem es gelingt, die Altersstruktur in der Wohnungsgenossenschaft gesund zu halten, d.h. für entsprechenden Zuwachs bei jungen Mietern zu sorgen, da andernfalls mit dem Schwinden der alten Jahrgänge ab ca. 2050 ein massiver Einbruch der Mitgliederzahl zu verzeichnen wäre. Deshalb muss mit entsprechenden Angeboten (junge Wohnschnitte, familiengerechtes Umfeld, Medien- und Technikintegration) rechtzeitig für eine entsprechende Homogenität in der Mitgliedschaft gesorgt werden. Hierzu kann auch die Ausweitung der Dienstleistungsangebote angedacht werden. Dieses können einerseits Wohndienstleistungen im engeren Sinne, aber auch Erweiterungen der Aktivitäten auf Dienste mit einem Lebensmehrwert (Altersvorsorge, Gesundheitsdienstleistungen, „Umfeldpflege“, etc.) sein.

Insgesamt bieten sich damit gerade dem mitgliedschaftsorientierten Wohnen bessere Perspektiven als anderen Wohnformen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags anlässlich des 50-jährigen Bestehens der AWG „Solidarität“ Zeulenroda eG am 4. August 2006 in Zeulenroda.*

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

## Eric Meyer

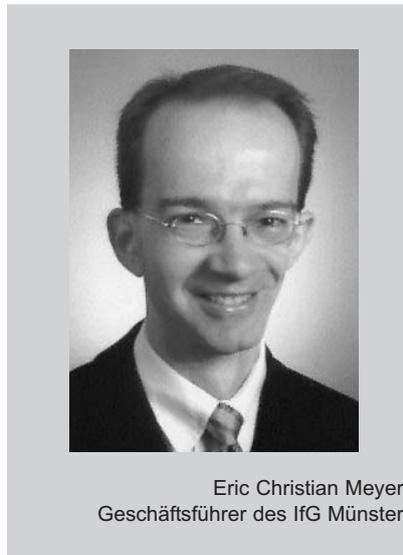
### *Kooperation – Ein Weg zum Erfolg?\**

Die Bedeutung von Kooperationen hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen, scheinen sie doch die Möglichkeit zu bieten, Größe und Autonomie miteinander vereinen und damit erfolgreich sein zu können. Hierfür bedarf es jedoch einer sorgfältigen Planung und eines konsequenten Managements, um die Kooperation vor einem Scheitern zu bewahren.

#### **Kooperation liegt im Trend**

Immer mehr Unternehmen sehen in Kooperationen eine Möglichkeit, den Herausforderungen, denen sie auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen begegnen, eine Antwort entgegenzusetzen. Eine Befragung im Rahmen des BDI-Mittelstandspanels im Herbst 2005 ergab, dass 61,2 Prozent der deutschen mittelständischen Industrieunternehmen kooperieren. Dabei kooperieren größere Unternehmen häufiger als kleine Unternehmen. Dieses überrascht, da gerade kleine Unternehmen viel eher Größenvorteile generieren müssen als große Unternehmen. Dieses kann jedoch auch darauf zurückgeführt werden, dass kleinere Unternehmen nicht über das Know-how verfügen, um solche Kooperationen zu initiieren und erfolgreich durchzuführen. Es bedarf also einfacher Leitfäden, um gerade diesen Unternehmen Kooperationen zu erleichtern.

Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt eine Befragung der KPMG. Auf die Frage, wie die Unternehmen in Zukunft beabsichtigen ihren Marktanteil zu erhöhen, gaben 60,9 Prozent an, dieses über Strategische Allianzen realisieren zu wollen. Dies ist annähernd soviel wie durch organisches Wachstum (62,7 Prozent). Die Kooperationsform der Strategischen Allianz erweist sich damit jedoch als



Eric Christian Meyer  
Geschäftsführer des IfG Münster

weit gefragter als Fusionen und Akquisitionen, die nur 40 Prozent zur Marktanteilerweiterung wählen wollen.

Mögen diese Ergebnisse Kooperationen nahe legen, so muss jedoch auch klar sein, dass diese einem klaren Planungs- und Managementprozess zu unterworfen sind. Dieses ist umso wichtiger, als dass sich diese Managementtechniken zum Teil grundlegend von jenen unterscheiden, die innerhalb von Unternehmen ihre Anwendung finden.

#### **Fünf Schritte zum Erfolg**

Ein erfolgreiches Kooperationsmanagement lässt sich in fünf aufeinander aufbauende Schritte gliedern, die alle sorgfältig geplant werden müssen.

- *Schritt 1 „Strategische Positionierung“*: Es werden die Grundlagen für die Kooperation gelegt. Hierzu muss sich das kooperationswillige Unternehmen über seine eigenen Wertschöpfungsaktivitäten klar werden, diese strukturieren und nach geeigneten Kooperationschnittstellen untersuchen.
- *Schritt 2 „Kooperationsvorbereitung“*: In der Vorbereitung der Kooperation muss sich das Unternehmen einerseits Kooperationskompetenz aneignen und andererseits einen geeigneten Partner suchen. Kooperationskompetenz aufzubauen heißt, dass das Management sich auf die anderen Beziehungsstrukturen in einer Kooperation, die nicht nach dem „Command and Control“-Prinzip funktionieren, vorbereitet und hierfür die geeigneten Kommunikations- und Leitungsstrukturen schafft. Bei der Partnerwahl sind potenzielle Partner hinsichtlich ihrer Produkte und Schnittstellen zu screenen und die Ziele mit solchen Partnern abzugleichen.
- *Schritt 3 „Institutionalisierung“*: Schließlich sind vor Beginn der Kooperation auch der geeignete Kooperationsstyp und die Kooperationsregeln zu bestimmen. Inwiefern diese Regeln in Form eines Vertrages niederzulegen sind und wie detailliert diese zu sein haben, hängt

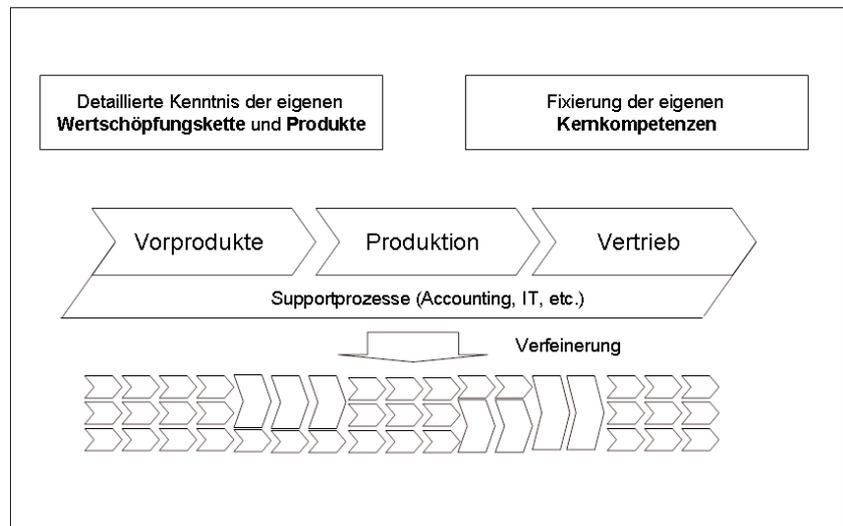
vom Kooperationstyp aber auch von der individuellen Kooperation ab. Detaillierte Kooperationsabkommen schaffen zwar eine starke Absicherung, allerdings drohen sie auch, die Flexibilität zu ersticken und verkommen zu „Pflichtenheften“, so dass wesentliche Kooperationsvorteile verloren gehen.

- *Schritt 4 „Operative Kooperationsführung“*: Sobald die Kooperation operativ wird, muss das Management die kooperativen Prozesse strikt überwachen, wozu insbesondere das Management der Schnittstellen (Qualitätskontrolle, Kommunikationsmanagement und Konfliktmanagement etc.) gehört.
- *Schritt 5 „Erfolgskontrolle“*: Abschließend ist eine Erfolgskontrolle einzuführen, mit deren Hilfe die Kooperation verbessert, neu orientiert oder auch gekündigt werden kann (Exit-Management).

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, alle diese Schritte ausführlich zu erläutern. Deshalb soll hier auf den ersten, wichtigen Schritt der Positionierung fokussiert werden.

### Positionierung – der Anfang von allem

Mit der Eigenanalyse der Unternehmen wird ein entscheidender Grundstein für den Kooperationserfolg gelegt. Das Unternehmen hat seine eigene Wertschöpfung detailliert zu untersuchen: Welche Wertschöpfungsschritte werden im eigenen Unternehmen erbracht? Je detaillierter diese Analyse erfolgt, desto eher und desto besser lassen sich „kooperationsfähige“ Anteile der Wertschöpfungskette identifizieren. Das ist leicht zu verstehen: Angenommen man müsste sich entscheiden, ob der komplette Vertriebsprozess künftig kooperativ er-



Analyse der Wertschöpfungskette

bracht werden soll, so wäre dieses natürlich eine sehr weitreichende Entscheidung, die zudem auch noch schwierig zu organisieren wäre. Gelingt es hingegen, einzelne Teilprozesse zu identifizieren, bei denen kooperiert werden kann, so lässt sich dieses sehr viel einfacher realisieren, da der Produktionsprozess quasi „entbündelt“ wird. Es lassen sich einzelne kooperationsfähige Wertschöpfungsteile isolieren.

Zwischen diesen so ermittelten Wertschöpfungsschritten ist dann zu untersuchen, welche Produkte, Dienstleistungen und insbesondere auch Informationen zwischen diesen ausgetauscht werden und wie die Schnittstellen zwischen den Prozessschritten gestaltet sind. Nur so kann gewährleistet werden, dass eine kooperative Auslagerung von Teilen der Produktion des Unternehmens reibungslos organisiert werden kann. Insbesondere die Analyse des Informationsflusses wird häufig vernachlässigt, was im Falle der Kooperation negative Effekte auf die Produktion haben kann, da dann u.U. wesentliche Informationen ausgelagert werden, die jedoch für

den eigenen Produktionsprozess wesentlich sind.

Gelingen diese Schritte nicht oder werden sie vernachlässigt, so werden auch die Folgeschritte falsch oder unzulänglich gestaltet werden. Insbesondere kann das operative Kooperationsmanagement hochgradig dysfunktional werden, da wesentliche Gestaltungsfaktoren wie eben der Informationsfluss und die Schnittstellen nicht richtig abgebildet sind und damit auch nicht richtig überwacht werden können.

Es ist eine häufige Ursache des Scheiterns, dass diese initialen Schritte aufgrund des mit ihnen verbundenen Aufwands unterschätzt werden, so dass sich im Nachhinein erhebliche Anpassungs- und Verbesserungsbedarfe ergeben.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Zukunft Mittelstand“ der IHK Stuttgart am 29. Juni 2006.

---

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

---

# Interview

## Dienstleistungen für Mieter – ein Blick über die Grenze

*Joost Nieuwenhuijzen, ERESH, Amsterdam*

Der Blick über die Grenzen kann wertvolle Lehren zu Strukturen und Konzepten bereithalten. Im Gespräch mit dem IfG-Newsletter zeigt Joost Nieuwenhuijzen solche Optionen auf. Wohnungsgenossenschaften wenden viele Kosten und Mühen auf, um sich mit Problemietern zu befassen. Die sich wohlverhaltenden Mieter werden hingegen als selbstverständlich hingenommen. Das von Joost Nieuwenhuijzen entwickelte Konzept „Pro Living“ demonstriert, wie sich Mieterverhalten steuern lässt.

*Frage: Herr Nieuwenhuijzen, was sind eigentlich aus Ihrer Sicht wesentliche Unterschiede zwischen Wohnungsgenossenschaften in Deutschland und in Holland. Gibt es hier ganz grundlegende Unterschiede im Management oder sind sie sich eher ähnlich?*

Nieuwenhuijzen: Es gibt Unterschiede aber auch sehr viele Ähnlichkeiten. Es ist aber vielleicht einfacher mit den großen Unterschieden anzufangen. In Deutschland gibt es Wohnungsgenossenschaften sowie private und öffentliche Wohnungsunternehmen. In Holland haben wir Woningcorporaties, von denen es zwei Grundtypen gibt: Einerseits sind das Vereine mit Mitgliedern, die man am besten mit den deutschen Wohnungsgenossenschaften vergleichen kann und andererseits gibt es sogenannte „Woningstichting“, also Wohnungsstiftungen, die aus den kommunalen Wohnungsgesellschaften der Städte und Gemeinden hervorgegangen sind. Im Jahr 1982 sind diese fast alle privatisiert und in Stiftungen oder Vereine umgewandelt worden. Sie sind seitdem unabhängig von den Städten.

*Frage: Das ist insofern interessant, da es momentan in Deutschland eine Diskussion zum Verkauf kommunaler*

*Wohnungsbestände gibt, wo jedoch fast ausschließlich ein Verkauf an Investoren betrachtet wird. Stiftungen bzw. die angesprochenen Vereine sind da natürlich auch eine interessante Lösung. Welche Erfahrung hat man mit diesem Stiftungsmodell gemacht?*

Nieuwenhuijzen: Es gibt hier einen weiteren Unterschied. Die Abschaffung des Gesetzes über die Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen im Jahr 1989 und das Steuerreformgesetz des Jahres 1990 haben dafür gesorgt, dass die deutschen Wohnungsunternehmen noch eine soziale Verantwortung wahrneh-



Joost Nieuwenhuijzen, ERESH, Amsterdam

**bis 1994** : Studium der Stadtplanung, Wohnungswesen und Immobilienökonomie an der Universität Amsterdam

**von 1998 bis August 2006**: Woningstichting Rochdale, Amsterdam, Geschäftsführer Betriebsstelle der „Pro Living GmbH“

**2004**: MSRE (Master in Science of Real Estate), Amsterdam School of Real Estate an der Universität Amsterdam

**2005**: Gründung der Beratungsgesellschaft ERESH (European Real Estate Solutions in Housing)

**seit Oktober 2006** Geschäftsführer der European Foundation for Living (EFL)

men können und dafür steuerliche Vergünstigungen erhalten, sofern sie den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen. In den Niederlanden besteht eine Art Gemeinnützigkeitsgesetz noch heute: das BBSH (Beschluss Verwaltung Soziale Mietsektor Niederlande). Dieses Gesetz bedeutet, dass alle Wohnungsunternehmen, die unter dieses Gesetz fallen, das sind die Vereine und auch die Stiftungen, also auch die ehemals städtischen Wohnungsbetriebe, nicht frei in ihren Entscheidungen sind. Die Unternehmenspolitik ist geprägt von staatlichen Zielsetzungen auf dem Gebiet des Wohnungswesens. So darf z.B. kein Gewinn gemacht werden und die Wohnungen sind normalerweise an Menschen mit niedrigem Einkommen und an spezielle Zielgruppen zu vermieten, wie z.B. Behinderte, ältere Menschen, Ausländer. Die Mehrheit der Bestandsimmobilien unterliegt auch der Preis- und Belegungsbindung. Dafür sind die Unternehmen jedoch auch von der Gewerbesteuer befreit. Sollten sie diese Zielsetzungen nicht erfüllen, gehen sie das Risiko ein, ihre Steuerbefreiung zu verlieren und auch, dass sie finanziell bestraft werden können.

Prinzipiell gibt es zwar die gesetzliche Möglichkeit eines „opting out“, um nicht den Gemeinnützigkeitsbestimmungen zu unterliegen. Das hat aber zur Folge, dass man nicht nur die Steuerbefreiung verliert, sondern auch, dass man die Fördermittel, die seit dem zweiten Weltkrieg als Subventionen in die Wohnungen geflossen sind, an den Staat zurückzahlen muss. Und das sind sehr große Beträge. Man muss bedenken, dass damals in den fünfziger und sechziger Jahren mehr als die Hälfte der Baukosten subventioniert worden sind. Auch in den späteren Jahren sind noch immer

sehr viele Fördermittel nicht nur in den Bau, sondern auch in die Verwaltungen der Wohnungsunternehmen geflossen. Wenn sie also von diesem „opting out“ Gebrauch machen wollen, dann muss das alles zurückbezahlt werden und das bedeutet, dass sich die finanzielle Situation dieses Unternehmens schlagartig verschlechtert. Bisher hat kein Wohnungsunternehmen hiervon Gebrauch gemacht. Allerdings überlegen einige doch diesen Schritt zu gehen, da die indirekte Rendite des ganzen Wohnungsbestandes in den letzten Jahren so groß geworden ist, dass dies immer lohnenswerter werden kann. Aber bisher ist es noch nicht so weit gekommen. Außerdem gibt es einige Fonds in den Händen von Personengesellschaften (Pensionsfonds mit Anlagen in Wohnimmobilien), die niemals unter dem BBSH-Gesetz gearbeitet haben. Diese vermieten nur oder fast nur frei finanzierte Wohnungen zu Preisen von 600/700 Euro pro Wohnung bis in die oberen Klassen von 2.000 Euro und mehr.

Die Frage nach einem weiteren Privatisierungsschritt wird in den Niederlanden immer öfter gestellt. Die Niederlande hat einen „Überschuss“ an sozialen Mietwohnungen von fast 40%. Die sind derzeit „fehlbelegt“ mit Haushalten mit mittleren bis höheren Einkommen. Da brauchen die Haushalte keinen Schutz aus staatlichem Grund mehr. Daher wird von einigen auch die deutsche Situation als Beispiel gesehen und auch immer mehr diskutiert. In dieser Hinsicht ist es einerseits wichtig, eventuelle Privatisierungsmöglichkeiten nicht auszuschließen, aber andererseits mit dem Käufer klare Bedingungen zu vereinbaren. Meiner Meinung nach benötigt der niederländische Wohnungsmarkt etwas mehr Marktwirkungen.

*Frage: Welchen Anteil haben diese Stiftungen etwa am niederländischen Wohnungsmarkt?*

Nieuwenhuijzen: Insgesamt haben die niederländischen Wohnungsunternehmen und Stiftungen einen Bestand von etwa 2,4 Millionen bei einem Gesamtbestand von 6,4 Millionen. Die Fonds haben einen viel kleineren Anteil, die größte hat etwa 20.000 Wohnungen und die zweitgrößte Fondsgesellschaft hat 10.000 Wohnungen, darunter kommen noch einige kleinere. In den Städten findet man verstärkt den Immobilienbesitz von kleinen Anlegern, die normalerweise nur eine oder zwei Häuserreihen mit etwa fünf bis 20 Wohnungen besitzen, so z.B. insbesondere in den Großstädten Amsterdam und Utrecht. Aber in ländlicherer Umgebung liegt das Wohnungseigentum, also Reihenhäuser oder Wohnungen, bei den Wohnungsgesellschaften.

*Frage: Nun waren Sie für eine Wohnungsstiftung, die Woningstichting Rochdale in Amsterdam, tätig und haben dort das Konzept „Pro Living“ federführend mitentwickelt. Was verbirgt sich dahinter?*

Nieuwenhuijzen: Wir haben damals untersucht, welchen Verwaltungsaufwand wir für welche Gruppen und Kunden aufwenden und haben dann herausgefunden, dass ungefähr 80 % der Kundenkontakte und Bemühungen der Stiftung für ungefähr 20 % der Mieter eingesetzt werden. Eine weitere Beobachtung war, dass die meiste Zeit für problematische Mieter, bei denen z.B. Mietzahlungsrückstände auftreten oder die sich ständig über Probleme in der Nachbarschaft beschweren, gebraucht wird. Wir haben dann gefragt, warum müssen wir uns immer nur um diese schwierigen Mieter kümmern. Es wäre doch viel besser, die Mieter, die immer kor-

rekt und zuverlässig sind, in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken. Wir haben uns also überlegt, wie wir mit diesen Mietern in Kontakt kommen können, und wie wir diese Mieter belohnen können.

*Frage: Wie schauen solche Belohnungen dann aus? Was muss man sich darunter vorstellen?*

Nieuwenhuijzen: Beim Konzept „Pro Living“ bekommen z.B. Menschen, die regelmäßig ihre Miete jeden Monat bezahlen, am liebsten natürlich automatisch per Bankeinzugsverfahren, als Belohnung Punkte, die einen bestimmten Nominalwert in Euro haben. So wird über die Zeit ein Wert aufgebaut. Aber auch Leute die z.B. in Nachbarschaftsaufbauprojekten aktiv sind oder Verbesserungsvorschläge für die Hausordnung machen, bekommen hierfür extra Punkte. Diese werden gesammelt, und ab einer bestimmten Menge können diese Mieter per Internet oder Telefon einen Gutschein anfordern und mit diesem Gutschein können die Mieter dann z.B. per Internet Bestellungen bei angeschlossenen Firmen machen oder sie können unsere Gärtner bestellen und ihren eigenen Garten verschönern lassen. Man kann diese Gutscheine bei den angeschlossenen Partnern einwechseln. Die Wohnungsstiftung selber ist auch einer dieser Partner. So kann man die technische Verwaltung anrufen und Reparaturen, für die man sonst selbst bezahlen muss, mit diesen Wertbons bezahlen.

*Frage: Das heißt also, dass man Produkte oder Leistungen von einem angeschlossenen Partner (d.h. Unternehmen), aber auch Leistungen der Wohnungsgesellschaft beziehen kann?*

Nieuwenhuijzen: So ist es. Solche Partner sind z.B. auch sogenannte Hausversorger, das ist ein Unternehmen, das speziell Behinderte und ältere

Leute zu Hause mit Mahlzeiten oder Putzdiensten usw. versorgt. Es sind also nicht nur Produkte oder Dienstleistungen des Wohnungsunternehmens, sondern auch andere Angebote von Dienstleistern aus der Stadt auf ganz verschiedenen Ebenen.

*Frage: Man hat also so eine Art Steuerungsinstrument, womit man Mieterverhalten motivieren bzw. anreizen kann. Andererseits vernetzt man aber auch die Genossenschaft in der Region besser, indem man ein Partnernetzwerk aufbaut. Setzt der Aufbau dieses Partnernetzwerkes eigentlich eine gewisse Mindestgröße voraus?*

Nieuwenhuijzen: Für eventuelle Partner wird es natürlich attraktiver, wenn eine bestimmte Mindestgröße vorhanden ist, weil sie normalerweise auch Rabatte auf die angebotenen Produkte geben, sodass ein gewisser Marktanteil wichtig ist. Dieses hängt natürlich auch von den Partnern ab. Bei Leistungen der Wohnungsgenossenschaft ist dies weniger relevant, aber wenn man die Partner vor Ort, also in der Stadt oder Gemeinde, sucht, dann ist es für die interessierten Partner natürlich wichtig, wie groß die Zielgruppe ist, die erreicht werden kann. So haben wir festgestellt, dass bei einem Portfolio von etwa dreitausend Mietern das Minimum liegt, ab dem man ein Partnernetzwerk initiieren kann. Das ist natürlich kein unumstößliches Gesetz, aber mit fünfhundert Wohnungen sollte man sich, so denke ich, etwas Einfacheres überlegen, weil solch ein System sonst vielleicht auch zu kostspielig wäre.

*Frage: Wie muss man sich die technische Umsetzung vorstellen? In irgendeiner Weise muss das Belohnungssystem an das bestehende EDV-System angeschlossen werden. Wie kann man das Konzept flexibel in ein*

*EDV-System integrieren, damit die Anreizvorstellungen des Vorstandes umgesetzt werden können? Welche Schnittstellen gibt es da im EDV-System?*

Nieuwenhuijzen: Wichtig ist, dass der Anschluss an das Basissystem der Wohnungsgenossenschaft stattfindet, in dem alle Daten der Mieter erfasst sind und dass die Koppelung zwischen dem System „Pro Living“ und diesem Basissystem gelingt, damit die Registrierung der Punkte automatisch stattfinden kann. Daneben haben auch die Mitarbeiter die Möglichkeit, in das System „Pro Living“ selbstständig, oder geprüft von einem Manager oder einer anderen Person, die Mieter durch Extrapunkte zu belohnen. Das System ermittelt dann z. B. den aktuellen Punktestand und schickt eine Punkteübersicht an die Mieter, damit sie regelmäßig über ihren Punktestand informiert werden. Mit diesem Schreiben wird auch einmal pro Jahr ein „Pro Living“-Journal mitgeschickt, sodass man die Mieter über das System und die Möglichkeiten, wie man Punkte einwechseln kann, informiert. Wichtiger noch ist jedoch die Information, wie und mit welchem Verhalten man schneller die Punkte aufbauen kann, da ja eine Verhaltenssteuerung beabsichtigt ist. Wichtig ist es auch, dass der Vorstand der Wohnungsgesellschaft klar macht, auf welche Weise er die Mieter belohnen will, in welchem Maße dieses geschieht und wie viel Geld das kosten darf. Die Punkte bei der Wohnungstiftung Rochdale in Amsterdam haben einen gewissen, festen Wert. Dieser ist natürlich von jeder Genossenschaft selbst zu wählen und kann verringert oder erhöht werden. Umgekehrt kann man Menschen, die z.B. die Miete nicht zahlen und Mietschulden haben oder sich gegenüber ihren Nachbarn

schlecht verhalten, Punkte wieder abziehen.

*Frage: Was kostet es ein Unternehmen, ein solches System aufzubauen?*

Nieuwenhuijzen: Der Betrieb des Systems mit Back- und Front-Office selbst ist ungefähr berechnet mit 15 Euro pro Jahr pro Wohnung. Die einmaligen Anfangsinvestitionen, die das vorhandene System mit seiner Datenbank mit dem „Pro Living“-Modul verbindet, ist schwieriger zu beziffern. Man muss abhängig vom System und den Wünschen der Wohnungsgenossenschaft mit vielleicht dreißigtausend Euro rechnen. Wir haben leider keine genaue Vorstellung, wieviel das in Deutschland konkret wäre, da hier noch die Arbeit für ein EDV-Unternehmen anfällt, das spezielle Programmteile entwickeln muss, und ich denke, so etwas kostet schnell zwanzig- bis dreißigtausend Euro. Zehntausend Euro, denke ich, sind zu knapp.

*Frage: Nun arbeiten Sie mittlerweile schon wieder an neuen Projekten. Sie sind bei ERESH, einer Beratung, und haben die European Foundation for Living (EFL) mitgegründet. Was verbirgt sich denn dahinter?*

Nieuwenhuijzen: Das ist noch ein ganz neues Konzept. Diese Stiftung EFL ist im Oktober dieses Jahres gegründet worden. Es ist eine Initiative von niederländischen Wohnungsunternehmen, einer Immobilienbank, Projektentwicklern und Bauunternehmen, also den wichtigsten Partnern in der Immobilienbranche. Ziel ist es, die Kenntnisse, Erfahrungen und das Know-how, die in Europa zum Thema Wohnungswesen, Wohnungswirtschaft und Wohnungsbau bestehen, mittels einer gemeinsamen projektmäßigen Zusammenarbeit weiterzubreiten. In Europa wird sehr viel

geredet auf Kongressen, Symposien usw. Aber ich kenne keine Unternehmen, die konkrete Projekte zusammen durchführen. Und das ist unser Ziel: Wir wollen etwas weiterkommen als nur die Kenntnisse auszutauschen. Wir wollen auch die Techniken einsetzen und umsetzen, die bisher nur in bestimmten Ländern national implementiert wurden. In Deutschland ist man z.B. weiter im energiesparenden Bauen, der Nutzung von alternativen Energien wie Solarenergie und Geothermie. Es gibt zahlreiche Systeme, die in Holland noch nicht existieren, noch nicht üblich sind oder noch nicht kosteneffizient genutzt werden können. Eine solche Zusammenarbeit wird momentan von einigen Wohnungsunternehmen, einem aus Bamberg und einem aus Gelsenkirchen, betrachtet, um solche Lösungen auch in Holland zu implementieren. Auf der anderen Seite sehen deutsche Unternehmen, dass die Niederländer weiter sind beim Thema Wohndienstleistung. Pro Living ist ein Beispiel dafür. Aber es gibt noch mehr Beispiele, wie z.B. die Umwandlung in Eigentumswohnungen. Das sind nur zwei Themen, wo wir noch Informationsbedarf haben, und wir sind sehr interessiert daran, welche Lösungen in Deutschland erarbeitet worden sind, die wir vielleicht auch in Holland nach deutschen Standards übernehmen können.

*Frage: Und wie muss man sich so ein Projekt vorstellen? Dieses Energiesparbeispiel klingt jetzt doch wieder ein bisschen nach Know-how-Transfer, aber Sie wollen darüber ja eigentlich hinausgehen. Wie schauen solche Projekte konkret aus?*

Nieuwenhuijzen: Momentan haben wir neue Projekte und auch schon bestehende Projekte, die in den Nieder-

landen konzipiert worden sind und deren Implementierung nun auch im Nachbarland ermöglicht werden soll. Dazu wird z.B. über SOPHIA beraten, ein System zur Alltagsunterstützung für alte Menschen, das von der THS Treuhandstätte für Bergmannwohnstätten Gelsenkirchen und der Joseph-Stiftung Bamberg, einem kirchlichen Wohnungsunternehmen, entwickelt wurde. Das sind bestehende Projekte, an denen wir uns beteiligen. Wir nennen das „winning goals“ für die kurze Frist. Diese Beteiligung an bestehenden Projekten hat natürlich seinen Grund auch darin, dass die EFL noch sehr jung ist. Auf lange Sicht, also über die nächsten Jahre, ist es unser Ziel, gemeinsam neue Projekte zu entwickeln und zu initiieren, wenn möglich, auch mit europäischen Fördermitteln, sodass wir einen gemeinsamen Antrag stellen, um in mehreren Ländern gleichzeitig Entwicklungsarbeit zu leisten. Zur Zeit sind es nur niederländische und deutsche Unternehmen, aber wir streben an, in 2007 oder Anfang 2008 andere europäische Partner zu gewinnen. In der nächsten Ausgabe von Vastgoedmarkt, das ist die größte holländische Immobilienzeitung, wird ein Artikel hierüber publiziert werden, sodass auch die niederländische Immobilienwirtschaft über diese Stiftung informiert wird. Ich hoffe, dass sich auch weitere interessierte Wohnungsgenossenschaften mit mir in Verbindung setzen, um die Möglichkeit einer Mitgliedschaft in der EFL zu besprechen.

---

➔ Joost Nieuwenhuijzen

✉ [jfnieuwenhuijzen@eresh.eu](mailto:jfnieuwenhuijzen@eresh.eu)

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Die Frankfurter Volksbank –

*eine moderne, leistungsfähige und erfolgreiche Genossenschaftsbank*

Die Frankfurter Volksbank gehört heute mit ihren 82 Geschäftsstellen und 42 SB-Stellen nicht nur zu den größten, sondern auch zu den leistungsfähigsten und erfolgreichsten Volksbanken in Deutschland. Mit ihrer dezentralen Organisation und ihrer konsequenten Nähe zu den Kunden unter Ausnutzung regionaler Besonderheiten beweist die Frankfurter Volksbank tagtäglich aufs neue, daß sie eine Bank mit Zukunft ist.

Als am 19. Mai 1862 insgesamt 81 namhafte Frankfurter Bürger die Frankfurter Gewerbekasse als ältester Rechtsvorgängerin der Frankfurter Volksbank gründeten, konnte noch niemand ahnen, welche Erfolgsgeschichte dieses Kreditinstitut einmal schreiben würde. Aufbauend auf den Vorstellungen von Selbsthilfe und Selbstverantwortung wurden bereits im 19. Jahrhundert die Grundsteine für die Ideale der Frankfurter Volksbank gelegt, die auch heute noch uneingeschränkt Gültigkeit besitzen. Seit nunmehr fast 145 Jahren sieht die Frankfurter Volksbank in der Unterstützung des privaten und gewerblichen Mittelstandes ihr zentrales Anliegen.

Obwohl die Frankfurter Volksbank an einem der vitalsten und umkämpften Finanzplätze der Welt beheimatet ist, hat sie in den vergangenen Jahren eine außerordentlich erfolgreiche Entwicklung genommen. So schenken derzeit mehr als 380.000 Kunden der Bank ihr Vertrauen. Die Bilanzsumme hat sich im vergangenen Jahrzehnt verdoppelt, die offenen Rücklagen verfünffacht, die versteuerten Reserven sogar versechsfacht. Auch die

Entwicklung der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennziffern zeigt in diesem Zeitraum eine erfreuliche Tendenz.

Die Gründe für dieses Wachstum sind vielfältig. Die Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft und die an Stetigkeit interessierten Mitglieder der Bank erlauben es der Frankfurter Volksbank, frei vom Druck schwankender Börsenkurse eine eigene und dauerhafte Geschäftsphilosophie zu entwickeln. Die seit fast einem Jahrzehnt unveränderte Erfolgsstrategie lautet: Maßvolle Bündelung der Kräfte durch Fusionen, konsequente Ausrichtung auf das Geschäft mit Privat- und Mittelstandskunden, Konzentration auf den Zinsüberschuß sowie ein stringentes Kostenmanagement.

Die bewährte Geschäftsstrategie der Frankfurter Volksbank ist allerdings nicht das einzige Geheimnis ihres Erfolgs. Die Frankfurter Volksbank besitzt darüber hinaus noch acht Merkmale, die sie im Laufe der Zeit ausgebildet hat und die ihr die nötige Kraft und Stärke verleihen, sich dauerhaft behaupten zu können:

Die Konzentration auf den Zinsüberschuß als wesentlicher Ertragskompo-



Hans-Joachim Tonnellier,  
Vorsitzender des Vorstandes  
der Frankfurter Volksbank eG

nente ist das erste Merkmal. Dies hat dazu geführt, daß die Frankfurter Volksbank ein beachtliches Ertragswachstum verzeichnen konnte und damit im Gegensatz zu Banken, die ihren Fokus auf das Provisionsergebnis konzentriert haben, von den Auswirkungen der einen oder anderen Aktienflaute verschont blieb. Erfolgreich kann diese Strategie allerdings nur sein, wenn sie mit einer konsequenten Kreditpolitik und einer gesunden Durchmischung des Kreditportfolios verbunden ist.



Die neue Hauptfiliale der Frankfurter Volksbank in der Börsenstraße in Frankfurt, direkt gegenüber dem Börsenplatz

Ein zweites Merkmal heißt Dezentralität. Nur die Stabs- und Betriebsbereiche sind zentral zusammengefaßt. Die Marktbearbeitung erfolgt hingegen dezentral in zehn Regionalmärkten, die als eigenständige Profit Center geführt werden. Auf diese Weise ist die Frankfurter Volksbank in der Lage, auf jede kleinste Veränderung der Kundenwünsche flexibel zu reagieren und ihr Angebot bedarfsgerecht zu gestalten. Unterstützt wird sie dabei durch ihre Regionalbeiräte, in denen anerkannte Persönlichkeiten aus dem jeweiligen Marktgebiet die Bank als Multiplikatoren unterstützen.

Das dritte Erfolgsmerkmal lautet „Bündelung der genossenschaftlichen Kräfte“. Die Frankfurter Volksbank hat in den vergangenen acht Jahren durch zwölf erfolgreiche Fusionen ihre Marktposition gestärkt. Alle Fusionspartner waren wirtschaftlich solide und haben von sich aus den Schulterschuß gesucht. Von den Verschmelzungen haben beide Partner profitiert, denn durch jede Fusion konnten beachtliche Synergieeffekte im Interesse der Mitglieder gehoben werden. Die Frankfurter Volksbank hat zudem attraktive Marktgebiete im Umfeld von Frankfurt hinzugewon-

nen und damit die Basis für eine weitere Verbesserung der Leistungsfähigkeit gelegt.

Das vierte Merkmal liegt in der besonderen Treue der Frankfurter Volksbank zu ihren Kunden. Loyalität hat in der Frankfurter Volksbank jedoch noch einen weiteren Aspekt. In einer Zeit, in der Banken Tausende von Mitarbeitern entlassen haben, konnte die Frankfurter Volksbank ihren Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz garantieren. Diese Loyalität danken die Mitarbeiter durch ihren individuellen und täglichen Erfolg im Umgang mit den Kunden.

Damit wird deutlich, daß „Personalverantwortung“ das fünfte besondere Merkmal der Frankfurter Volksbank ist. Die Mitarbeiter tragen Verantwortung, ihnen ist das Denken auf allen Ebenen ausdrücklich erlaubt. Dies ist auch der Grund für das erfolgreiche Kostenmanagement. Einsparungen aufdecken, die dem Geschäft nicht schaden, können diejenigen am besten, die jeden Tag in ihren Spezialgebieten für die Frankfurter Volksbank arbeiten.

„Höchstleistung für die Kunden“ heißt entsprechend das sechste besondere Merkmal. Denn nur mit bester Qualität kann die Frankfurter Volks-

bank im Geschäft erfolgreich sein. Diese hohe Qualität wird der Bank durch unabhängige Institutionen bescheinigt, was Spitzenplätze bei Tests von Finanzzeitschriften unterlegen. Die Kunden der Bank wissen, daß sie jederzeit gut beraten werden und immer nur beste Qualität erhalten.

Marktanteile von bis zu fünfzig Prozent in einigen Marktbereichen zeigen, daß in der Frankfurter Volksbank Individualität vor Konformität geht. Dies ist das siebte besondere Merkmal der Bank. Jeder Kunde der Bank hat seinen festen Kundenbetreuer, der für seine Kunden auch erreichbar und ansprechbar ist.

Das achte und letzte besondere Merkmal der Bank liegt in ihrer Nähe zum Kunden. Die Frankfurter Volksbank ist in der Region Frankfurt/Rhein-Main, in der Bevölkerung und in der regionalen Unternehmerschaft fest verwurzelt. Die Mitarbeiter denken und handeln lokal, teilen die Mentalität ihrer Kunden und identifizieren sich mit deren Bedürfnissen und Problemen. Räumliche Nähe, regionale Kundenfokussierung, die persönliche Eingebundenheit in die Region bewirken eine besonders hohe Kundenzufriedenheit.

Alles dies belegt, wie eng die Frankfurter Volksbank den Zielen des Genossenschaftswesens verbunden ist. Es ist daher für die Frankfurter Volksbank eine Selbstverständlichkeit, für diese Ideale einzutreten und als Mitglied des Instituts für Genossenschaftswesen in Münster für die genossenschaftlichen Werte zu werben.

---

☎ Hans-Joachim Tonnellier

☎ (069) 21 72- 10 100

✉ [hjtonn@frankfurter-volksbank.de](mailto:hjtonn@frankfurter-volksbank.de)

---

# Publikationen

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 56 Flughäfen und Fluggesellschaften – eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten



Der Markt für Flugverkehr ist einerseits durch einen intensiven Wettbewerb und andererseits durch eine hohe Regulierungsdichte gekennzeichnet. Es kann nicht überraschen, dass Fusionen, vor allem aber eine Vielzahl an Kooperationen vereinbart wurden. Dies gilt für die großen Netzwerke der Airlines wie etwa die Star Alliance. Im Rahmen dieser Arbeit, die auf einer Diplomarbeit aufbaut, werden die Kooperationspotenziale zwischen Airlines und Flughäfen herausgearbeitet. Diese Kooperationsfacette ist besonders interessant, da diese beiden Akteure unterschiedlichen Regulierungsniveaus unterliegen.

Im Rahmen der Analyse erfolgt eine Konzentration auf Deutschland und es wird von der Position der Fluggesellschaften ausgegangen. Es wird die Verbindung zwischen einem Netz-

werk-Carrier und einem Hub-Flughafen betrachtet, wobei die transaktions-spezifischen Merkmale der relevanten Transaktionen sowie die Wertschöpfungsstrukturen der einzelnen Akteure analysiert werden. Eines der Ergebnisse ist, dass sich für den Netzwerk-Carrier sowohl bei der Nutzung als auch beim Ausbau – vor allem der Terminalinfrastruktur – eine stark institutionalisierte Kooperation mit dem Hub-Flughafen anzustreben ist.



Alexander Geist

Flughäfen und Fluggesellschaften – eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 56, Juni 2006, kostenlos erhältlich

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 57 Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken



Netzwerke weisen meist eine komplexe Arbeitsteilung auf, die den einzelnen Akteuren konkrete Aufgaben, Rechte und Verpflichtungen zuweist. Zusätzlich zeichnen sich viele Netzwerke durch mehrstufige Strukturen aus, die dem Tatbestand Rechnung tragen, dass Aufgaben zentral oder dezentral durchgeführt werden können. Dafür gilt es, theoretisch fundiert Kriterien der Aufgabenallokation zu entwickeln. In diesem Arbeitspapier werden vertikal organisierte Wertschöpfungsnetzwerke dargestellt. Dabei wird berücksichtigt, dass in der ökonomischen Theorie längst anerkannte Kriteriensysteme entwickelt wurden, die Hinweise für die Aufgabenallokation geben. Zwar handelt es sich um andere Systeme, dennoch liegen ausgeprägte Strukturähnlichkeiten vor. Es wird geprüft, wie die in anderen Modellen entwickelten Kriterien im Hinblick auf Wertschöpfungsnetzwerke anwendbar sind. Dabei gelingt es, einen sehr systematischen Zugang mit interessanten Ergebnissen zu entwickeln, die freilich insgesamt den typischen trade-off aller arbeitsteiligen Systeme zum Ausdruck bringen, die mehrere Ebenen, also eine hierarchische Dimension aufweisen.



Stefanie Franz und  
Mark Wipprich

Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 57, Oktober 2006, kostenlos erhältlich

**Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 58**  
**Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken – eine ökonomische und juristische Analyse**



Genossenschaftsbanken zeichnen sich im Vergleich zu ihren Wettbewerbern durch ein spezielles Geschäftsmodell aus. Insbesondere ist ihnen eine strikte Orientierung am Member Value, der Schaffung von Werten für die Mitglieder, gesetzlich und im eigenen Interesse vorgegeben. Ein wesentliches Element eines jeden Member Value-Konzeptes ist das Member Value Reporting. Es dient der Information der Stakeholder über die Inhalte des Konzepts sowie die geschaffenen Werte. Dirk Lamprecht und Alexander Donschen begründen in diesem Arbeitspapier die Notwendigkeit und die Vorteilhaftigkeit eines Member Value Reporting. Die Fundierung erfolgt dabei auf zweierlei Weise, nämlich erstens durch die Erkenntnisse der institutionenökonomischen Theorie und zweitens durch die genossenschaftsrechtlichen Bestimmungen. Es zeigt sich, dass es mit dem Member Value Reporting gelingen kann, Informationsasymmetrien abzubauen, die Kommu-

nikationskultur zu verbessern, Effizienzsteigerungen anzuregen, aber auch den Informationspflichten des Genossenschaftsgesetzes besser nachzukommen. Dies zusammengenommen bewirkt, dass es im Interesse der Genossenschaftsbanken liegt, ihr Member Value-Konzept zu konkretisieren und in diesem Zusammenhang ein adäquates Reporting zu entwickeln.

**Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 59**  
**Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung**



Dirk Lamprecht und Alexander Donschen

Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken – eine ökonomische und juristische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 58, Dezember 2006, kostenlos erhältlich

In den Verbundsystemen der deutschen Bankwirtschaft fanden auf Primärebene in den letzten Jahren und Jahrzehnten zahlreiche Fusionen statt. Während die Methoden der Unternehmensbewertung zu einem der zentralen Controlling- und Informationsinstrumenten bei Kapitalgesellschaften gehört, sind diese bei Genossenschaftsbanken kaum oder gar nicht anzufinden. Dies gilt auch für die Steuerung von Fusionen, da der Nominalwert des genossenschaftlichen Geschäftsanteils als dominierendes Prinzip erachtet wird. Andererseits geht eine Fusion mit einer Änderung der Eigentumsverhältnisse der Mitglieder einher, da sich ihre Beteiligung an den offenen und stillen Re-



serven der Bank durch die nur nominale Verrechnung der Geschäftsanteile verändert.

Dirk Lamprecht und Christian Strothmann analysieren Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung und vergleichen diese mit den klassischen Buchwertverknüpfung, aber auch der Neubewertung des Geschäftsguthabens. Dabei werden die Ausführungen durch ein durchgängiges Berechnungsbeispiel veranschaulicht. Der intra- und intermethodische Vergleich der berechneten Werte, lässt Aussagen über die Vermögensverschiebungen bei den Mitgliedern zu. Die Arbeit endet mit einer Diskussion über die Anwendbarkeit der Methoden der Unternehmensbewertung unter Beachtung der genossenschaftlichen Prinzipien.



Dirk Lamprecht und Christian Strothmann

Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 59, Dezember 2006, kostenlos erhältlich

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 68 Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen



Zusammenarbeit von Unternehmen werden umfassend und systematisch untersucht, die risikorelevanten Wirkungskanäle geklärt und nach einzelnen Kooperationsmerkmalen differenziert. Es wird darüber hinausgehend geprüft, ob ein systematischer Zusammenhang zwischen den Kooperationsaktivitäten und der Risikolage eines Unternehmens besteht und welche neuen Risiken durch Kooperationen entstehen.



Peter Ebertz

Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 68, Aachen: Shaker, 2006, 308 S., 25,80 €

Motive für Kooperationen sind u.a. die Bündelung gleichartiger Ressourcen und Kompetenzen, um Skaleneffekte zu nutzen sowie die Kombination unterschiedlicher Ressourcen und Kompetenzen, um Vielfalt und neue Problemlösungen zu ermöglichen. Auch die Verringerung von Unternehmensrisiken wird als Grund für einzelwirtschaftliche Kooperationsentscheidungen genannt. Dies ist nahe liegend, wenn die angeführten Effekte positiv zum Unternehmenserfolg beitragen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit fördern, aber auch förderlich für Ratingeinstufungen und die daraus folgenden Finanzierungskonsequenzen sind. Andererseits scheitern viele Kooperationen, weil durch eine Kooperation neue Risiken entstehen können.

Die Arbeit untersucht systematisch die risikosenkenden und risikoe erhöhenden Effekte von Kooperationen und ihre Transmission auf das Kooperationsergebnis. Die Risikomerkmale der

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 69 Die Europäische Genossenschaft im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts



In der Europäischen Union wurde 2004 die Europäische Aktiengesellschaft geschaffen und nach lange dau-

ernden, kontroversen und gründlichen Vorarbeiten wurde 2003 die Verordnung über das Statut der Europäischen Genossenschaft – die SCE, Societas Cooperativa Europaea – verabschiedet. Die SCE ist eine eigenständige Gesellschaftsform, die Unternehmen und Gründern in den EU-Mitgliedsstaaten neu zur Verfügung stehen wird. Damit hat sich nun im Hinblick auf einen Wettbewerb von Organisations- und Rechtsformen eine höchst interessante Konstellation herausgebildet, die auch dadurch gekennzeichnet ist, dass sich die Verordnungsinhalte der SCE in den Mitgliedsländern voneinander unterscheiden. Es bleibt abzuwarten, ob sich ein Formenwettbewerb herausbilden und welche Akzeptanz die neu geschaffene Gesellschaftsform finden wird. Dies wird auch die Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Kooperation insgesamt beeinflussen.

Im Zentrum der Arbeit stehen nicht die ökonomischen Aspekte entsprechender Wettbewerbsprozesse, sondern ein Vergleich der Organisationskonzepte der eG und der SCE mittels rechtswissenschaftlicher Kriterien. Schwerpunkte bilden dabei die Gründung, die Mitgliedschafts- und Finanzverfassung sowie die Organverfassung. Es sind genau diese Elemente der Governancestrukturen, die über Prozess und Ergebnis eines möglichen Wettbewerbs entscheiden werden.



Matthias Wiese

Die Europäische Genossenschaft im Vergleich zur eingetragenen Genossenschaft deutschen Rechts, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 69, Aachen: Shaker, 2006, 296 S., 25,80 €

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 70 Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel



Lobbying wird beim Vorliegen von Informationsasymmetrien zu einer wichtigen und manchmal sogar erfolgsentscheidenden Aktivität von Unternehmen. Dabei sind die Konzeptionierung und die Umsetzung von effektiven Lobbyingstrategien herausfordernde Aktivitäten. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund der komplexen Entscheidungs- und Aktivitätsstrukturen im Rahmen der Europäischen Union, in denen für viele Unternehmen die institutionellen Rahmenbedingungen für ihre unternehmerische Tätigkeit gestaltet werden. Relevanz erlangt dies für alle Unternehmen, losgelöst von ihrer Organisations- und Eigentümerkonstellation. Auch genossenschaftliche Unternehmen tun gut daran, professionelle Lobbyingstrategien zu entwickeln, leiden sie doch besonders unter Informations- und Kommunikationsdefiziten.

Der Band analysiert die Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel.

Dabei wird besonderes Augenmerk auf Genossenschaften gelegt. Es wird ein theoretisch-konzeptioneller Rahmen entwickelt, aus dem die Erfolgsfaktoren abgeleitet und operationalisiert werden, um sie einem empirischen Test zugänglich zu machen. Auf diesem Fundament erfolgt eine großangelegte Primärerhebung lobbyierender Organisationen in Brüssel. Es gelingt nicht nur, interessante Erkenntnisse über die Praxis und die Ergebnisse entsprechender Lobbyingstrategien zu gewinnen, sondern auch Empfehlungen für deren konkrete Umsetzung abzuleiten. Im Zuge der Analyse stellt sich auch heraus, dass Genossenschaften bei entsprechenden Aktivitäten bisher nicht weniger erfolgreich waren als andere Unternehmen, dass sie jedoch einige Besonderheiten zu berücksichtigen haben, die ihre Wettbewerbsfähigkeit in der Konkurrenz mit anderen Unternehmen und Geschäftsmodellen deutlich beeinflussen.



Kerstin Liehr-Gobbers

Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 70, Aachen: Shaker, 2006, 386 S., 27,80 €

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 71 Die Genossenschaft im internationalen Steuerrecht

Der Trend zur Internationalisierung geht auch an den Genossenschaften nicht spurlos vorbei. Dieses wirft sofort die Frage auf, wie die Prinzipien des internationalen Steuerrechts mit den nationalen Vorschriften des Ge-



nossenschaftsrechts zusammenwirken und wie insbesondere die Bestimmungen zum Förderauftrag mit dem internationalen Steuerrecht interagieren.

Der Band untersucht genau diese Fragestellungen, indem die Position der Genossenschaft sowohl im nationalen Gesellschaftsrecht als auch im Steuerrecht dargelegt wird, um dann die Analyse auf eine internationale Ebene zu heben und zu untersuchen, ob und wie Genossenschaften eine internationale Geschäftsorientierung für sich nutzen können. Schließlich werden Lösungsansätze für eine Besteuerung international aktiver Genossenschaften präsentiert.

Die Behandlung erhält umso größere Bedeutung als viele Genossenschaften sich einer international agierenden aber dennoch genossenschaftlich organisierten Konkurrenz gegenüber sehen, wie man es z.B. im agroindustriellen Bereich findet.



Claire Binisti

Die Genossenschaft im internationalen Steuerrecht, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 71, Aachen: Shaker, 2006, 296 S., 25,80 €

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 72 Die Freiberufler-eG: Eine Alternative zur GbR, Partnerschaft, GmbH und „kleiner AG“?



Die Diskussion um eine moderne und flexible Organisationsform für Freiberufler hat in den vergangenen Jahren als Folge eines gewachsenen Kooperationsbedürfnisses wieder an Aktualität gewonnen. In diesem Zusammenhang sei stellvertretend nur das Stichwort „Freiberufler-GmbH“ genannt. Auffallend und zugleich kaum zu verstehen ist hierbei, dass die Genossenschaft als (ideal-)typische Organisationsform für Kooperationen in dieser Debatte nicht auftaucht. Dieser Band untersucht daher, ob die eG für freiberufliche Zusammenschlüsse eine geeignete und wettbewerbsfähige Organisationsform ist bzw. ob sie durch Änderungen des Genossenschaftsgesetzes zu einer solchen werden kann. Dabei soll auch der sich kontinuierlich vergrößernde Kreis der Freiberufler als ein interessanter und chancenreicher Markt für genossenschaftliche „Neugründungen“ in den Blickwinkel genommen werden. Ana-

lysiert werden die Grundlagen für die Gründung von Freiberufler-Genossenschaften und ihre praktischen Implementationsprobleme.

Die vorliegende Arbeit erörtert die Grundlagen für die Gründung von Freiberufler-Genossenschaften und diskutiert praktische Implementationsprobleme, wobei der Fokus auf freiberufliche Berufsausübungs- und Berufsförderungs-genossenschaften sowie auf gewerbliche Betriebs- und Wirtschaftsförderungs-genossenschaften gelegt wird.

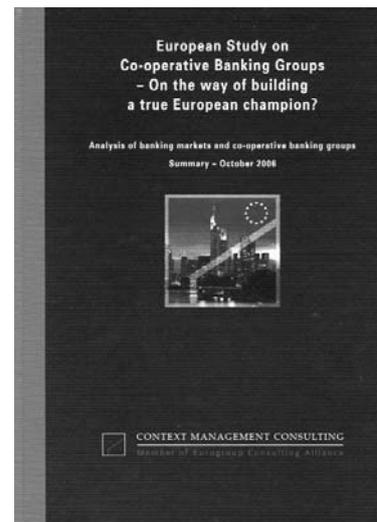


Nadja Lämmert

Die Freiberufler-eG: eine Alternative zu GbR, Partnerschaft, GmbH und „kleiner AG“?, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 72, Aachen: Shaker, 2006, 258 S., 24,80 €

## Theresia Theurl / Arndt Bercher / Ulrich Beising / Eric Meyer: European Study on Co-operative Banking Groups – On the way of building a true European champion? Studie IfG Münster - Context Management Consulting

Die Studie präsentiert erste Ergebnisse der Untersuchung der europäischen genossenschaftlichen Finanzverbände, die sich durch eine große organisatorische Heterogenität auszeichnen, was sich sowohl auf der Primärbankenebene als auch in der Organisation der Verbundinstitute niederschlägt. Gemessen an den üblichen Kennziffern lässt sich kein herausragendes Ländermodell erkennen, vielmehr zeigt sich, dass mit sehr unterschiedlichen Modellen erfolgreich gehandelt werden kann.



Für die Zukunft werden drei Szenarien untersucht: eine national orientierte Wachstumsstrategie, eine Internationalisierungsstrategie mit der Übernahme ausländischer Bankengruppen und eine Kooperationsstrategie, bei der sich mit anderen genossenschaftlichen Verbänden in bestimmten Wertschöpfungsteilen oder bei bestimmten Produkten (wie z.B. Fonds) zusammengearbeitet wird. Es zeigt sich, dass für genossenschaftliche Finanzverbände die Kooperationsstrategie überlegen ist, da sie die Realisierung weiterer Größenvorteile bei gleichzeitiger Wahrung der Identität der Basis der Primärbanken erlaubt.

Die Arbeit wird mit weiteren Analysen zu Spezialthemen und Teilbranchen des Finanzsektors fortgesetzt. Eine deutsche Fassung der Studie ist in Arbeit.



Theresia Theurl /  
Arndt Bercher /  
Ulrich Beising /  
Eric Meyer

European Study on Co-operative Banking Groups – On the way of building a true European champion?, Studie IfG Münster - Context Management Consulting

# Pinnwand



Alexander Eim hat in Göttingen und Nottingham Betriebswirtschaftslehre studiert und kam im August 2003 zum IfG nach Münster. Als Bankenfachmann war er im Institut für die Organisation der erfolgreichen Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zuständig. In seiner Dissertation beschäftigt sich Alexander Eim mit den Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes und zeigt damit die Grundlagen für dessen zukünftige Organisation auf. Alexander Eim hat nun nach Abschluss seiner Promotion das Institut verlassen und wird künftig für die Unternehmensberatung zeb/rolfes.schierenbeck tätig sein.



Seit Juli 2006 ist Jörg-Matthias Böttiger am Institut für Genossenschaftswesen tätig. Herr Böttiger hat von 1999 bis 2004 an der Universität Stuttgart Bauingenieurwesen studiert. Nach dem erfolgreichen Abschluss dieses Studiums schloss er einen Studiengang in Betriebswirtschaftslehre im Jahr 2006 als MBA ab. Er wird sich künftig am IfG mit Fragestellungen für Wohnungsgenossenschaften beschäftigen und wird außerdem die Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ betreuen.



Mit Beginn des November 2006 wurde Alexander Wesemann wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er war zuvor bereits seit Oktober 2005 studentischer Mitarbeiter am Institut. Herr Wesemann hat eine Ausbildung als Industriekaufmann absolviert und von 2001 bis 2004 BWL an der Verwaltungsakademie studiert. Seit dem Jahr 2003 studierte er das Fach Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster, das er im Oktober 2006 erfolgreich abschloss. Herr Wesemann wird das Team „Unternehmenskooperation“ verstärken.



Nach seiner Lehre bei der Volksbank Marl-Recklinghausen studierte Christian Strothmann Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster. Seit Mai 2005 war er Studentischer Mitarbeiter am IfG. Seit November 2006 ist er nun Wissenschaftlicher Mitarbeiter. Er wird im Bereich Unternehmenskooperation an Bewertungsfragen arbeiten.

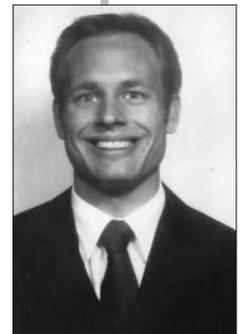


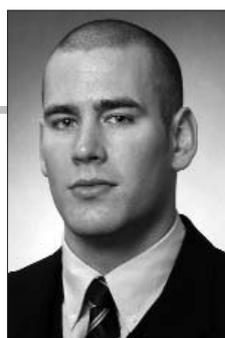
Christian Harnisch studierte von 2001 bis 2006 Volkswirtschaftslehre in Münster und Paris. Er absolvierte das sog. „Doppeldiplom“, d.h. er ist Diplom-Volkswirt und gleichzeitig hat er in Paris die Maîtrise de science économique erworben. Herr Harnisch verstärkt ab Dezember 2006 das IfG-Team und wird insbesondere im Bereich der Institutionenökonomik und Regulierung arbeiten.



Silja Adam hat Ende Juli 2006 das IfG-Team verlassen und setzt ihre Arbeit derzeit in den USA fort. Ihr Nachfolger als juristischer Mitarbeiter wird Tim

Wittenberg sein. Herr Wittenberg hat von 2001 bis 2006 Jura an der Universität Münster studiert. Am OLG Hamm legte er im September 2006 sein erstes juristisches Staatsexamen ab. Er spezialisiert sich im Bereich des Wirtschaftsrechts.





Das Team der studentischen Mitarbeiter hat Zuwachs bekommen. Seit Anfang September 2006 arbeiten Eva Chargé und Malte Dornseifer, die beide BWL studieren, am IfG. Malte Dornseifer hat zuvor eine Lehre als Bankkaufmann bei der Dresdner Bank absolviert und in Shanghai und Peking zwei Projekte für die Degussa AG und für Volkswagen betreut.

Christina Cappenberg studiert im 3. Semester VWL an der Universität Münster und ist seit Anfang November 2006 am IfG. Einen Monat später stieß Christoph Große Steffen zum IfG-Team dazu. Neben seinem VWL-Studium organisiert er momentan das Projekt Münster University International Model United Nations, eine Diplomatie-Simulation, die im April 2007 über 300 Studenten aus aller Welt nach Münster führen wird.

Konstantin Kolloge hat das IfG im September 2006 für kurze Zeit verlassen, um sein Studium an der Université Louis Pasteur in Straßburg fortzusetzen.

Ab Februar 2007 wird er dann wieder dem IfG als studentischer Mitarbeiter zur Verfügung stehen.



Seit Anfang Dezember 2006 unterstützt Sascha Polzin das EDV-Team des IfG als studentischer Mitarbeiter. Herr Polzin studiert BWL und hat in seinem Unternehmen gamboonet reichlich Erfahrung im Bereich der Programmierung von Internetauftritten sammeln können.



Manuel Rupprecht hat das IfG im März 2006 verlassen und arbeitet nun, nachdem er noch einen Aufbaustudiengang in Neuseeland absolviert hat, an der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt an seiner Promotion. Herr Rupprecht war seit Januar 2003 studentischer Mitarbeiter am IfG und hat insb. im Bereich der Literaturrecherche gearbeitet. Maßgeblich hat er auch bei der Organisation der IGT 2004 mitgewirkt. Ebenfalls

nach Frankfurt jedoch als Trainee der Deutschen Bank ging Frank Ostermann. Er war seit Juli 2005 als studentischer Mitarbeiter am IfG und hat im September 2006 an der Universität Münster seinen Bachelor erworben.



# Das aktuelle Stichwort

## Demografischer Wandel

*Prognosen und wie sie entstehen*

Der demografische Wandel stellt eine wesentliche Herausforderung dar. Dieses umso mehr als er sich schleichend vollzieht und damit keinen spontanen Handlungsbedarf signalisiert. Deshalb sollte jedes Unternehmen frühzeitig die Folgen des demografischen Wandels analysieren, indem es diesen für seine Kunden (Markt) und Mitglieder simuliert, um daraus geeignete Strategien abzuleiten.

Der Begriff des demografischen Wandels ist in aller Munde und hat seit geraumer Zeit die Feuilletonseiten der Zeitungen erobert. In den Wirtschaftsseiten findet diese Debatte bislang jedoch nur einen nachrangigen Niederschlag. Dieses ist insofern überraschend, als sich nicht nur gesellschaftlich sondern auch gerade wirtschaftlich einschneidende Konsequenzen ergeben. Es soll in diesem Beitrag deshalb versucht werden, die wesentlichen Szenarien der Bevölkerungsentwicklung und ihre Determinanten darzustellen.

### Was auf uns zukommt

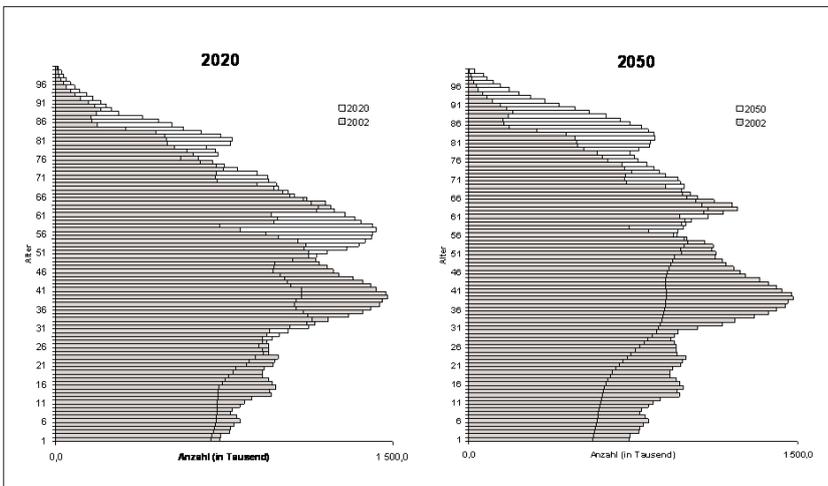
Das Statistische Bundesamt veröffentlicht in regelmäßigen Abständen

Bevölkerungsvorausberechnungen, so letztmalig geschehen Anfang November dieses Jahres. Bei dieser Vorausschau berechnet das Amt mehrere Szenarien, die drei unterschiedliche Perspektiven für die Lebenserwartung und drei Annahmevarianten für die Zuwanderung widerspiegeln (macht somit neun Szenarien). Diese Szenarien unterscheiden sich damit einerseits durch die prognostizierte Bevölkerungszahl als auch die Altersstruktur.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Altersstruktur für die Jahre 2020 und 2050 jeweils im Vergleich zur Struktur im Jahr 2002 für ein mittleres Szenario. Deutlich zu erkennen ist der massive Rückgang der Bevölkerung

der Altersgruppen 30 bis 50 Jahre im Jahr 2020, der sich bis zum Jahr 2050 noch etwas verstärkt. Gleichzeitig befinden sich im Jahr 2020 deutlich mehr Personen im Alter von etwa 50 bis 65 Jahren als es heute noch der Fall ist. Dieses ist insofern wesentlich, als dass diese beiden Gruppen sehr markant unterschiedliche Lebensabschnitte mit entsprechend unterschiedlichem Konsum- und Wirtschaftsverhalten kennzeichnen. Während bei den 30- bis 50-jährigen der Schwerpunkt in der Familie liegt, kann die Gruppe der 50- bis 65-jährigen als „post-familiär“ bezeichnet werden. Entsprechend unterscheiden sich ihre Lebensbedürfnisse. Die demografische Entwicklung bedeutet nun, dass bis 2020 deren Konsumententscheidungen dominieren werden. Bis zum Jahr 2050 wandern diese sehr massiv besetzten Jahrgangsklassen in den Bereich der Rentner, so dass diese sehr stark gegenüber 2002 an Gewicht gewinnen. Teilweise vervierfachen sich die Besetzungen einzelner Jahrgangsklassen.

Überraschenderweise verändern sich diese Grundphänomene nicht grundsätzlich, wenn man die Annahmen der Szenarien verändert, lediglich das Ausmaß dieser Erscheinungen ändert sich. Bei einer geringeren Lebenser-



Entwicklung der Altersstruktur

wartung und Zuwanderung ist die Lücke bei den 30- bis 50-jährigen etwas größer, und entsprechend das Anwachsen der Gruppe der 50- bis 65-jährigen etwas geringer. Bei einer höheren Lebenserwartung und mehr Zuwanderung entwickeln sich die Differenzen genau andersherum.

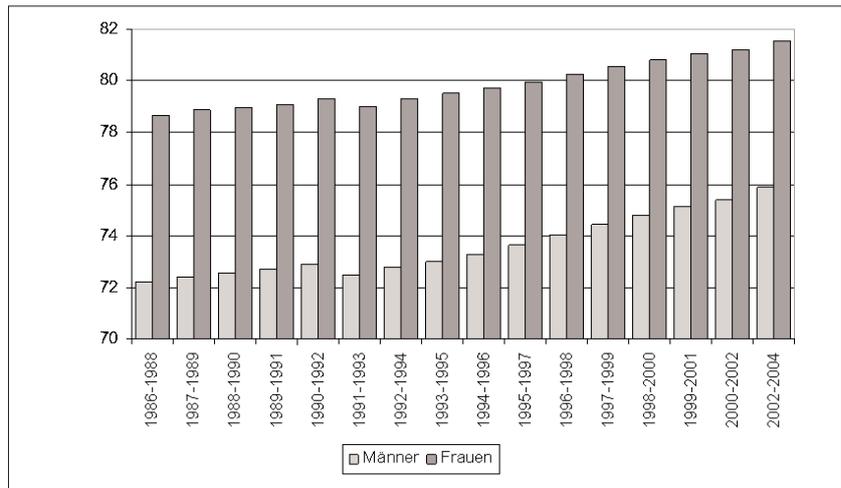
Dementsprechend variieren auch die Altersquotienten. Das Verhältnis der Über-65-jährigen zu den 20-65-jährigen (also das Verhältnis von Rentnern zu potenziell Erwerbstätigen) verdoppelt sich von 2002 bis 2050 annähernd von 31 Prozent auf knapp 60 %. Bei optimistischsten Annahmen (hohe Zuwanderung und geringe Lebenserwartung = „junge Bevölkerung“) wird 2050 ein Verhältnis von 55 % erreicht, bei pessimistischen Annahmen (geringe Zuwanderung, hohe Lebenserwartung = „alte Bevölkerung“) erreicht der Wert 68 %. Damit unterscheiden sich auch die Probleme, die sich insbesondere für die intergenerationell aufgebauten Sozialsysteme ergeben, nur in ihrem Ausmaß nicht jedoch in ihrer grundlegenden Struktur.

Es ist deshalb genauer zu klären, welche Einflussfaktoren für die Bevölkerungsentwicklung entscheidend sind. Die Determinanten der Bevölkerungsentwicklung lassen sich im wesentlichen auf drei große Faktoren reduzieren:

- Sterbewahrscheinlichkeiten
- Geburtenziffern
- Wanderungsbewegungen

### Sterbewahrscheinlichkeiten

Die Lebenserwartung der Menschen hat sich in der Vergangenheit stark erhöht. Von 1986 bis 2002 hat sich die Lebenserwartung von Männern von 72,2 auf 75,9 Jahre erhöht. Bei Frauen wuchs die Lebenserwartung von



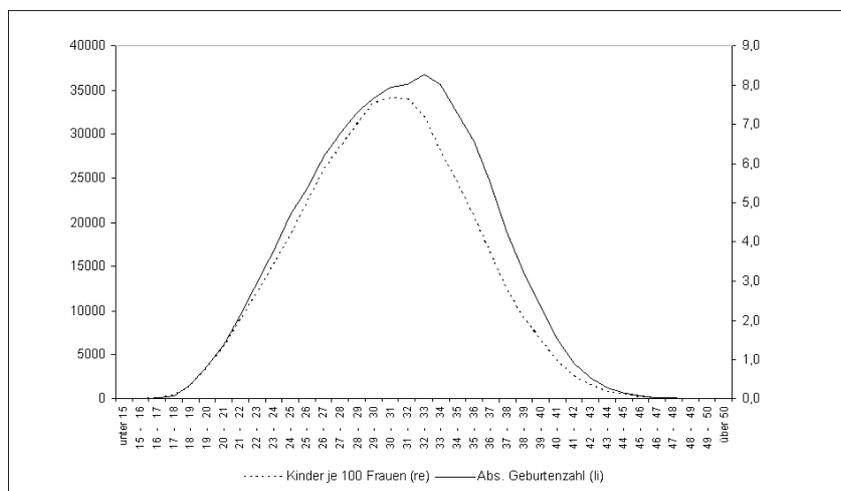
Entwicklung der Lebenserwartung

78,7 auf 81,6 Jahre. Noch frappierender ist der Vergleich zu 1900, wo Männer eine Lebenserwartung von 45 Jahren und Frauen von 48 Jahren hatten. Extrapoliert man den Trend von 1986 bis 2002 linear, so ergäbe sich eine Lebenserwartung von etwa 87 bzw. 90 Jahren im Jahr 2050. Es besteht momentan noch große Unklarheit über die Entwicklung der Lebenserwartung. Das Statistische Bundesamt schätzt diese für 2050 auf 82 bzw. 88 Jahre, andere Quellen gehen von wesentlich höheren Werten aus. Wichtiger noch für die Prognosen ist jedoch, dass sich auch die Lebenserwartungen für andere Jahrgänge (also z.B. die 65-jährigen) genauso stetig

erhöhen. Damit ergibt sich sofort eine längere Verweildauer im Zeitraum des Rentenempfangs, so dass die Zahl der Rentner aber auch der von ihnen genutzten Gesundheits- und Pflegeleistungen steigt.

### Geburtenziffern

Neben den Sterbeziffern sind die Geburtenzahlen von wesentlicher Bedeutung. Hier lassen sich zwei Trends erkennen. Erstens, die Zahl der Geburten nimmt absolut wie relativ in allen Altersgruppen ab. Zweitens, das Alter, in dem die meisten Geburten zu verzeichnen sind, nimmt zu. Lag dieses im Jahr 1991 noch bei ca. 28 Jahren, so findet es sich heute bei über 31



Geburten je Altergruppe

Jahren. Für die neuen Bundesländer gilt, dass die Verschiebung der Geburten in höhere Altersgruppen noch sehr viel stärker ausgeprägt ist, hingegen die relativen Geburtenzahlen gestiegen sind.

Diese Verschiebung des Alters bei der Geburt hat den positiven Effekt, dass Geburten in starken Jahrgängen stattfinden, so dass sich die absolute Zahl der Geburten erhöht. Diese Entwicklung findet nun jedoch langsam ein Ende, so dass ein weiteres Einbrechen der Geburtenzahlen zu erwarten ist.

### Wanderungsbewegungen

Wesentlich für die Prognosen sind die Annahmen über Ausmaß und Struktur der zukünftigen Zuwanderung. Im Jahr 2005 gab es in Deutschland eine Nettozuwanderung von 100.000 Personen. Brutto waren ca. 600.000 Zuzüge und knapp 500.000 Fortzüge zu verzeichnen. D.h. die Annahmen der Szenarien mit 200.000 oder 300.000 Nettozuwandern bedeuten eine drastische Zuwanderungszunahme. Dieses erfordert erhebliche integrationspolitische Anstrengungen, wenn man sich verdeutlicht, dass dieses nur durch

eine weitere Erhöhung der jährlichen Bruttozuwanderung erreicht werden kann. Zweitens ist die demografische Struktur der Zu- und Fortzüge signifikant unterschiedlich. Es existiert eine positive Nettozuwanderung bei jungen Menschen (insb. jungen Frauen), wohingegen bei älteren Altersgruppen ein negativer Saldo besteht, d.h. die Auswanderung überwiegt. Außerdem ist die Altersstruktur der Zuwanderer sehr viel jünger als die bestehende Struktur. Dieses dämpft die Effekte auf die Altersquotienten, die damit nicht so schnell wachsen. Langfristig werden auch die zugewandeten Personen älter, so dass diese Dämpfung durch Zuwanderung nur eine vorübergehende (Schein-)Lösung für demografische Probleme sein kann.

### Das Dynamik-Problem

Ein zentrales Problem für die demografische Steuerung ist die Remanenz, die sich aus den intertemporalen Abhängigkeiten ergeben. So sind z.B. alle Rentner des Jahres 2050 heute schon geboren, alle Mütter des Jahres 2025 sind auch schon auf der Welt. D.h. die Zahl der Rentner lässt sich,

selbst wenn man es denn wollte, gar nicht drastisch reduzieren, es sei denn man erhöht massiv das Renteneintrittsalter. Eine Erhöhung der Geburtenzahlen ist auch nur schwer realisierbar, da selbst wenn sich die Zahl der Geburten pro Frau erhöhen ließe, dieses schon teilweise dadurch kompensiert würde, dass es immer weniger Frauen gibt.

Folglich verbleibt als einzige sofort wirksame Stellgröße die Migration, die jedoch langfristig ebenso auf die demografische Entwicklung wirkt und damit selbst wieder weitere Zuwanderungen erfordern würde.

Damit wird klar, dass über Migration das Problem des demografischen Wandels gedämpft aber nicht gelöst werden kann, Wesentlicher ist es nun endlich über entsprechende Anpassungsmaßnahmen für die Phase des demografischen Übergangs nachzudenken.

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

### Informationsquellen

Eine demografische Analyse ist durch das sehr breite Informationsangebot des Statistischen Bundesamtes und der Statistischen Landesämter für kein Unternehmen ein Problem mehr. Ausführliche Informationen finden sich auf den Seiten des Statistischen Bundesamtes in der Fachserie 1 – Bevölkerung, wo u.a. die Bevölkerungsvorausberechnungen, Strukturdaten, aber auch Daten zu Einbürgerungen, Wanderungen und natürlichen Bewegungen (Geburten) und Sterbetafeln bereitgehalten werden. (<https://www-ec.destatis.de>) Die Statistischen Landesämter stellen mittlerweile Bevölkerungsdaten bis auf Kreis- und Gemeindeebene zur Verfügung. Dieses schließt auch entsprechende Bevölkerungsvorausberechnungen ein. (<https://www.landesdatenbank-nrw.de/ldb NRW/online/logon>) Die so gewonnenen Daten und Szenarien lassen sich dann mit weiteren Strukturdaten z.B. aus dem Mikrozensus oder der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe kombinieren, um somit weitere strukturelle Szenarien zu konstruieren und damit Konsequenzen des demografischen Wandels für das eigene Unternehmen ableiten zu können. Weitere Informationen finden sich auch bei der Aktion 2050 der Bertelsmannstiftung, die Strukturdaten auf Kreisebene bereithält. (<http://www.aktion2050.de/>) Ähnliche Prognosen liefert die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft mit dem Regionalranking ebenfalls mit Strukturdaten für einzelne Kreise. (<http://www.insm-regionalranking.de/>) Schließlich finden sich umfangreiche kreisebenebasierte Daten in der Raumordnungsprognose des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung. (<http://www.bbr.bund.de>)

# Im Fokus

## Vertrauen

*Die Sicht der Ökonomen*

Die Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Ökonomie sind vielschichtig, facettenreich und sie werden immer wichtiger, in einzelwirtschaftlichen Beziehungen, für die Volkswirtschaften und für die staatliche Wirtschaftspolitik. Dabei bleibt das Vertrauen ein komplexes Phänomen und ein schwer fassbares Konstrukt.

Auffallend ist, dass die Bevölkerung, Managern und Wirtschaftspolitikern nur wenig Vertrauen schenkt. So liefert der aktuelle internationale „GfK-Vertrauensindex 2006“ die Information, dass die Berufsgruppen der Manager und der Politiker in der Einschätzung der Bürger von 19 Ländern nur eine geringe Vertrauenswürdigkeit aufweisen. Sie liegen mit 1,7 (Politiker) und 2,2 (Manager) am Ende der Vertrauensskala, die Werte zwischen 1 und 4 aufweisen kann und die von Medizinern und Lehrern angeführt wird.

### Vertrauensdefizite

Obwohl sich die Einschätzungen in den einzelnen Ländern voneinander unterscheiden, gilt diese nachrangige Positionierung für die meisten Länder. Drei von fünf Befragten sind Topmanagern gegenüber misstrauisch eingestellt. Insgesamt haben überhaupt nur 17 Prozent Vertrauen in die politischen Führungskräfte. Diese Einschätzung spiegelt die Beurteilung der Funktionsmechanismen von gesellschaftlichen Subsystemen und deren Ergebnissen. Wirtschaftliche Fehlentwicklungen und die Erfolglosigkeit mancher wirtschaftspolitischer Reform werden häufig mit fehlendem Vertrauen in Verbindung gebracht. Doch auch die Forderung Vertrauen

aufzubauen, muss ohne Ergebnis bleiben, wenn nicht der Gesamtkontext beachtet wird. Die Rahmenbedingungen verändern sich dergestalt, dass Vertrauen als weiches Element wirtschaftlicher Koordinationsprozesse zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es ist davon auszugehen, dass die Unsicherheit für Menschen im Zuge von wirtschaftlichen Globalisierungs- und gesellschaftlichen Pluralisierungsprozessen zunimmt. Daher gewinnen Mechanismen, die Unsicherheit reduzieren können, zunehmendes Gewicht. Vertrauen ist ein solcher Mechanismus.

### Transaktionen

Die Ökonomie besitzt einen „natürlichen“ Zugang zur Analyse von Vertrauen, da sie die Wissenschaft der Transaktionen ist. Solche sind der Kern arbeitsteilig organisierter Ökonomien. Untrennbar verbunden mit den erwarteten wirtschaftlichen Vorteilen ihrer Durchführung entsteht die Abhängigkeit von Transaktionspartnern. Alle Organisationen und Gesellschaften haben daher grundsätzliche Motivations- und Koordinationsprobleme zu lösen und im Laufe der Geschichte entsprechende Mechanismen entwickelt. In diesen spielt Vertrauen als Entscheidungsanreiz neben harten Faktoren wie durchsetz- und sanktio-

nierbaren Vertragsbestandteilen sowie Kontrollmaßnahmen seine Rolle. Alle Transaktionen, deren einzelwirtschaftliche Ergebnisse von den Reaktionen anderer Menschen abhängen und die nicht vertraglich abgesichert werden können, benötigen Vertrauen oder vergleichbare Faktoren. Jede Transaktion enthält letztlich ein Element des Vertrauens.

Das notwendige und das mögliche Ausmaß von Vertrauen sind dabei abhängig von der Einbindung der entsprechenden Transaktionen in Transaktionsregime. Solche sind in Marktwirtschaften Märkte und Unternehmen. Zunehmend werden Transaktionen auf der Basis längerfristiger Verträge und Kooperationsvereinbarungen durchgeführt. Transaktionen auf Spotmärkten und Anweisungsbeziehungen in Unternehmen sind standardisiert. Die Koordinationsbedingungen sind daher besser vertraglich fassbar und durchsetzbar als dies für die relationalen Kooperationsverträge der Fall ist, deren Koordinationsmechanismen „weiche Faktoren“ enthalten. Was für Transaktionen zwischen Unternehmen plausibel ist, gilt auch für Transaktionen zwischen anderen Wirtschaftssubjekten. Alle Transaktionen werden in einem Regime getätigt, in dem die Aufgaben und Aktivitäten des Staates, also das Verhältnis zwischen Staat und Bürgern sowie das

Verhältnis zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor, festgelegt sind. Private Transaktionen sowie die dafür erforderlichen Investitionen werden im Vertrauen auf die längerfristige Gültigkeit der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung getätigt.

### Entstehung von Vertrauen

Vertrauen selbst kann in ökonomischen Kategorien und unter Zugrundelegung ökonomischer Kalküle erklärt werden. Es wird als die freiwillige, aber riskante Vorleistung eines Transaktionspartners interpretiert, deren Absicherung gegen ein opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners unterbleibt und die daher auch enttäuscht werden kann. Sie wird jedoch auf der Basis einer Erfolgserwartung durchgeführt, die Ergebnis eines klaren ökonomischen Kalküls ist. Als rationale Entscheidung werden die Ergebnisse mit den Eintrittswahrscheinlichkeiten der möglichen Reaktionen des Transaktionspartners gewichtet. Es sind nicht nur ökonomische Transaktionen, die auf der Basis eines solchen Kalküls entschieden werden können. Das Ökonomische daran ist vielmehr die Art des Kalküls. Die ökonomische Erklärung von Vertrauen ist weder damit verbunden, dass alle Komponenten der Entstehung von Vertrauen einbezogen werden, noch dass sich Vertrauen nicht auch anders herausbilden kann. Es kann nicht einmal allgemeingültig festgehalten werden, in welchen Situationen und für welche Transaktionen Vertrauen auf der Basis eines rationalen Kalküls entsteht. Es geht vielmehr um die konsequente Anwendung des ökonomischen Analyseansatzes, der neben der Erklärung durch emotionale Ursachen oder hormonelle Gegebenheiten existiert.

### Wirkungsmechanismen

Einen zweiten Analysebeitrag leistet die Ökonomie mit der Identifikation der Wirkungskanäle von Vertrauen. Wie können durch Vertrauen Transaktionen effizienter werden und so gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtssteigerungen entstehen? Es geht immer darum, dass Transaktionen möglich werden, die vollständig unterbleiben würden, wenn ihre explizite vertragliche Absicherung nicht möglich ist. Eine Zunahme impliziter Vertragsbestandteile ist für Phasen mit hoher Umweltunsicherheit typisch. Doch auch wenn alle Transaktionsdetails vertraglich gefasst werden könnten, werden sie unterbleiben, wenn hohe Informationskosten, Kosten der Durchführung von Transaktionen sowie Sicherungs- und Kontrollkosten entstehen. Vertrauen kann als ergänzender oder als substituierender Faktor implizite Vertragsbestandteile absichern und so die Kosten von Transaktionen reduzieren. Zu diesen direkt wirksamen Effekten kommt die Stabilisierung von Erwartungen, wenn die Reaktionen der Transaktionspartner zunehmend besser eingeschätzt werden können. Mit der Erwartungsstabilisierung wächst die Bereitschaft der Wirtschaftssubjekte zu längerfristigen Dispositionen. Alle genannten einzelwirtschaftlichen Effekte fördern im Ergebnis die gesamtwirtschaftliche Stabilität und Entwicklung. Vor diesem Hintergrund werden auch die negativen wirtschaftlichen Effekte von Vertrauensdefiziten sehr deutlich.

### Vertrauensanker

Die positiven Effekte von Vertrauen begründen für Organisationen und für Volkswirtschaften die Herausforderung, Investitionsprozesse in Vertrauen zu initiieren. Es gilt zu klären,

unter welchen Voraussetzungen es für Menschen rational ist, implizite Vertragsbestandteile zu akzeptieren. Zusätzlich ist auszuloten, wie es gelingen kann, aus Inseln eines spezifischen Vertrauens zwischen einzelnen Transaktionspartnern ein generelles Klima des Vertrauens zu schaffen. Das Management von Organisationen und der Politik hat dann die Aufgabe der Schaffung der identifizierten Voraussetzungen. Die ökonomische Wissenschaft hat erarbeitet, dass für einen Investitionsprozess in Vertrauen, Vertrauensanker, „trust-technologies“, erforderlich sind.

Solche sind erstens dokumentierte Erfahrungen mit dem Gegenüber, also Reputation. Aus Informationen über vergangene Handlungen kann zukünftiges Verhalten vermutet werden. Vor allem im wirtschaftspolitischen Bereich existieren viele Beispiele für die Wirksamkeit solcher Anker, speziell die Erfahrungen mit Notenbanken oder mit Regulierungsbehörden. Ein zweiter Anker ist eine in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht konsistente Gesamtstrategie der Organisationsentwicklung oder wirtschaftspolitischer Reformen. Eine solche kann sicherstellen, dass zufälligen und kurzfristigen Einflüssen nicht Elemente des Konzeptes geopfert werden, die in die Erwartungen der Menschen eingegangen sind und deren Entscheidungen bestimmt haben.

### Spielregeln

Die dritte Vertrauens-Technologie sind formelle Spielregeln, die keine strukturellen Verlierer schaffen, also von einer Gesellschaft oder einer Organisation als gerecht eingeschätzt werden. Corporate Governance-Kodizes oder Netzwerkregeln sind eine Infrastruktur für den Vertrauensaufbau.

Ein vierter und sehr wirksamer Vertrauensanker sind schließlich geteilte informelle Institutionen. Es handelt sich dabei um gemeinsam akzeptierte Werte, Gesellschafts- und Organisationsvisionen, die eine transaktionsfördernde Atmosphäre entstehen lassen. Die Schaffung von Vertrauensankern kann nur in einem längeren Prozess gelingen und ist eine höchst herausfordernde Aufgabe.

### Vertrauen in den Staat

Nun steht die Glaubwürdigkeit von Wirtschaftspolitikern im Fokus, das Vertrauen in staatliche Aktivitäten, mit denen Rahmenbedingungen für private Transaktionen geschaffen werden. Längerfristig wirkende Entscheidungen von Bürgern und Unternehmen werden in einem wirtschaftspolitischen Umfeld getroffen, das aus angekündigten Programmen, konkreten Leistungen und Restriktionen für private Entscheidungen besteht. Von den Bürgern werden Entscheidungen in der Erwartung getroffen, dass die staatlichen Rahmenbedingungen in dieser Form bestehen bleiben. Nur dann bringen Investitionen und längerfristig wirkende Entscheidungen den erwarteten Ertrag, denn die Akteure haben politischen Ankündigungen vertraut.

So ist etwa davon auszugehen, dass die Eigenvorsorge bei ausgebauten sozialen Sicherungssystemen zurückhaltend erfolgt oder dass branchenspezifische Regulierungsinhalte zu bestimmten Entscheidungen und Investitionen der Regulierten führen,

die kurzfristig nicht revidierbar sind. Private, die sich ungeschützt in längerfristigen Verträgen gebunden und spezifisch investiert haben, werden durch die Veränderung wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen durch den Staat ausbeutbar. Deshalb werden entsprechende Änderungen von den Betroffenen auch abgelehnt und als Vertrauensbruch eingeschätzt. Beharrende Kräfte gegen wirtschaftspolitische Reformen sind nachvollziehbare Versuche, sich gegen die Entwertung der Ergebnisse getroffener Entscheidungen zu schützen. Reformblockaden werden erst dann gesprengt, wenn aktuelle Fehlentwicklungen die getätigten Investitionen der Privaten mehr entwerten als dies wirtschaftspolitische Maßnahmen befürchten lassen.

### Regulatorische Raubüberfälle

In der Ökonomie werden im Zusammenhang mit den Anforderungen an eine gute Regulierung, die schädlichen Anreize der Befürchtung solcher „regulatorischer Raubüberfälle“ und deren Folgen herausgearbeitet. Die Theorie der Zeitinkonsistenz wirtschaftspolitischer Maßnahmen untersucht zusätzlich die Wirkungen glaubter wirtschaftspolitischer Ankündigungen, die dann gerade nicht umgesetzt werden, nachdem sich die privaten Wirtschaftssubjekte in längerfristigen Verträgen gebunden haben. Hintergrund ist, dass durch überraschende Maßnahmen wirtschaftspolitische Effekte erzielt werden können. Auf diese Weise leidet

zwar spontan die Glaubwürdigkeit der Wirtschaftspolitik, kann jedoch deren kurzfristige Wirkung genutzt und so über die Beeinflussung von Erwartungen auch über diese hinaus längerfristige Wirksamkeit generiert werden. Ein Beispiel dafür ist das Brechen von Inflationserwartungen. Die positiven Wirkungen einer solchen Instrumentalisierung eines wirtschaftspolitischen Vertrauensbruchs treten jedoch nur unter speziellen Voraussetzungen auf und können nicht zur wirtschaftspolitischen Leitlinie erhoben werden.

### Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung

Es ist evident, dass eine staatliche Wirtschaftspolitik, die auf weitreichende Eingriffe in die privaten Aktivitätsräume setzt, einerseits auf einen Vertrauensvorschuss der Bürger und Unternehmen angewiesen ist, andererseits diesen aber schnell verlieren kann und nur eingeschränkte Möglichkeiten zum Aufbau eines Vertrauensankers hat. Eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung hingegen ist ein genuiner Vertrauensanker, der die Menschen dazu bewegt im eigenen Interesse, Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen.

---

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

---

### Benutzte Literaturquellen:

- Riemer, Kai (2005): Sozialkapital und Kooperation – Zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen, Tübingen.  
Ripperger, Tanja (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.

# Für Sie gelesen

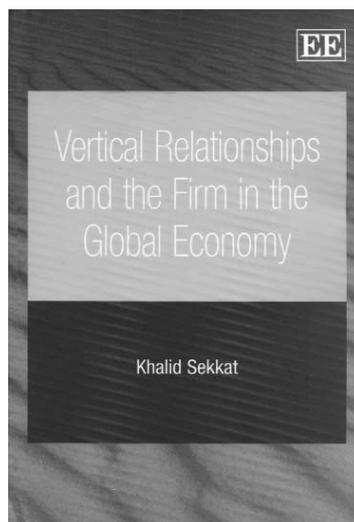
## Khalid Sekkat: Vertical Relationships and the Firm in the Global Economy

Cheltenham, Northampton, Edward Elgar Publishing Inc., 2006,  
ISBN 1-84376-179-3, 176 Seiten, € 92,50.

In vier Kapiteln liefert dieses Buch einen Überblick über die Bedeutung und Funktionsweise des Managements vertikaler Industriestrukturen. Die Thematik wird dabei in einem internationalen Kontext analysiert und durch empirische Resultate ergänzt. Das Buch startet in Kapitel eins mit einer Darstellung der Ziele und Rahmenbedingungen einer vertikalen Kontrolle. Dabei wird zwischen Effizienzgesichtspunkten, strategischen Aspekten und verschiedenen Instrumenten unterschieden.

In Kapitel zwei folgt eine detaillierte Analyse der Anreize eines Unternehmens für eine vertikale Kontrolle und des Einflusses der unternehmerischen Entscheidung auf Effizienz und soziale Wohlfahrt. Dabei wird auch auf die Bedeutung eines unsicheren ökonomischen Umfelds und strategische Aspekte eingegangen.

Im dritten Teil des Buches werden Faktoren untersucht, die die Wahl zwischen den verschiedenen Instrumenten der vertikalen Kontrolle beeinflussen können. Dabei stehen Transaktionskosten, die Größe des relevanten Marktes, Bedingungen des Arbeitsmarktes und die Existenz von Institutionen im Zentrum der Analyse. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit der Interaktion zwischen internationaler Handelspolitik und den Strategien der Unternehmen hinsichtlich der Ausgestaltung internationaler vertikaler



ler Industriestrukturen. Beispielsweise können Regierungen versuchen durch eine geeignete Handelspolitik, z.B. mit Hilfe von Zöllen, Quoten und Standards, die Position nationaler Unternehmen in vertikalen Produktionsstrukturen zu schützen bzw. zu stärken. Dabei zeigt der Autor, dass Handelsliberalisierung zu einer erhöhten vertikalen Spezialisierung führt. Dieser Zusammenhang wird auch empirisch belegt.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass das Management vertikaler Beziehungen zwischen Unternehmen durch eine Vielzahl an Beweggründen und möglichen Instrumenten beeinflusst wird. Zusätzlich spielt die Interaktion zwischen nationaler Handelspolitik und nationalen Institutionen eine wichtige Rolle bei der Entstehung von internationalen vertikalen Produktionsstrukturen.

Jedes Kapitel wird mit einer Einleitung motiviert und einem die Resultate zusammenfassenden Abschnitt beendet.

Das Buch besticht durch seine klare Struktur und die umfassende Argumentation in Bezug auf unternehmenspolitische Entscheidungen. Der Mehrwert gegenüber anderen industrieökonomisch ausgerichteten Büchern besteht in der expliziten Berücksichtigung der internationalen Handelspolitik bei der Erklärung bzw. Analyse von vertikalen Produktionsmustern.

Der Autor verbindet die intuitive Darstellung mit der gebotenen mathematisch präzisen Argumentation. Der Leser benötigt für die Lektüre lediglich Basiskennnisse der Mikroökonomie, Handelstheorie sowie grundlegende mathematische Kenntnisse. Deshalb ist das Buch auch für das Selbststudium geeignet.

Das Buch richtet sich primär an Studierende und Forscher der Wirtschaftswissenschaften, kann aber auch interessierten Entscheidungsträgern in Unternehmen als Lektüre empfohlen werden.

---

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

---

## Detlef Effert, Wolfgang Ronzal (Hrsg.): Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken

Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005, ISBN 3-409-14252-5, 347 Seiten, € 58,00.

Den Eindruck, dass in der Bankenlandschaft ein Umdenken von Kostensenkung, Rationalisierung und Umstrukturierung zu einer Konzentration auf Mitarbeiter, Markt und Kunden stattfindet, nahmen die Autoren Detlef Effert und Wolfgang Ronzal zum Anlass, diesen Band mit 17 Beiträgen zu neuen Vertriebsstrukturen, neuen Geschäftsfeldern und neuen wie altbewährten Marketingstrategien herauszugeben. Mit diesem Band wollen die Herausgeber ihre Erfahrungen als Berater und Trainer nutzen, um Beispiele für erfolgreiche Konzepte und Ideen zu präsentieren und so Anregungen für zukunftsweisende Strategien zu schaffen.

Der Schwerpunkt des Werkes liegt auf Vertrieb und Marketing vornehmlich im Retailgeschäft von Banken. Es unterteilt die zusammengestellten Beiträge in vier Bereiche: Im ersten Teil werden Beispiele und erfolgreiche Strategien des Geschäftsfelds Privatkunden, welche sich um Kundenbindung sowie den Einsatz von Marketinginstrumenten drehen, dargestellt. So stellt bspw. Wilhelm Bühler im Eröffnungsbeitrag eine Studie zum „Retailbanking der Zukunft“ vor, in welchem er die These vertritt, dass durch modularisierte Dienstleistungspakete eine Individualisierung des Mengenkundengeschäfts erreichbar ist, welche die Alternativen Individualisierung versus Standardisierung gleichzeitig erreichbar macht.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit kompletten Vertriebsstrategien. Allgemeine Vertriebsausrichtung und er-



folgreiche Vertriebsarbeit stehen in diesem Teil im Vordergrund. Beispielfähig sei für diesen Teil der Beitrag von Peter Dirsch und Marcus Riekeberg angeführt. Die Autoren entwickeln in ihrem Beitrag ein integratives Konzept zu Vertriebsmanagement in mittleren Kreditinstituten und geben einen umfangreichen Überblick über die Funktionen, von der Kundenansprache über das Verkaufscontrolling und Kommunikation bis zum Coaching der Mitarbeiter. Sie fordern, auf vielen Wegen eine herrschende Kontrollkultur zu einer Verkaufskultur zu entwickeln, um so den Vertriebs Erfolg zu steigern.

Im dritten Teil sind Beiträge zum Zielgruppenmarketing als einem erfolgversprechenden Ansatzpunkt zur Steigerung des Vertriebs Erfolgs zusammengefasst. Insbesondere Konzepte zur differenzierten Bearbeitung von Kundensegmenten und Ansprache- bzw. Kampagnenmanagement stehen im Fokus dieser Beiträge. So

führt Bernhard Krupp in seinem Beitrag am Beispiel einer Sparda-Bank aus, wie durch eine gelungene Automation des Database Managements deutliche Steigerungen der Kundenkontakte und Abschlussquoten erzielt werden konnten.

Im vierten Teil schließlich präsentieren die Herausgeber Beiträge zu innovativen Ideen und versuchen, Prognosen über Trends für den Bankvertrieb der Zukunft zu geben. So gibt bspw. Thomas Mück mit dem Instrument „Bridging“, einem mit einem Geschenk bzw. Mehrwert für den Kunden kombinierten Argumentationsleitfaden, ein ganz konkretes Beispiel, wie Vertriebsaktivitäten gesteigert werden können.

Die Herausgeber konnten für diesen Band viele Praktiker aus genossenschaftlichen Instituten und Sparkassen, aber auch Wissenschaftler und Berater gewinnen. Somit richtet sich dieses Buch in erster Linie auch an Praktiker aus diesem Umfeld. Den Autoren gelingt es, die jüngsten Entwicklungen hin zu einer vertriebsorientierten Ausrichtung aufzuzeigen. Mit Beiträgen und Beispielen aus unterschiedlichsten Bereichen kann das Werk wertvolle Anregungen und praktisch umsetzbare Ideen für effektives Marketing und innovative Vertriebsarbeit geben.

---

➔ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 931

✉ [axel.werries@ifg-muenster.de](mailto:axel.werries@ifg-muenster.de)

---

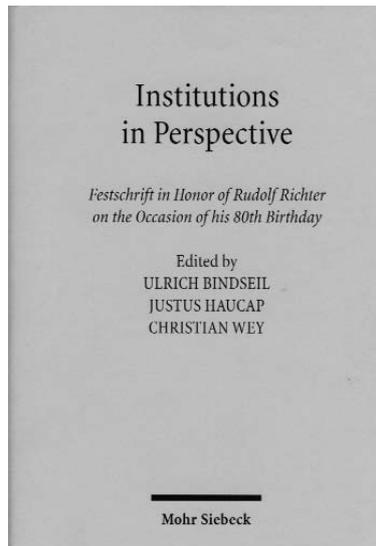
## Ulrich Bindseil, Justus Haucap, Christian Wey (eds.): Institutions in Perspective

Mohr Siebeck, Tübingen, 2006, ISBN 3-16-149061-4, 407 Seiten, € 99,00.

Diese Festschrift wurde zum 80. Geburtstag von Rudolf Richter, dem bekannten Saarbrückener Ökonomen, vorgelegt. Dieser hat sich um die ökonomische Analyse von Institutionen durch sehr bekannt gewordene Konferenzreihen und zahlreiche Veröffentlichungen außerordentlich verdient gemacht. Er war es, der die Verbreitung der Neuen Institutionenökonomik im deutschsprachigen Raum wesentlich vorangetrieben hat. Die Herausgeber gruppieren die 21 Beiträge in sechs Themenbereiche.

### Institutionenökonomik

Oliver E. Williamson thematisiert die Soziologie und die Ökonomik von Organisationen und zeigt die Unterschiede und die Verbindungslinien dieser beiden Zugänge auf. Dies geschieht mit interessanten Bezügen zu Williamsons' eigenen Erkenntnisschritten sowie zu den grundlegenden Weichenstellungen in der modernen Institutionenanalyse, die ausgehend von einer stark soziologisch geprägten Organisationstheorie zu einer ökonomischen Theorie der Governancestrukturen von Organisationen geworden ist. Es ist Oliver E. Williamson selbst, der dazu entscheidende Beiträge geleistet hat. Dennoch bleibt noch vieles zu tun und Claude Ménard legt im anschließenden Beitrag mehrere Herausforderungen offen, denen sich dieser Forschungszweig aktuell gegenüber sieht, denn die theoretische Durchdringung mancher Entwicklungen in der realen Welt der Institutio-



nen ist in diesem Paradigma noch unbefriedigend. So moniert er ein Defizit bei den gesicherten Erkenntnissen zur Überlegenheit vertikal organisierter Systeme gegenüber Markttransaktionen ebenso wie eine Verbesserung der theoretischen Fundierung hybrider Organisationen. Es gilt, die Tragfähigkeit dieses Konzeptes auszuloten und weiter zu stärken. Die Koexistenz unterschiedlicher Organisationsformen für übereinstimmende Transaktionstypen ist noch nicht hinreichend geklärt ebenso wie die institutionellen Voraussetzungen für das Auftreten von Innovationen. Konventionen und informelle Regeln, in der Praxis sehr wirksam, sind bislang unterbelichtet geblieben und bergen dringenden Forschungsbedarf. Dies gilt auch für die Analyse der Institutionen der Politik und des Rechts, die hinter den zahlreichen Untersuchungen ökonomischer Institutionen deutlich zurückgeblie-

ben sind. Ménard fordert eine überzeugende Integration der Erkenntnisse der beiden Institutionenökonomien Oliver E. Williamson und Douglass C. North.

### Unternehmen und Verträge

Diese beiden formellen Institutionen sind zwei Klammern, die im Kern der Institutionenökonomik stehen, für sechs weitere Aufsätze. Sie setzen sich mit der Corporate Governance in der NIÖ (Kenneth Scott), dem Zusammenhang zwischen Verfügungsrechten und Innovationen (Arnold Picot und Marina Fiedler) und dem Risikomanagement in langfristigen Verträgen auseinander. Von komplexen Zielfunktionen der Unternehmen handelt der Beitrag von Eirik Furubotn und von der Rechtsunsicherheit im Zusammenhang mit privaten ausländischen Schuldern und verfügbaren institutionellen Sicherungsmechanismen der Aufsatz von Björn Blüml und Werner Neus. Urs Schweizer entwickelt seine Überlegungen zur Coase'schen Verhandlungslösung weiter. Gemeinsam ist allen Beiträgen in dieser Rubrik, dass sie zunehmend Elemente in einen theoretischen Ansatz integrieren, die eine Bedeutung in der wirtschaftlichen oder für die wirtschaftspolitische Praxis aufweisen. Sei es, dass berücksichtigt wird, dass Unternehmen selten nur eine Zielsetzung verfolgen oder sei es dass „gute Absichten“ in Verträgen abweichende

Interpretationen ihrer Intention zulassen.

### Mikro- und Makrothemen

Sieben weitere Arbeiten mit aufschlussreichen Institutionenbezügen finden sich in den beiden Abschnitten „Preisbildung und Wettbewerb“ und „Makroökonomik, Geld und Banken“. Priority-Pricing als Allokationsinstrument für Konstellationen mit stochastischer Nachfrage thematisieren Arthur de Vany und Thomas Saving, während sich Volker Böhm und Jürgen Eichenberger mit Produktionseffizienz in Zusammenhang mit unvollständigem Wettbewerb auseinandersetzen. Höchst interessant ist die Analyse über Kundenbindungsprogramme, die Christian Pfeil und Thorsten Posselt vorlegen. Sie kommen zum Ergebnis, dass solche Arrangements weniger der Kundenbindung als der Verringerung des Preiswettbewerbs dienen, weswegen sie für Unternehmen attraktiv werden. Dies entspricht nicht der üblichen Begründung häufig praktizierter Marketingstrategien. Deren Durchführung kann sich also weder auf eine adäquate theoretische Fundierung noch auf gesicherte empirische Evidenz berufen. Dies gilt zumindest für den Einzelhandel. Ekkehart Schlicht kritisiert die Neue klassische Makroökonomik, vor allem deren dubiose Grundlagen und die konfuse Terminologie. Ernst Baltensberger setzt sich mit der Frage auseinander, ob der Wettbewerb oder das Monopol das überlegene Steuerungsinstrument in monetären Regimen darstellt. Diese Thematik zieht sich durch die lange Geschichte von Geld und Währung. Er kommt zum Ergebnis, dass das Monopol der Zentralbanken seine Berechtigung hat.

Doch daneben kann der Wettbewerb wertvolle Beiträge zu stabilen und effizienten monetären Systemen leisten. So kann er über unterschiedliche Regulierungsmodelle des Zentralbankenmonopols, einer internationalen Konkurrenz zwischen Währungen, zwischen Banken auf globalisierten Märkten und – als Perspektive für die nähere Zukunft – zwischen Zentralbanken und privaten Zahlungssystemen wirksam werden. Peter Bernholz setzt sich mit der Entstehung und den Effekten von Verfügungsrechten am Beispiel der Schweizer Nationalbank auseinander. Ulrich Bindseil thematisiert die Fragen, wie risikoavers Zentralbanken sein sollen und welcher Diversifikationsgrad ihrer assets angemessen ist, also ob Zentralbanken ein aktives Portfoliomanagement praktizieren sollen und welche Instrumente ihnen dafür zur Verfügung stehen. Die Besonderheiten von Zentral- und die relevanten Unterschiede zu Geschäftsbanken werden dabei sehr klar herausgearbeitet.

### Law and Economics

Sechs thematisch heterogene Beiträge finden sich unter dieser Kapitelüberschrift. Siegwart Lindenberg geht den Voraussetzungen für die Herausbildung von Marktwirtschaften und ihrem Bestand nach, während sich Ivo Bayer und Holger Bonus mit der europäischen Identität und der Bedeutung von Symbolen in der Politik Europas auseinandersetzen. Wernhard Möschel untersucht Megafusionen und deren Regulierungsbedarf und Christian Kirchner analysiert die Entwicklung der rechtlichen Grundlagen der Europäischen Union unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten. Im Kern des Aufsatzes von Dieter

Schmidtchen und Hans-Jörg Schmidt-Trenz stehen die Governancestrukturen internationaler Transaktionen. Den Abschluss der Festschrift bildet der Beitrag von Justus Haucap, Uwe Pauly und Christian Wey zu den Lohnverhandlungen in Deutschland in einer wettbewerbstheoretischen Betrachtungsweise. Der Schwerpunkt liegt auf den grundlegenden Arbeitsmarktinstitutionen, die die Verhaltensweisen und Ergebnisse prägen.

### Gelungenes Werk

Die Festschrift für Rudolf Richter ist ein überaus gelungenes Werk. Sie demonstriert nicht nur die Leistungsfähigkeit des institutionenökonomischen Ansatzes für relevante Fragestellungen der wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Praxis, sondern sie bringt auch die Vielfalt der Zugänge und möglichen Formen der Erkenntnisgewinnung zum Ausdruck. Der Band enthält durchwegs Originalbeiträge auf einem hohen wissenschaftlichen Niveau mit theoretisch relevanten Arbeiten und aktuellen Fragestellungen. Viele der Aufsätze sind inspirierend und in ihrer Zusammenschau in der Lage, einen überzeugenden Eindruck über die Bedeutung von Institutionen und deren Wirkungen zu vermitteln. Die Festschrift kann Studierenden, Wissenschaftlern, aber auch Wirtschaftspraktikern und Politikern uneingeschränkt zur Lektüre empfohlen werden.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

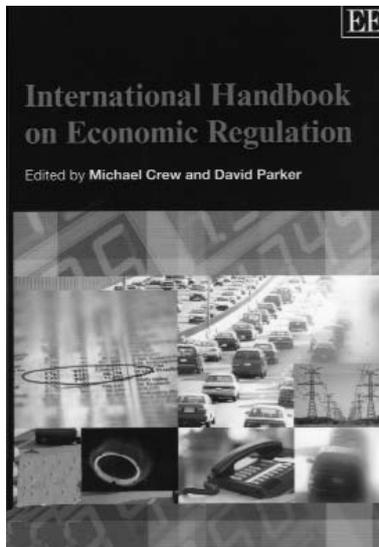
**Michael Crew, David Parker (eds.):  
International Handbook on Economic Regulation**

Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton MA USA, 2006, ISBN 1-84376-671-1,  
405 Seiten, \$ 205.

Die staatliche Regulierung ökonomischer Tatbestände wird zunehmend wichtiger und herausfordernder. In den letzten Jahrzehnten haben sich nicht nur Regulierungsansätze und -instrumente verändert, sondern es haben sich auch neue Regulierungstatbestände herausgebildet. Zusätzlich hat sich die ökonomische Theorie der Regulierung weiter entwickelt.

### Geänderte Regulierung

Diese Veränderungen korrespondieren mit der Privatisierung mancher Aktivitäten und Unternehmen und mit den Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie, die vor allem in Netzindustrien zu einem geänderten Regulierungsbedarf geführt haben. Auch die zunehmende Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten ist nicht ohne Einfluss auf die Theorie und Praxis der Regulierung geblieben, ebenso die Transformation der ehemaligen Zentralverwaltungswirtschaften in Marktwirtschaften sowie die mancher Entwicklungsländer in emerging markets. Das von Michael Crew und David Parker herausgegebene Handbuch will diesen Entwicklungen Rechnung tragen und richtet sich an Wissenschaftler und Studierende, aber auch an Praktiker, die regulieren oder reguliert werden. Der Sammelband enthält insgesamt siebzehn Beiträge. Sie lassen sich in theoretische Grundsatzbeiträge, die Untersuchung einzelner Regulierungsaspekte sowie die Analyse der Regulierungspraxis in bestimmten Sektoren einteilen.



Zwei Beiträge werden den speziellen Kapiteln vorangestellt. In einem informativen Aufsatz wird der Wandel der Regulierungspraxis und -theorie seit den 80er Jahren thematisiert. Ursachen und Inhalte der Veränderungen werden ebenso skizziert wie ein allgemeines Regulierungsszenarium für Netzindustrien sowie die typischen Regulierungsinstrumente. Es folgt ein kompakter Überblick über die einzelnen Regulierungsansätze und -prinzipien. Die Frage, ob Regulierung eine öffentliche Aufgabe darstellt oder letztlich im Interesse einzelner Interessengruppen ausgestaltet wird, wird ebenso thematisiert wie die institutionenökonomischen Zugänge zu einer Analyse der Regulierung.

### Theorie und Empirie

Die theoretisch orientierten Aufsätze fokussieren die Auswirkungen staatlicher Regulierung auf Preise und die soziale Wohlfahrt, die Berücksichtigung von Kapitalkosten, die Behand-

lung von Informations- und Anreizproblemen sowie die Messung der Wirkung von Regulierungseffekten. Auch die Regulierung der Nutzung von Umweltgütern wird theoretisch abgehandelt. Sehr lesenswert sind die Überlegungen zur Governance von Regulierungssystemen. In diesem Beitrag wird herausgearbeitet, welche Strukturen, Prozesse und Instrumente in ein Regulierungsregime zu implementieren sind, um gute Regulierung sicherzustellen. In Fallbeispielen oder als empirische Studien werden weitere Themen aufbereitet. Dazu gehören die Abschätzung der Auswirkungen einer Preisregulierung auf die Qualität von Leistungen, die Regulierung von Versorgungsunternehmen in Entwicklungsländern sowie die Praxis des Benchmarking bei der deren Regulierung. Zwei Aufsätze thematisieren die Regulierung im Telekommunikationssektor. Dazu kommt die Regulierung von Energie, des Transports sowie von Wasser. Schließlich wird aufgezeigt, wie die Interessen der Konsumenten in die Regulierungspolitik integriert werden können.

Schwächen bestehen darin, dass in den kurzen Beiträgen viele aktuelle und herausfordernde Fragen der Theorie und der Praxis der Regulierung nur sehr knapp angerissen und nicht vertieft verfolgt werden. Manche Themen fehlen überhaupt.

---

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

---

## Björn Jeske, Ulf Papenfuß: Institutionen wirtschaftlicher Politikberatung im internationalen Vergleich

Kann der Sachverständigenrat vom Council of Economic Advisers lernen?

Metropolis-Verlag, Marburg, 2006, 3-89518-585-X, 197 Seiten, € 26,80.

Die Beratung der Politik durch Wirtschaftswissenschaftler ist ein herausforderndes Unterfangen. Die wirtschaftswissenschaftliche Analyse dieses Verhältnisses ist es kaum weniger. Im Zentrum des vorliegenden Buches stehen einerseits der deutsche Sachverständigenrat und andererseits der amerikanische Council of Economic Advisers. Während ersterer häufig einer undifferenzierten Kritik unterzogen wird, ist letzterer deutlich angesehen und wird oft als Vorbild verwendet. Doch eine solche undifferenzierte Einschätzung ist nicht zulässig. Werden die beiden Organisationen isoliert betrachtet, so fallen tatsächlich markante Unterschiede ins Auge. So handelt es sich beim Sachverständigenrat um ein regierungsexternes Gremium nebenamtlicher Mitglieder, dessen Adressaten die politischen Entscheidungsträger und die Öffentlichkeit sind. Es dürfen keine politischen Empfehlungen abgegeben werden und eine politische Einbindung findet nicht statt. Der Council of Economic Advisors kann hingegen als eine Art Volkswirtschaftlicher Abteilung der Regierung interpretiert werden und ist politisch eingebunden. Hauptamtliche Mitglieder beraten den Präsidenten und die Regierung. Es werden politische Empfehlungen zur Tagespolitik und für längerfristige Strategien abgegeben.

### Funktionen der Politikberatung

Politikberatung durch Ökonomen erfüllt unterschiedliche Funktionen.



Dies stellt sich auch in einer Analyse der einschlägigen Literatur heraus. Die operative Beratungsfunktion weist einen hohen tagespolitischen Bezug auf und ist in politische Entscheidungsprozesse einbezogen, während die Konzeptionsfunktion der Strategieentwicklung von Unternehmen entspricht. Sie muss sich durch Distanz zur Tagespolitik auszeichnen und eine längerfristige Dimension aufweisen. Eine Aufklärungsfunktion der Öffentlichkeit erfordert allgemein verständliche Aussagen und richtet sich an einen breiten und heterogenen, wenig spezialisierten, Adressatenkreis. Die Legitimationsfunktion erfüllt die Aufgabe, bereits getroffene politische Entscheidungen durch Experten legitimieren zu lassen, während die Filterfunktion frühzeitig Maßnahmen und Strategien isolieren soll, deren Effektivität oder deren Akzeptanz nicht gegeben ist.

### Relative Überlegenheit

In der Analyse wird unter Berücksichtigung dieser Funktionen systematisch herausgearbeitet, dass sie nie von einer einzigen beratenden Organisation erfüllt werden können, weil sich insgesamt widersprüchliche Empfehlungen ergeben werden. Zusätzlich wird gezeigt, dass der Sachverständigenrat bei der Ausübung der Konzeptions- und der Aufklärungsfunktion, der Council of Economic Advisers aber bei der operativen Funktion sowie bei der Legitimations- und der Filterfunktion überlegen ist. Der Sachverständigenrat ist also dem amerikanischen Gremium keinesfalls generell unterlegen.

Die beiden Autoren haben eine lesenswerte Untersuchung vorgelegt, die sich durch Aktualität und Relevanz auszeichnet. Sehr sorgfältig werden die Entstehung, die gesetzlichen Grundlagen sowie die konkrete Organisation der beiden Gremien dargestellt. Schließlich werden Vorschläge zur institutionellen Reform des Sachverständigenrates abgeleitet. Dabei wird einerseits der Weg aufgezeigt, sich für einen der beiden Adressaten, nämlich für die Öffentlichkeit oder für die Politik zu entscheiden. Andererseits werden Reformpotentiale im bestehenden Sachverständigenratsmodell ausgelotet.

---

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Michael Amberg / Martin Wiener, IT-Offshoring-Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte  
Heidelberg, Physica-Verlag, 2006, ISBN 3-7908-1732-5, 217 Seiten, 69,95 €



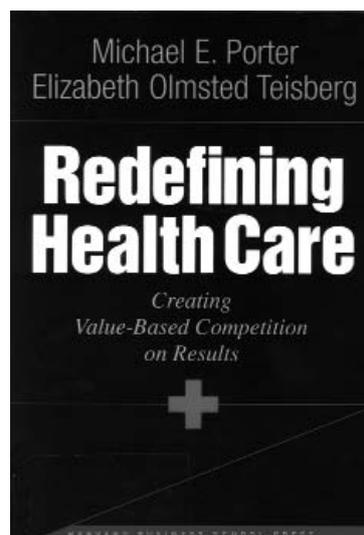
Aufgrund der Globalisierung und des intensiveren Wettbewerbs suchen Unternehmen zunehmend nach Möglichkeiten, den veränderten Marktanforderungen zu entgegenen. Eine Maßnahme stellt das „IT-Offshoring“ dar. Unter IT-Offshoring wird im Allgemeinen die Auslagerung von IT-Services verstanden.

Deutsche Unternehmen traten in die Fußspuren amerikanischer und britischer Unternehmen, die bereits seit einigen Jahren Erfahrungen sammeln. Die ersten Erfahrungen deutscher Unternehmen mit IT-Offshoring waren allerdings nicht von vollem Erfolg gekrönt. Die strukturellen Rahmenbedingungen des deutschen IT-Service-Marktes (z.B. hohe vertikale Integration) sowie die bestehenden kulturellen und sprachlichen Unterschiede er-

fordern spezielle Herangehensweisen der Unternehmen. Zur Unterstützung und Beratung einer erfolgreichen Durchführung von Offshoring-Projekten bietet dieses Buch eine umfassende und vielseitige Einführung in das IT-Offshoring und seine besonderen Anforderungen. Neben der fundierten Grundlagenbetrachtung des IT-Offshorings werden insbesondere im zweiten Teil des Buches von Amberg und Wiener die Aktivitäten in IT-Offshoring-Projekten praxisnah diskutiert und ein Vorgehensmodell für Unternehmen dargelegt.

Michael E. Porter / Elizabeth Olmsted Teisberg, Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results

Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2006, ISBN 1591397782, 507 Seiten, 28,89 €



Das Gesundheitssystem der USA steckt in einer Krise. Auf dem Spiel steht die Qualität der Gesundheits-

dienstleistung für Millionen Amerikaner und das finanzielle Wohlergehen von Individuen und Arbeitgebern durch die immens hohen Kosten, die das Gesundheitssystem auslöst. In „Redefining Health Care“ arbeiten der international berühmte Strategieexperte Michael E. Porter und die Innovationsexpertin Elizabeth Olmsted Teisberg die großen und schwerwiegenden Probleme und Ursachen im Gesundheitswesen heraus, um im Anschluss ein Rezept für eine Restrukturierung in dieser Branche aufzustellen. Die Autoren argumentieren, dass die Akteure derzeit vielmehr im Gesundheitssystem miteinander um Kostenverschiebungen, Verhandlungsstärke und Einschränkung von Gesundheitsdienstleistungen konkurrieren, als einen Wert für den Patienten zu generieren. Dieses Nullsummenspiel findet auf dem falschen Niveau statt – unter Gesundheitsplänen, Netzwerken und Krankenhäusern – anstatt dort, wo es am meisten ausmacht: in der Diagnose, in der Behandlung und in der Prävention von speziellen Krankheiten. Trotz des Wettbewerbs im System ist zudem die Koordination der Patienten zwischen den Leistungserbringern schlecht. Das fragmentierte Gesundheitssystem untergräbt insofern Effizienz und Qualität der Gesundheitsdienstleistung. „Redefining Health Care“ arbeitet Rahmenbedingungen heraus, unter denen sich Wettbewerb einstellt, der darauf ausgerichtet ist, dem Patienten einen langfristigen Nutzen zu generieren. Mit spezifischen Empfehlungen für Krankenhäuser, Ärzte, Gesundheitsplänen, Arbeitgebern und Politikern zeigt dieses Buch, wie man sich in

Richtung patientenorientiertem, wertschaffendem Wettbewerb bewegt, der erstaunliche Verbesserungen in Qualität und Effizienz hervorbringt.

**Beat F. Schmid / Boris Lyczek (Hrsg.), Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung**

Wiesbaden, Gabler-Verlag, 2006, ISBN 3-409-14324-6, 532 Seiten, 34,90 €



Die systematische Kommunikation nimmt zunehmend die Rolle eines entscheidenden Faktors für den Erfolg der Unternehmen ein. Dieses Buch der Universität St. Gallen (HSG) versteht sich als Einführung in die Unternehmenskommunikation aus Sicht der Unternehmensführung.

Auf der Basis interdisziplinärer Erkenntnisse zum Themengebiet werden ein einheitlicher Begriffsrahmen und ein Steuerungsmodell für das Kommunikationsmanagement herausgearbeitet. Diese konzeptionelle Übersicht erleichtert den Einstieg in das interdisziplinäre und begrifflich

uneinheitliche Themengebiet der Organisationskommunikation.

Daran anschließend erläutern führende Experten auf dem Gebiet wichtige Teilbereiche und Aufgabenstellungen der Unternehmenskommunikation. Ziel ist eine Zusammenführung wichtiger Positionen zum Thema Kommunikationsmanagement, die die Marketingsicht, die kommunikationswissenschaftliche PR-Sicht sowie neue Ansätze eines Stakeholder Managements einschließt.

Das Buch richtet sich zum einen an Studierende, die eine fundierte Einführung in das Kommunikationsmanagement suchen. Es richtet sich gleichermaßen an versierte Praktiker, die einen einheitlichen wissenschaftlichen Bezugsrahmen und innovative konzeptionelle Grundlagen zu Fragen des Managements von Kommunikation erwarten.

**Jörg Sydow / Stephan Manning (Hrsg.), Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke**

Wiesbaden, Gabler-Verlag, 2006, ISBN 3-8349-0018-4, 317 Seiten, 44,90 €

Allianzen und Netzwerke sind im Managementalltag zur Selbstverständlichkeit geworden. Daher gewinnen Netzwerke neben den privaten und öffentlichen Organisationen zunehmend als Adressat und Anbieter von Beratungen an Bedeutung. Beratungsnetzwerke sind Individuen und Organisationen, die gemeinsam Beratungsleistungen anbieten. Diese Netzwerkberatung leistet unterstützende Leistungen bei der Bildung, dem Management, der (Weiter-)Entwicklung und der Auflösung von Netzwerken. Beratungsnetzwerke bündeln Kompeten-



zen von Beratern, Beratungsunternehmen und anderen Dienstleistern, um komplexe Unterstützungsbedarfe – nicht zuletzt in der Netzwerkberatung – zu decken. Das Buch gibt einen umfassenden Überblick zum einen über die verschiedenen Ansätze, Aufgaben und Instrumente der Netzwerkberatung und zum anderen über die vielseitigen Funktionen, Angebote, Arbeitsweisen und Steuerungsanforderungen von Beratungsnetzwerken. Um die Vielfalt von Beratungsansätzen und -formen darzubieten, beinhaltet dieses Buch Beiträge von Wissenschaftlern großer und mittelständischer, privater und (halb-)öffentlicher Beratungsanbieter.

Das Buch richtet sich vor allem an Organisationsberater und unternehmensinterne Beratungsabteilungen sowie an Wissenschaftler, Dozenten und Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

---

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

---

# Interessante Links im WWW

## **Unternehmenskooperation – was ist dran am neuen Zauberwort?**

Das in das Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen integrierte Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH in Wuppertal stellt unter dem Titel „Unternehmenskooperation – was ist dran am neuen Zauberwort“ ein breites Spektrum an Unternehmenskooperationen vor. Hier kommen sowohl lose Zusammenschlüsse und Netzwerke (z.B. Verband innovativer Automobilzulieferer; xmlcity), wie auch Unternehmensbündnisse, die eine stark auf die Kooperation fokussierte Zusammenarbeit anstreben (z.B. Raumfabrik, Die Baumeister), zu Wort. Es werden die Beweggründe und mögliche Umsetzungsstrategien sowie Ideen, welche Kooperationsform und welche Partner sich für ein Unternehmen anbieten, vorgestellt. Die Beispiele beschreiben zunächst ihre Motivation und die erhofften Ziele, bevor sie dann anschließend auch konkrete Umsetzungshilfen geben.

[http://www.wupperinst.org/Publikationen/Wuppertal\\_Spezial/ws26.pdf/](http://www.wupperinst.org/Publikationen/Wuppertal_Spezial/ws26.pdf/)

## **Experts Group Kooperation und Netzwerke**

Alleine sind Sie stark – Gemeinsam sind Sie stärker. Mit diesen Worten beginnt der Internetauftritt der „Experts Group Kooperation und Netzwerke“ der Wirtschaftskammer Österreichs. Es handelt sich hierbei um eine Wissensplattform rund um das Thema Kooperation und Netzwerke. Unter den verfügbaren Materialien findet man unter anderem eine Übersicht der Kooperations- und Netzwerkvorteile für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie eine Checkliste zur Netzwerkbildung und weitere Informationen, die sich mit dem Themenbereich Kooperation und Netzwerke befassen

<http://www.kooperation-netzwerke.at/>

## **Zentrum europäischer Stiftungen**

Hinter der Abkürzung EFC steht das European Foundation Center, das 1989 von sieben führenden europäischen Stiftungen ins Leben gerufen wurde. Als unabhängige Organisation unter belgischem Recht ist das Center

Sammel- und Koordinationsstelle für Stiftungen, ihre Gründer, ihre Spender sowie für weitere Interessierte der Philanthropie und Corporate Citizens. Es vertritt unter anderem vor der Weltbank, den Vereinten Nationen und europäischen Institutionen die Interessen und Anliegen von Stiftungen und ihren Finanziers. Darüber hinaus möchte das Center Philanthropen in ganz Europa miteinander vernetzen und ihre Arbeit für das Gemeinwohl und Errichten einer europäischen Bürgergesellschaft unterstützen.

<http://www.efc.be>

## **Suchdienst gemeinnütziger Stiftungen**

Dies ist der automatisierte Suchdienst des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, welcher ausschließlich gemeinnützige deutsche Stiftungen mit eigener Internetanschrift umfasst. Das Suchergebnis informiert über die gemeinnützigen Aufgaben, über Möglichkeiten der Antragstellung sowie über die Internetanschriften der einzelnen Stiftungen. Eine Stiftung ist „fördernd“, wenn sie auf Antrag Dritter fördert, eine Stiftung ist „operativ“, wenn sie eigene Projekte betreibt

<http://www.stiftungsindex.de>

## **Metanetzwerk OptecNet**

OptecNet Deutschland ist eine Kooperation von neun regionalen Kompetenznetzwerken im Bereich Optische Technologien: Bayern Photonics, HansePhotonik, OptecBB, OpTech-Net, Optence, OptoNet, PhotonAix, PhotonicNet und Photonics BW. Zusammen haben die Kompetenznetze über 400 Mitgliedsunternehmen und decken von Laser und industrieller Fertigungstechnik über IuK-Technik bis zur Medizin und Biotechnologie die vollständige Bandbreite an Kompetenz in den Optischen Technologien ab. Es handelt sich damit um eine, für den gesamten Standort Deutschland, bedeutende Kooperation in einer wichtigen und zukunftssträchtigen Querschnittstechnologie.

<http://www.optecnet.de>

# Terminkalender

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Produkte und Prozesse – Effiziente Arbeitsteilung

im genossenschaftlichen FinanzVerbund

22. Januar 2007, 16.00-19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Die wachsende Industrialisierung des Bankgeschäfts rückt die Produkt- und Prozessorientierung in den Fokus der Betrachtung. Zu fragen ist dabei, welche Produkte der FinanzVerbund anbieten soll und wie das Angebot sowie die Herstellung der Produkte zukünftig organisiert werden soll. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ diskutiert diese Zusammenhänge und zeigt Lösungen auf.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

### Programm

#### Vorträge:

16.00 – 16.30 Uhr

#### Wertschöpfungsketten im Umbruch

*Prof. Dr. Arnd Wiedemann*

Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement der Universität Siegen

16.30 – 17.00 Uhr

#### Der Vertriebsprozess zwischen Aufgabenteilung und Integration

*Dr. Friedrich Caspers*

Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung AG

17.00 - 17.30 Uhr

#### Der Kreditprozess zwischen Standardisierung und Flexibilität

*Jochen Speck*

Vorstandssprecher der VR Kreditwerk Hamburg-Schwäbisch Hall AG

17.30 - 18.00 Uhr

#### Perspektiven für die Entscheidungsfindung über zukünftige Produkte und Prozesse

*Stephan Götzl*

Vorstandsvorsitzender und Verbandspräsident des Genossenschaftsverbands Bayern e.V.

#### Podiumsdiskussion:

#### Effiziente Prozesse und lokale Produkte – die Zukunft des FinanzVerbundes

Diskussionsteilnehmer:

*Dr. Peter Hanker*

Vorstandssprecher der Volksbank Mittelhessen eG

*Dr. Klaus Kalefeld*

Vorstand der Volksbank Hamm eG

*Thomas Ullrich*

Vorstand der WGZ Bank AG

*Dietrich Voigtländer*

Vorstand der DZ Bank AG

Moderation:

*Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster*

### 22. Januar 2007

#### **Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Produkte und Prozesse – Effiziente Arbeitsteilung im genossenschaftlichen FinanzVerbund**

Die Industrialisierung des Bankgeschäfts hat auch einschneidende Konsequenzen für die Gestaltung der Bankprozesse. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ versucht Wege zur zukünftigen Gestaltung von Prozessen und Produkten im Finanzverbund aufzuzeigen. Das vollständige Programm finden Sie auf der vorangehenden Seite.

### 25. Januar 2007

#### **Wirtschaft@Münster 2007**

##### **„Wenn ein Reissack in China...“**

Die IHK Nord Westfalen richtet in Zusammenarbeit mit dem Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung vertreten durch das IfG eine Diskussionsveranstaltung aus, die sich mit der Bedeutung der regionalen Wirtschaft in einer globalisierten Welt beschäftigt. Eingeladen ist u.a. Prof. Dr. Norbert Walter der Deutschen Bank Research in Frankfurt. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ihk-nordwestfalen.de/termine\\_veranstaltungen/](http://www.ihk-nordwestfalen.de/termine_veranstaltungen/)

### 13. März 2007

#### **Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird wieder in der Niederlassung der WGZ Bank in Münster stattfinden. Nähere Informationen folgen zu Beginn des Jahres 2007.

### 23./24. März 2007

#### **5. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem fünften Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 23. und 24. März 2007 an der Universität Münster (Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung, Am Stadtgraben 9) ein. Auch in diesem Jahr werden ein Fachprogramm mit einem geselligen Zusammensein und vielen Möglichkeiten zum Gespräch verbunden. Ein Festredner, ein „Ehemaliger“ und ein IfG-Mitarbeiter werden die Fachvorträge präsentieren. Wir freuen uns auf ein zahlreiches Erscheinen der ehemaligen Mitarbeiter und der Absolventen der Wahlfaches Unternehmenskooperation, die ihr Know-How nun in der Praxis einsetzen. Die Einladungen mit dem Programm werden zum Jahresende versandt.

18. April 2007

#### **10. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Strategien für Wohnungsgenossenschaften – Analyse, Planung und Umsetzung**

Ein kleines Jubiläum feiert die Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, die in Kooperation mit dem VdW Rheinland-Westfalen erfolgt.

### 18. Juni 2007

#### **Wissenschaft und Praxis im Gespräch**

Auch im Sommersemester wird es wieder eine Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ geben. Das Thema wird rechtzeitig bekanntgegeben.

### 6. Juli 2007

#### **Abschiedsvorlesung**

##### **Prof. Dr. Heinz Grossekketter**

Das langjährige Mitglied des Direktoriums des IfG und Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen wird im Sommer 2007 emeritiert. Anlässlich seiner Emeritierung hält Prof. Dr. Heinz Grossekketter am 6. Juli 2007 seine Abschiedsvorlesung mit dem Titel „40 Jahre Stabilitäts- und Wachstumsgesetz“.

*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.

## **Unternehmenskooperation III (SS 2006)**



Vera  
Wendlandt (1,0)



Lena  
Schwertfeger (1,0)



Christian  
Pasternack (1,0)



Christian  
Schröder (1,0)

## **Unternehmenskooperation IV (SS 2006)**



Cornelia  
Tegtmeier  
(1,0)



Claudia  
Rolfes  
(1,0)



Martin  
Wistuba  
(1,0)



Melanie  
Buchwald  
(1,0)



Tobias  
Schweins  
(1,0)



Melanie  
Sauerbier  
(1,0)

## **Theorie der Wirtschaftspolitik (SS 2006)**



Lüba  
Gorelik  
(1,0)



Denise  
Fuchs  
(1,0)



Sebastian  
Tenbrock  
(1,0)

## **Seminar für Wirtschafts- und Finanzpolitik (SS 2006)**



Daniel  
Schmidt (1,3)

## **Seminar Unternehmenskooperation UK (SS 2006)**



Jan  
Beckers  
(1,3)



Simon  
Hüppe  
(1,3)

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



Julia  
Hornke (1,3)

„Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.“

*Thomas Watson, CEO von IBM, 1943*

„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“

*Gottlieb Daimler, Erfinder, 1901*

„Wer braucht eigentlich diese Silberscheibe?“

*Jan Timmer, Phillips-Vorstand, zur Compact Disc, 1982*

„Wenn jetzt nach der Wiedervereinigung demnächst auch noch all die Fußballer aus dem Osten dazukommen, dann wird Deutschland auf Jahre hinaus unschlagbar sein.“

*Franz Beckenbauer, 1990*

„Nach vierzig Jahren Bundesrepublik sollte man eine neue Generation in Deutschland nicht über die Chancen einer Wiedervereinigung belügen. Es gibt sie nicht.“

*Gerhard Schröder im Juni 1989*

„Das einzige Mittel, den Irrtum zu vermeiden, ist die Unwissenheit.“

*Jean-Jacques Rousseau*