

Herausgeber:

Institut für Genossenschaftswesen
im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster,

Am Stadtgraben 9,

48143 Münster,

Tel. (02 51) 83-2 28 90,

Fax (02 51) 83-2 28 04,

E-Mail: info@ifg-muenster.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

www.ifg-muenster.de ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen
und erscheint zweimal jährlich.

Die Ausgabe 1/2007 wurde am 11.06.2007 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	5
Doktorarbeiten	
Die Genossenschaftsidee HEUTE	6
Fachkonzeptuelle Modellierung eines Kooperationsinformationssystems	8
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Markenallianzen	10
Die Bewertung von Strategischen Allianzen	11
Kooperationen und Netzwerke in der Automobilindustrie	12
Expansion eines Automobilzulieferers in die Slowakei	13
Kooperationsmöglichkeiten eines Akutkrankenhauses	13
Kooperatives Information-Sharing	14
Lufthansa/Swiss und Air France/KLM – zwei Akquisitionsstrategien	14
Zwischen Allianz und Integration	15
Die Einpreisung von Emissionszertifikaten in der Stromwirtschaft	15
Forschungsprojekte	
Die Rolle von Informationen in Marktprozessen	16
MemberValue in Wohnungsgenossenschaften	18
Kooperationen in der Versicherungswirtschaft	19
Kooperation oder Unternehmenszusammenschluss als Antwort auf strategische Herausforderungen?	20
Corporate Governance im neuen Genossenschaftsrecht	21
Strukturelle Separierung in der Telekommunikationsindustrie	22
Wettbewerb und Kooperation auf dem deutschen DSL-Markt	23
Essays in Sports Economics	25
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag: „Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien von Unternehmenskooperationen dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen“	27
Regulierung und Investitionen	28
Von günstigen Preisen, Steuerhinterziehung und anderen Phänomenen	29
Kooperationen in der Sportwirtschaft	30
Alumni-Forum	
Studentenwerke – die großen Unbekannten an den Hochschulen: Dr. Jens Schröder	31
Events/Veranstaltungen	
Produkte und Prozesse – effiziente Arbeitsteilung im genossenschaftlichen FinanzVerbund	33
Strategien in sich wandelnden Märkten: Analyse, Planung und Umsetzung	35
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft	37
Die Region in einer globalisierten Welt	39
Hohenheimer Oberseminar in Ilmenau	41
Tagung der Nachwuchsforscher der Arbeitsgemeinschaft genossenschafts- wissenschaftlicher Institute	42

IfG-Alumni	43
IfG-Kennenlernabend	44
Die Binnenstruktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes	45
Kooperationsveranstaltung zum „More Economic Approach“ der europäischen Wettbewerbspolitik	47
 Vorträge	
Strategische Optionen von Versicherungsunternehmen: Outsourcing, Kooperation, Fusionen	49
Schützt Kooperation vor Pleite? Bonitätssteigerung und Risikominimierung	51
Die Bedeutung des Genossenschaftswesens und seine Perspektiven	54
Strategien von Wohnungsgenossenschaften in sich wandelnden Märkten	56
Kooperation von Freiberuflern	59
 Interview	
Dr. Pierin Vincenz, Raiffeisen Gruppe Schweiz	61
 Unsere Partner stellen sich vor	
NOWEDA eG	65
 Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 60-66	67
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 73-78	70
Ökonomik der Kooperation Band 5	73
Pinnwand	74
 Neues aus der Wissenschaft	
 Das aktuelle Stichwort	
More Economic Approach	76
 Im Fokus	
Produktivitäts- und Innovationscluster	80
 Für Sie gelesen	
Eberhard Abele, Jürgen Kluge, Ulrich Näher (Hrsg.) Handbuch Globale Produktion	83
Christine A. Mallin: Corporate Governance – Second Edition	85
Neu auf dem Büchermarkt	86
Interessante Links im WWW	88
Terminkalender	89
Wall of Excellence	91
Gedankensplitter	92

Editorial



Ich freue mich, zum Ende des Sommersemesters 2007 nun bereits die vierzehnte Ausgabe des IfG-Newsletters www.ifg-muenster.de*, 1/2007 vorlegen zu können. Sie dokumentiert für das vergangene Halbjahr die Ergebnisse unserer wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Forschungsprojekte, die Diskussionsschwerpunkte der IfG-Veranstaltungen sowie die Inhalte von Vorträgen und Seminaren, mit denen der Transfer in die unternehmerische und wirtschaftspolitische Praxis sowie zu unseren Studierenden erfolgte.

Inhaltlich will ich zwei Aktivitätsschwerpunkte besonders hervorheben. So wurden zwei Promotionsprojekte in Angriff genommen, in denen in den nächsten Monaten das Kooperationsgeschehen einzelner Wirtschaftsbereiche unter Anwendung des IfG-Ansatzes systematisch und umfassend untersucht wird. Dies ist erstens die Versicherungsbranche, die sich durch zahlreiche Besonderheiten auszeichnet und bezüglich der Kooperationsaktivitäten noch weitgehend unerforscht ist. Zweitens stehen die Kooperationspotenziale und -aktivitäten von Stiftungen auf der Agenda. Es zeichnet sich bereits ab, dass in Kürze über interessante Ergebnisse berichtet werden kann. Ein weiterer Schwerpunkt besteht in der Vertiefung und Ausdifferenzierung unserer Erkenntnisse zum Kooperationsmanagement, der Operationalisierung von Indikatoren zur Messung des Netzwerkerfolges und deren Integration in den IfG-Netzwerkmanagementansatz. Es hat sich in mehreren Projekten herausgestellt, dass es sich um einen sehr tragfähigen Ansatz handelt, der sich auch ausgezeichnet dafür eignet, genossenschaftliche Netzwerke zu untersuchen. Auch über die Fortschritte dieser Projekte werden wir laufend berichten.

Mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate



Juni 2007

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

Meine Meinung

Netzwerkmanagement

Schlüssel zum Erfolg

Die Star Alliance feierte kürzlich ihren zehnten Geburtstag: Eine Erfolgsstory. Doch nicht nur die großen, sondern auch immer mehr mittelständische Unternehmen erkennen, dass die Zusammenarbeit in Netzwerken häufig eine Lösung für ihre Herausforderungen sein kann. Freilich ist die Entscheidung für ein Netzwerk noch längst keine Erfolgsgarantie. Denn ohne ein effektives Netzwerkmanagement bleiben viele Kooperationspotenziale ungehoben.

Europaweit kooperieren etwa 50 Prozent der mittelständischen Unternehmen mit mindestens einem anderen Unternehmen. Die Tendenz ist steigend, was auch für die Vielfalt der Kooperationsbereiche und der konkreten Ausgestaltungen gilt. Zusätzlich werden die Kooperationen zunehmend größer, entwickeln sich also zu Netzwerken mit zahlreichen Partnern. Während sich noch vor etwa zehn Jahren die unternehmensgrenzüberschreitende Zusammenarbeit auf Inhalte beschränkte, die nicht im strategischen Kern der Unternehmen lagen, so hat sich dies markant verändert. Entsprechend wichtiger werden die Netzwerke für die Wettbewerbsfähigkeit und manchmal sogar für den Bestand der Unternehmen. Dies korrespondiert mit der Erkenntnis, dass ein gutes Netzwerkmanagement erfolgskritisch ist. Es überrascht daher nicht, dass sich eine intensive Nachfrage nach kompetenten Netzwerkmanagern sowie nach entsprechenden Instrumenten und Konzepten herausgebildet hat. Viele Beratungsunternehmen bieten inzwischen solche Dienstleistungen an, die sich zu einem lukrativen Segment entwickelt haben.

Zahlreiche Faktoren bestimmen die Qualität des Netzwerkmanagements, entsprechend viele Fehler werden gemacht. Doch bei allen Details und Be-

sonderheiten gibt es einige Grundregeln, deren Beachtung zwingend ist. Vier davon seien hier genannt: Erstens hat die Wurzel des Kooperationsmanagements, losgelöst von seinen Inhalten, in den Unternehmen selbst zu liegen. Dies betrifft die eigentliche Kooperationsentscheidung. Sie kann nur in den einzelnen Unternehmen und zwar unter Abwägung der unternehmerischen Zielfunktion, der Umweltperspektiven und aller Gestaltungsoptionen getroffen werden. In diesem Prozess müssen nicht nur die Kooperationsbereitschaft, sondern auch die Kooperationsfähigkeit der Strukturen, der Prozesse, der Mitarbeiter und des Managements geprüft werden. Zweitens hat von den Kooperationspartnern ein gemeinsames Netzwerkziel oder eine entsprechende Zielhierarchie definiert zu werden, die auch zeitliche Meilensteine und operationalisierte Erfolgsindikatoren aufweisen. Daraus ist ein „Netzwerk Business Plan“ abzuleiten. Nur so kann später der Erfolg eines Netzwerkes beurteilt werden. Vereinbarte Regeln der Aufteilung des Netzwerkerfolges auf die einzelnen Partner stellen die Klammer zu den einzelwirtschaftlichen Zielen dar. Drittens werden für die operative Steuerung adäquate Instrumente benötigt. Die bekannten Managementtools können

nur bedingt zum Einsatz kommen. Sie bedürfen einer Anpassung an die netzwerkspezifischen Steuerungsaufgaben, die u.a. durch die Existenz zahlreicher Schnittstellen ihre Besonderheiten bekommen. Zusätzlich sind neue Instrumente zu entwickeln. Viertens muss ein erfolgreiches Netzwerkmanagement eine permanente Erfolgskontrolle enthalten, aus der Hinweise für notwendige Anpassungen abgeleitet werden können. Sie muss direkt auf dem Netzwerkziel aufbauen, auf Erfolgsindikatoren zurückgreifen können sowie inhärente Rückkoppelungsprozesse zu den einzelnen Stellschrauben der Institutionalisierung des Netzwerkes enthalten. Eine standardisierte Netzwerkevaluierung stellt ein notwendiges Element des Netzwerkmanagements dar.

Zusammenfassend ist ein effektives Management, das alle Prozesse und Infrastrukturen des Netzwerkes sowie seine Entwicklungsdynamik berücksichtigt, eine notwendige, selbstverständlich keine hinreichende, Voraussetzung für den Erfolg von Netzwerken.

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Doktorarbeiten

Die Genossenschaftsidee HEUTE

Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform

Das deutsche Genossenschaftswesen hat eine lange und erfolgreiche Tradition. Jedoch hat sich das wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Umfeld von den Anfängen der Genossenschaften bis heute drastisch verändert. Als Resultat sehen sich Genossenschaften mit unterschiedlichen neuen Herausforderungen konfrontiert. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Organisationsmodells ist demnach durchaus berechtigt.

Seit ihrem Aufkommen hat die genossenschaftliche Organisationsidee regen Zuspruch gefunden und Genossenschaften sind zu einem festen Bestandteil sowohl der deutschen als auch der europäischen Wirtschaft geworden. In Deutschland werden alle genossenschaftlichen Unternehmen durch den Zusammenschluss in Genossenschaftsverbänden zu einer tragfähigen Organisation verknüpft und vereinigen sich unter dem Dach des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e. V. (DGRV). Ein Blick auf die aktuellen Statistiken zeigt jedoch, dass gerade in den letzten Jahrzehnten die Gesamtzahl der als eingetragenen Genossenschaften verfassten Unternehmungen drastisch gesunken ist. Zudem werden vergleichsweise viele genossenschaftliche Unternehmen in andere Rechtsformen umgewandelt. Dies gibt Anlass zu einer grundsätzlichen Diskussion, ob die genossenschaftliche Rechtsform weiterhin ein konkurrenzfähiges Modell zur Organisation wirtschaftlicher Tätigkeiten darstellt. Um einer Antwort hierauf näher zu kommen, sind im Rahmen dieser Dissertation die Auswirkungen des gewandelten wirtschaftlichen, technologischen

und gesellschaftlichen Umfelds mit Hilfe des Instrumentariums der Neuen Institutionenökonomik untersucht worden.

Die aktuellen Rahmenbedingungen können anhand von Megatrends dargestellt werden, die das gegenwärtige wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Umfeld bestimmen und daher als Äquivalent für den Wandel der Umfeldbedingungen verstanden werden können. Megatrends sind gegenwärtig beobachtbare, langfristig relevante Prozesse mit weitreichender Wirkung, die nicht direkt von den betroffenen Individuen beeinflussbar sind. Als Ergebnis der Auswertung der einschlägigen Literatur und aktueller Trendstudien konnten vier Megatrends fundiert werden, welche den Wandel der Rahmenbedingungen repräsentieren und für die Analyse relevant sind. Der Megatrend der Informations- und Wissensorientierung bezieht sich auf die zunehmende Bedeutung der Anwendung von Informationen und Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft und den direkten Zusammenhang mit dem Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Zunahme der internationalen Ver-

flechtung der Wirtschaftssubjekte, die einen Anstieg der weltwirtschaftlichen Integration und ein erhöhtes Wettbewerbsniveau zur Folge hat, stellt den Megatrend der Internationalisierung dar. Der Megatrend der Individualisierung beschreibt den gesellschaftlichen Wertewandel hin zu eigenständigen Werten, die in einem Nebeneinander verschiedener individueller Wertesysteme im Sinne eines Wertpluralismus resultieren. Schließlich geht der Megatrend der Dienstleistungsorientierung einher mit einem sektoralen Strukturwandel zugunsten des tertiären Sektors und einem Anstieg des Anteils der Dienstleistungen an der gesamten Wertschöpfung.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht der Einfluss der Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform. Dabei werden die spezifischen Merkmale der Genossenschaft in der Analyse beachtet, über die sich die Genossenschaft gegenüber anderen Kooperationsalternativen abgrenzt. Genossenschaften sind Kooperationen, die mittels eines gemeinschaftlichen Kooperationsunternehmens durchgeführt werden. Sie zeichnen sich durch den weitgehenden Erhalt der Selbststän-

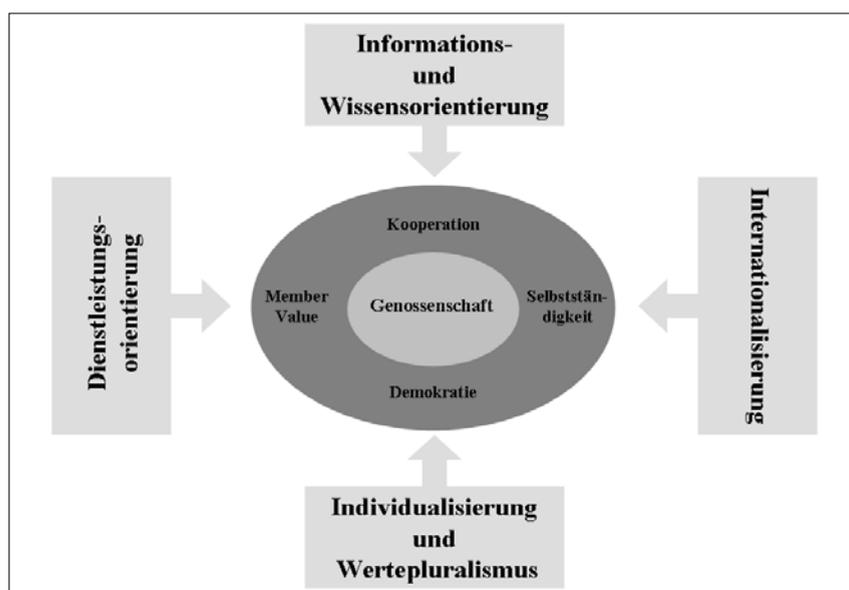
digkeit der Kooperationspartner aus und verfügen daher über eine dezentrale Organisationsstruktur. Diese kann auch als „umgekehrte Hierarchie“ bezeichnet werden. Motiviert aus dem Gedanken der kollektiven Selbsthilfe bleibt der genossenschaftsspezifische Member Value exklusiv den Mitgliedern der Genossenschaft vorbehalten, die zugleich Eigentümer und Nutzer der Genossenschaft darstellen. Ferner schließen sich in Genossenschaften meist kleine, mittelständische Partner in horizontaler Richtung zusammen, die durch demokratische Entscheidungsfindung gleichberechtigte Partner sind.

In der Transaktionskostentheorie wird die Vorteilhaftigkeit einer Organisationsform über die Höhe der anfallenden Transaktionskosten bewertet. Als Teil der Transaktionsatmosphäre verstanden, beeinflussen die aktuellen Megatrends die Höhe der Transaktionskosten und wirken sich so auf die Effizienz der genossenschaftlichen Organisationsform aus. Um den Einfluss des Wandels der Rahmenbedingungen differenzierter analysieren zu

können, werden die Auswirkungen jedes einzelnen der theoretisch fundierten Megatrends auf die speziell genossenschaftlichen Merkmale getrennt untersucht. Dies geschieht mit Hilfe einer Untersuchungsmatrix, in der die Megatrends und die konstituierenden Merkmale der Genossenschaft zusammengeführt werden.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass Genossenschaften keine Überbleibsel aus dem 19. Jahrhundert sind. In den einzelnen Feldern der Untersuchungsmatrix kann nachgewiesen werden, dass sie über die entscheidenden Eigenschaften verfügen, die vor dem Hintergrund der aktuellen Megatrends von wirtschaftlichen Organisationen verlangt werden. Hervorzuheben ist vor allem die Anreizkonsistenz des Identitätsprinzips, welches über das Konzept der Mitgliedschaft in jeder Genossenschaft verwirklicht wird. Sie wirkt sich positiv auf vorhandene Informationsasymmetrien aus, sodass opportunistisches Handeln stark eingeschränkt werden kann. Mit dem zunehmenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erweisen sich

gerade die hybriden Koordinationsformen als transaktionskosteneffiziente Alternative. Die dezentrale Struktur und die umgekehrte Hierarchie der genossenschaftlichen Organisationsform ermöglichen zudem den optimalen Einsatz von speziellem, idiosynkratischem Wissen, welchem eine immer höhere Bedeutung zukommt. Als eine Form der Kooperation kann die Genossenschaft die Vorteile hierarchischer mit den Vorteilen marktnaher Koordinationsformen verbinden. Sowohl die im Zuge der Internationalisierung entstehende Forderung nach Flexibilität als auch der Bedarf von stabilisierenden Elementen können erfüllt werden. Ebenso wird sowohl die Realisierung von Skalen- und Verbundeffekten erreicht als auch die Wettbewerbsdifferenzierung über Vielfalt. Nicht zuletzt verfügen Genossenschaften durch die demokratische Entscheidungsfindung über eine Basis, auf der ein besonderes Vertrauensverhältnis der Kooperationspartner zueinander realisiert werden kann. Erwartungsstabilisierende und damit vertrauensfördernde Elemente finden sich ebenso in den formellen Institutionen von Genossenschaften. Das höchste Potenzial zum Aufbau von Systemvertrauen hat dabei das Identitätsprinzip. Die eigentliche Stärke der Genossenschaft besteht jedoch in der Kombination ihrer Merkmale: die widersprüchlichen Anforderungen des aktuellen wirtschaftlichen Umfelds können in genossenschaftlichen Organisationen erfüllt werden.



Einfluss der Megatrends auf die Genossenschaft

☎ Angela Kock

☎ (0251) 981 11 00

✉ kock@muenster.de

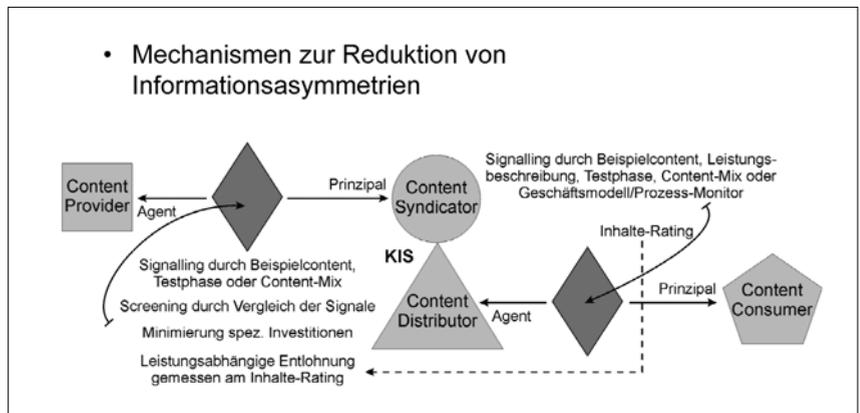
Fachkonzeptuelle Modellierung eines Kooperationsinformationssystems

unter Berücksichtigung von Informationssystem-Konzeptualisierungen und institutionenökonomischen Ansätzen

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Kooperationen zwischen Wirtschaftssubjekten, die die Kluft zwischen marktlich und hierarchisch realisierten Transaktionen überwinden, widmet sich diese Arbeit den informationellen Strukturen, die im Zuge von Kooperationsaktivitäten und ihrer Aufbereitung in Form von Dokumentationen und Medienberichten auftreten. Die Untersuchung erfährt ihre Motivation aus dem häufig anzutreffenden niedrigen Strukturierungsgrad und der nicht immer gewährleisteten Relevanz und Korrektheit dieser Informationsobjekte. In Verbindung mit der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Menschen ergibt sich die Forderung nach der Integration, Systematisierung und Operationalisierung von Kooperationsinformationen, um ihre Nutzung zu erleichtern.

Das Ziel dieser Arbeit ist die fachkonzeptuelle Modellierung eines Kooperationsinformationssystems (KIS), das in der Lage ist, die gestellten Forderungen nach der Integrität, Systematik und Operationalität von Kooperationsinformationen zu erfüllen. Die notwendigen Gestaltungsempfehlungen werden aus den herangezogenen Informationssystem-Konzeptualisierungen und aus Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik gewonnen. Zusammengefasst ergibt sich ein interdisziplinäres Instrumentarium, das dem gleichfalls interdisziplinären Kontext der Kooperation von Wirtschaftssubjekten und den mit ihnen verbundenen Informationsstrukturen gerecht werden kann und zur Zielerreichung beiträgt.

Die Beurteilung der Nutzungspotenziale und die Erstellung eines Nutzungsszenarios erfordern eine vorausgehende Überprüfung der vorliegenden Rahmenbedingungen, die sowohl Schranken als auch unterschiedliche Optionen für Nutzungsvorhaben mit sich bringen können. Als maßgebliche Rahmenbedingungen, die für Einschränkungen dieser Spielräume verantwortlich sind, werden neben rechtlichen auch Rahmenbedingungen er-



Resultate – Agenturtheoretischer Ansatz

gründet, die mit der Verfügbarkeit und Morphologie von Kooperationsinformationsobjekten sowie mit der rezeptiven Leistungsfähigkeit von Menschen in Zusammenhang stehen.

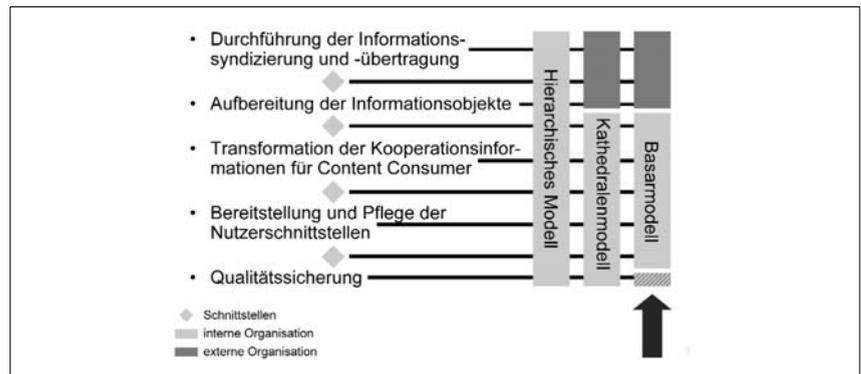
Die rechtlichen Rahmenbedingungen, die sich aus dem Urheberrechtsgesetz (UrhG) und dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ableiten lassen, verursachen umfassende Einschränkungen für die Gestaltungsspielräume des KIS, die sich im Rechtemanagement und den einsetzbaren Erlösmodellen niederschlagen. Das UrhG induziert in Abhängigkeit von der Zusammensetzung des durch das KIS mit Informationen zu versorgenden Nutzerkreises zwei mögliche Geschäftsmodelle, die aufgrund der Berufung oder Nicht-Berufung auf die Schrankenre-

gelung des § 52a UrhG vorgegeben sind. Das UrhG greift nicht, wenn die gebotenen Kooperationsinformationen nur für wissenschaftliche Zwecke einer beschränkten Nutzergruppe öffentlich zugänglich gemacht würden. Unter Ausnutzung dieser Regelung ist eine Entlohnung der Inhaltelieferanten über eine Verwertungsgesellschaft möglich, so dass eine deutlich geringere Belastung durch Kosten zu erwarten ist und zu ihrer Deckung geringere Erlöse durch das KIS erwirtschaftet werden müssen. Des Weiteren gilt es, die Zusammenstellung und Aufwertung von Kooperationsinformationen als Leistung des KIS gegenüber Dritten urheberrechtlich zu bewerten. Einen Schutz vermag die Berufung auf die Sicherung der Rechte

an Datenbankwerken des UrhG zu versprechen. Bezüglich des BDSG wird weiterhin aufgezeigt, dass Spielräume bezüglich der Verwendung von personen- und nutzungsbezogenen Daten zur Erzielung von Erlösen stark eingeschränkt sind.

Als motivatorische Rahmenbedingungen haben sich die aus den Ausführungen zur Usability und der Problematik des Information Overload abgeleiteten Forderungen an die Aufbereitung von Informationsobjekten herausgestellt. Die Positionierung des KIS zwischen Informationsobjektquellen und -senken kann, durch die Selektion relevanter Informationsobjekte und ihrer verbesserten Metaisierung, einen Beitrag dazu leisten, das Risiko eines Information Overload zu verringern. Zum einen besteht für den Nutzer die Möglichkeit, anhand der ergänzten Metainformationen zu erkennen, welche Informationsobjekte für ihn relevant sind. Zum anderen reduziert sich durch gezielte Vorauswahl der in das System zu integrierenden Informationsobjekte bereits die Wahrscheinlichkeit für die Nutzer, mit irrelevanten Informationen konfrontiert zu werden.

Die im Weiteren vorgenommene Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen wird eröffnet durch jeweils kurze Erläuterungen zur Geschäftsmodell-Analyse und den Erklärungsbeiträgen der eingesetzten Theorien und Konzepte. Anschließend werden die bis zu diesem Punkt erarbeiteten Aspekte der Nutzung von Kooperationsinformationen in Form eines Geschäftsmodells kanalisiert. Diese vorweggenommene Formalisierung schafft schließlich den Bezugspunkt für die Anwendung des Analyseinstrumentariums. In dieser Arbeit wird das Analyseinstrumentarium sowohl durch die beiden institutionenökonomischen



Resultate – Transaktionskostenansatz

Ansätze der Transaktionskosten- und der Agenturtheorie als auch durch die Betrachtung von Modellierungsgrundsätzen und dem Geschäftsmodell verwandten Informationssystemkonzepten gebildet. Dieser interdisziplinäre Ansatz ermöglicht die auf Theorien und auf erprobten Informationssystemkonzepten basierende Ausgestaltung der noch offenen Gestaltungsspielräume des Nutzungsszenarios.

Die im Rahmen der Anwendung des interdisziplinären Analyseinstrumentariums entwickelten Ergebnisse finden schließlich Eingang in zusammenhängende Prozess- und Datenmodelle, die ein konkretes fachkonzeptuelles Abbild des Nutzungsszenarios semi-formal spezifizieren. Zur Verdeutlichung der Zusammenhänge und zur Wahrung der Übersicht erfolgt die fachkonzeptuelle Modellierung in zwei Abstraktionsstufen. Ein Übersichtsmodell schafft den Überblick über die Modellierungsbereiche, die im Anschluss daran mittels Prozess- und Datenmodellen detailliert werden. Das entwickelte Kooperationsdatenmodell ist ein zentrales Datenmodell. Es spiegelt das Phänomen der Kooperation wider und liefert sowohl für das Kooperationsverständnis als auch für die informationstechnische Umsetzung eine eindeutige, bezugsrichtige und dennoch flexible Struk-

tur, die in der Lage ist, alle Ausprägungsformen der Kooperation abbilden zu können. Zugleich ist hiermit eine Lösung für die verschiedentlich in dieser Arbeit aufgezeigte Problematik der Systematisierung von Kooperationsfällen geschaffen, da eine Explikation der Bezugsobjekte und eine eindeutige Zuordnung von Attributen vorgenommen werden. Ein abschließend zusammengestelltes integriertes Datenmodell zeigt in einer Zusammenschau die Vernetzung der Datenmodelle anhand der gemeinsamen Entitäts- und Beziehungstypen auf und ermöglicht die Erkennung sowohl enger als auch loser Kopplungen der Teilmodelle, so dass Anhaltspunkte für eine spätere Zusammenlegung oder Separierung auf der Ebene des DV-Konzeptes und der Implementierung gegeben werden können. Mit den vorliegenden fachkonzeptuellen Prozess- und Datenmodellen ist ein wichtiger Grundstein gelegt, um die weiteren Schritte der Erstellung des DV-Konzeptes und der Implementierung zur Entwicklung eines Kooperationsinformationssystem gehen zu können.

➔ André van den Boom

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ andre.vandenboom@ifg-muenster.de

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Markenallianzen

Eine Analyse ihrer Potenziale und ihres Managements

Markenallianzen sind ein hochaktuelles Kooperationsfeld, die es ermöglichen, erhebliche Wertepotenziale zu heben. Allerdings bedürfen sie auch eines sorgfältigen Managements, um Schaden von der eigenen Marke, die einen erheblichen Wert besitzt, fernzuhalten. Es zeigt sich, dass der Markenmanagementprozess und der Kooperationsmanagementprozess zahlreiche Parallelitäten aufweisen, die sie gut aufeinander abstimmbarmachen.

Markenallianzen sind eine besondere Form der Kooperation, die dazu dienen können, eine Markenerweiterung oder einen Markentransfer durchzuführen. In seiner Arbeit untersucht Julian Flottmann, wie die Instrumente des Kooperationsmanagements auf Markenallianzen angewandt werden können und welche Anpassungen hierfür vorgenommen werden müssen.

Dazu untersucht er zunächst den Prozess des Markenmanagements, den er in strategisches Markenmanagement, operatives Markenmanagement und Markencontrolling unterteilt. Dieser Markenmanagementprozess wird von ihm dann mit dem fünfschrittigen Prozess des Kooperationsmanagements zusammengeführt. Es zeigt sich, dass die Schritte sehr inhaltsnahe sind, was eine Koordinierung vereinfacht. Für jeden Schritt des Kooperationsmanagements galt es, die markenallianz-spezifischen Inhalte zu identifizieren und zu definieren. Hierzu müssen in der strategischen Positionierung zunächst die Stärke und die Eigenschaften der eigenen Marke erkannt und fixiert werden. Auf dieser Basis kann dann über mögliche geeignete Erweiterungsstrategien für die

Marke befunden werden, so dass als Drittes mögliche Partner gesucht werden können. Eine fehlerhafte Einschätzung der eigenen Marke kann ebenso wie eine falsche Partnerwahl, zu signifikanten Markenschäden und damit Werteinbußen führen.

Bei der Partnersuche werden vier Fit-Kategorien auf Markenebene (Glaubwürdigkeit, Markenfit, Markenstärke, Produktkategoriefit) und drei Fit-Kategorien auf Unternehmensebene (Fundamentaler Fit, Strategischer Fit, Kultureller Fit) erarbeitet.

In dieser Anbahnungsphase ist es auch wesentlich mit dem Partner der Markenallianz die gemeinsame Kommunikation und Präsentation der jeweiligen Marke zu vereinbaren, dazu zählt z.B. auch die Reihenfolge bei der Markennennung. Es sind auch die Verfügungsrechte an den Marken und die wechselseitige Verwendung der Marken zu bestimmen, d.h. es ist auch zu klären, wer in den Unternehmen die Verantwortung für die Kooperation trägt. Schließlich ist zu entscheiden, ob ein gemeinsames Markencontrolling für die Allianz eingerichtet wird, oder ob der Verbund so lose ist, dass ein Controlling der Allianz in das

unternehmenseigene Markencontrolling integriert werden kann.

Die operative Führung der Markenallianz muss insbesondere mit der operativen Führung des eigenen Markenmanagements abgestimmt werden. Darüber hinaus muss eine ständige Überwachung der Qualität der Produkte des Herstellers, der als Partner in der Markenallianz beteiligt ist, gewährleistet sein, um einen Schaden für die eigene Marke rechtzeitig abwenden zu können.

Beim Markencontrolling ist insbesondere durch Marktforschungsmaßnahmen sicherzustellen, ob die Markenallianz die gewünschte Erweiterung der Marke leisten konnte bzw. ob eigene Produkte von der Markenallianz im Absatz profitieren konnten. Dazu müssen eigene Instrumente zur Messung des Imagetransfers entwickelt und angewandt werden.

Information

Die Arbeit wurde von Julian Flottmann verfasst.

👤 Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Die Bewertung von Strategischen Allianzen

Eine Analyse der Übertragungsmöglichkeiten der Methoden der Unternehmensbewertung

Die Entscheidung über das Eingehen einer Strategischen Allianz kann nur dann rational getroffen werden, wenn ihr (Unternehmens-)Wert im Vergleich zu den Wertbeiträgen der bestehenden Strategiealternativen bekannt ist. Dies setzt eine Kooperationsbewertung voraus, die die spezifischen Bewertungsprobleme bei Strategischen Allianzen berücksichtigt.

Die Anzahl Strategischer Allianzen hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Dies ist unter anderem als Reaktion auf die Globalisierung und die damit einhergehenden Anforderungen an die Flexibilität von Unternehmen zu interpretieren. Zugleich zeigen jedoch die Probleme einiger Kooperationen, dass nicht per se von einer Vorteilhaftigkeit Strategischer Allianzen ausgegangen werden kann. Vielmehr ist diese von den Beteiligten für jeden Einzelfall zu überprüfen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, auf welche Weise eine Kooperationsbewertung vorgenommen werden kann.

In der Praxis findet die Unternehmensbewertung mit den Free Cash-Flow-Methoden die weiteste Verbreitung. In seiner Diplomarbeit überprüft Christian Albers, inwiefern diese Verfahren auf die Bewertung von Joint Ventures als Institutionalisierungsform Strategischer Allianzen übertragbar sind. Da zwischen den Kooperationspartnern und dem Gemeinschaftsunternehmen nicht nur Finanz-, sondern auch Leistungstransfer stattfinden, ist eine allein auf Cash Flows basierende Bewertungsmethode nicht hinreichend. Der Wert der ausgetauschten Leistungen ist ebenfalls in den Kooperationswert mit einzubeziehen und lässt sich mit Hilfe des Konzepts der Opportunitätskosten bestimmen. Unter der Prämisse, dass

der Leistungsbezug über den Markt die zweitbeste Alternative darstellt, beträgt der Wert einer Leistung die Differenz zwischen dem Marktpreis und den pagatorischen Kosten für den Leistungsbezug innerhalb der Allianz. Der Kooperationswert ergibt sich, indem die bewertungsrelevanten Zahlungsströme um die Werte der ausgetauschten Leistungen erweitert und diese erweiterten Cash Flows auf den Bewertungsstichtag diskontiert werden. Für die Diskontierung werden die risikoabhängigen Kapitalkosten des Joint Ventures benötigt. Zu ihrer Bestimmung wird in vollkommenen Märkten regelmäßig das Capital Asset Pricing Model herangezogen. Unter der realistischeren Annahme eines unvollkommenen Markts lässt sich der Risikozuschlag des Joint Ventures durch die Analyse von Vergleichsunternehmen oder durch einen pragmatischen Ansatz bestimmen, bei dem mit einem Scoringmodell aus verschiedenen Faktoren ein Risikoprofil des Gemeinschaftsunternehmens erstellt wird.

Die vollständige Bewertung des Joint Ventures bildet die Grundlage für die Entscheidungsfindung, ob die Strategische Allianz eingegangen werden sollte. Um diese Frage abschließend beantworten zu können, ist es jedoch zusätzlich notwendig, den prognostizierten Kooperationswert auf die beteiligten Partner aufzuteilen. Die Ver-

teilung des Kooperationswerts hängt von der Art der kooperativen Verrechnungspreise für die Leistungsströme zwischen dem Joint Venture und den Partnern ab. Herr Albers untersucht in seiner Arbeit die unterschiedlichen Auswirkungen grenzkostenorientierter, marktpreisorientierter und verhandelter Verrechnungspreise auf die Verteilung des Kooperationswerts. Dabei zeigt sich, dass die Wahl des Lenkpreistyps einen maßgeblichen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit einer Kooperationsentscheidung der Partnerunternehmen hat. Abschließend wird die Kostenaufschlagsmethode vorgestellt, mit deren Hilfe sich fiktive Marktpreise als Substitut für fehlende reale Marktpreise ermitteln lassen, da in der Realität nicht für sämtliche Leistungen Marktpreise existieren, die zur Ermittlung der Opportunitätskosten des Leistungsbezugs herangezogen werden können.

Information

Die Arbeit wurde von Christian Albers verfasst.

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

Kooperationen und Netzwerke in der Automobilindustrie

Empirische Erfassung und praktische Anwendung

Für die Automobilindustrie spielen Kooperationen und die Ausbildung von Netzwerken auf allen Wertschöpfungsstufen eine wesentliche Rolle. Ziel ist es meist, die eigene Wertschöpfungstiefe auf die eigenen Kernkompetenzen zu reduzieren. Teile, die nicht vom Kunden als differenzierend wahrgenommen werden, werden deshalb ausgelagert und mit anderen Unternehmen zusammen erstellt oder über langfristige Vertragsbeziehungen abgewickelt.

In der Automobilindustrie finden sich zahllose Kooperationen, Netzwerke und Industriecluster. Fabian Knappik hat es sich in seiner Arbeit zur Aufgabe gemacht, diese zu strukturieren und zu erfassen. Aufgrund der Vielzahl der Kooperationen beschränkte er seine Untersuchung auf die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Produktion und Beschaffung. Im F&E-Bereich wird insbesondere in der Entwicklung von Basistechnologien kooperiert, dieses sind z.B. Hybrid-Motoren, Brennstofftechnik oder die Wasserstofftechnik, wo fast jeder Hersteller Kooperationen mit Konkurrenten unterhält. Es gilt jedoch auch in zunehmendem Maße in der Motorenentwicklung und -produktion, obgleich dieses eher den Kernkompetenzen eines Herstellers zugeordnet würde. Eine F&E-Kooperation, die auch die Zulieferer integriert, ist z.B. Autosar. Hierbei sollen Standardschnittstellen entwickelt werden, um Komponenten kompatibler zu machen und damit zu aller Vorteil höhere Losgrößen für bestimmte elektronikintensive Autoteile realisieren zu können. In der gemeinsamen Produktion und Beschaffung sind es vor allem die Plattformkooperationen, bei denen herstellerübergreifend gleiche Automobilplattformen verwandt werden, auf denen dann unterschiedliche Karosserien aufgesetzt werden. Die Chassis- und Antriebstechnologie unterscheidet sich hier jedoch nicht. Die Hersteller können dieses nutzen, um

kostengünstig auch Nischenprodukte (z.B. SUVs) zu produzieren.

Mit Expansionsstrategien von Automobilzulieferern in der Slowakei und in China beschäftigten sich zwei weitere Arbeiten. Markus Müller untersuchte in seiner Arbeit, ob für den Aufbau eines Vertriebssystems in China eher eine integrierte oder eine Kooperationslösung zu bevorzugen ist. Er stellt fest, dass es in einem Land wie China problematisch sein kann, einen Vertrieb über Kooperationen zu organisieren, um die Produkte als Technologieführer zu vertreiben. Das hohe Maß an Professionalität, das hierfür notwendig ist, kann so nicht hinreichend überwacht werden. Dieser Nachteil kann auch nicht durch die bessere Marktkennntnis eines chinesischen Partners kompensiert werden, da es nicht sehr viele potenzielle Abnehmer für diese Produkte gibt. Es braucht also lediglich „door-opener“ als Partner, die jedoch nicht mit der tatsächlichen (technischen) Vertriebsaktivität verbunden sind. Ein weiteres Problem sind die interkulturellen Schwierigkeiten bei einer kooperativen Lösung. Kooperationen sind sehr kommunikationsintensive Gebilde, eine zusätzliche Sprach- und Kulturbarrriere ist deshalb für eine Kooperation ein zusätzliches Hemmnis.

Kristina Niehoff analysiert in ihrer Arbeit mögliche Expansionsstrategien für einen Automobilzulieferer in die Slowakei. In der Slowakei haben sich zahlreiche deutsche Autoprodu-

zenten mit Fabrikationsstandorten niedergelassen. Dieses ist der Grund für viele Zulieferer, ihnen dorthin zu folgen, so dass sich Industriecluster bilden. Zielsetzung ist es dann, die Zuliefer- und Abstimmungskosten mit den Autoproduzenten zu minimieren und zugleich von den niedrigeren Lohnkosten und Steuern (einheitlich 19 % in der Slowakei) zu profitieren. Gleichzeitig ist es wesentlich für das Unternehmen, die Entscheidungshoheit zu bewahren. Unter diesen Rahmenbedingungen, die auf günstige Produktionsbedingungen bei gleichzeitiger Beibehaltung der alleinigen Führung abstellen, empfiehlt sich eine integrierte Lösung oder ein Joint Venture mit einem Mehrheitsanteil. Für Unternehmen, die auch Entwicklungsleistungen im Ausland anstreben, kann sich dieses jedoch anders darstellen.

Information

Die Arbeiten wurden von Fabian Knappik, Markus Müller in Zusammenarbeit mit Mubea und Kristina Niehoff in Zusammenarbeit mit Polyvlies Franz Beyer GmbH & Co KG verfasst.

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

Expansion eines Automobilzulieferers in die Slowakei

Eine Analyse der Rahmenbedingungen

Die Möglichkeiten für Zulieferer der Automobilindustrie in Deutschland, eine Expansion in das osteuropäische Ausland vorzunehmen, sind vielfältig. Die Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen sowie die Art der Zulieferprodukte lassen aber eventuell bestimmte Ausgestaltungen relativ vorteilhafter erscheinen.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Analyse der Rahmenbedingungen in der Slowakei und ihrer Auswirkungen auf die organisatorische Ausgestaltung einer Expansion eines mittelständischen Automobilzulieferers vorzunehmen. Zunächst wird eine fundierte Übersicht zu nationalen, internationalen sowie sich abzeichnenden zukünftigen Entwicklungen in der Automobilindustrie erarbeitet. Es folgt eine sorgfältige Darstellung der rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Slowakei. Anschließend wird eine Übersicht möglicher institutioneller Ausgestaltungsformen

der Expansion eines Automobilzulieferers in die Slowakei entwickelt. Danach wird die Menge möglicher Institutionalisierungen und Kooperationsformen vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen in der Slowakei und den Bedürfnissen eines mittelständischen Automobilzulieferers eingegrenzt.

Es folgt die Ausarbeitung eines Analyseschemas zur detaillierten Bewertung unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien. Auf dieser Basis werden anschließend mögliche Strategien vergleichend analysiert und konkrete Vorschläge abgeleitet.

Es gelingt dieser Arbeit, vorteilhafte Ausgestaltungen einer Expansion eines mittelständischen Automobilzulieferers in Abhängigkeit regionaler und unternehmensindividueller Rahmenbedingungen zu identifizieren.

Information

Die Arbeit wurde von Kristina Niehoff verfasst.

➔ Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@ifg-muenster.de

Kooperationsmöglichkeiten eines Akutkrankenhauses

Eine Analyse für das SRH Wald-Klinikum Gera

Der Krankenhausmarkt war in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten durch eine relativ stabile Umwelt gekennzeichnet. Nur selten war dieser Markt strukturellen Veränderungen unterlegen. In den letzten Jahren hat sich die Situation auf dem Krankenhausmarkt jedoch deutlich und prägnant geändert. Eine Lösung für Krankenhäuser zeigt Frau Todorova im Rahmen ihrer Diplomarbeit auf.

Die Patienten waren den Krankenhäusern in den letzten Jahren zumeist gesichert und stabil. Die Fortschritte der Behandlungsmethoden erfolgten im Vergleich zur heutigen Dynamik des medizinischen Fortschritts langsam und träge. Durch einen immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck und die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen hat sich diese Situation allerdings verändert und – insbesondere die staatlichen – Krankenhäuser müssen sich den großen Herausforderungen stellen. Um auf dem Markt beste-

hen zu können, stellen Kooperationen vermehrt einen Lösungsansatz dar, um die Kräfte der Akteure zu bündeln und dem Patienten eine Komplettlösung für seinen Krankheitsfall anbieten zu können. Vor diesem Hintergrund arbeitet Frau Todorova in ihrer Diplomarbeit regionale Kooperationsmöglichkeiten heraus und analysierte sie am Beispiel des SRH Wald-Klinikums. Es werden Kooperationsalternativen miteinander verglichen, Handlungsalternativen aufgezeigt sowie Empfehlungen für eine Imple-

mentierung und Umsetzung gegeben. Die Arbeit ist eine Praxisarbeit, die in Kooperation mit der SRH Wald-Klinikum Gera GmbH erstellt wurde.

Information

Die Arbeit wurde von Magdalena Todorova verfasst.

➔ Stefanie Franz

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ stefanie.franz@ifg-muenster.de

Kooperatives Information-Sharing

Eine Analyse und Bewertung der Instrumente

Innerhalb vertikal kooperierender Unternehmen gewinnt die Verteilung und kooperative Nutzung von Informationen zunehmend an Bedeutung. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Instrumenten, die kooperatives Information-Sharing ermöglichen.

Die Arbeit von Maren Deuter befasst sich mit der Analyse und Bewertung von Instrumenten des kooperativen Information-Sharings im Hinblick auf ihre Eignung zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität von Wertschöpfungsketten innerhalb vertikal kooperierender Unternehmen. Gegenstand der Untersuchung ist demnach mittelbar der Bullwhip-Effekt, welcher das Aufschaukeln von Lagerbestandsmengen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette bezeichnet und als wesentliches Symptom bestehender Informationsasym-

metrien innerhalb der Wertschöpfungskette betrachtet werden kann. Die Analyse greift beispielhaft die Instrumente Vendor Managed Inventory (VMI) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) heraus. Die Autorin stellt unter Rückgriff auf empirische Studien, Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agent-Theorie einen Vergleich der Kosten und Nutzen des Einsatzes der Instrumente an und beschreibt, welche Probleme bei der Einführung der Systeme entstehen können. Auf dieser Basis gelingt es

ihr, mit dem Vorschlag einer „Supply Chain Balanced Scorecard“ eine sinnvolle Maßnahme zu entwickeln, mit deren Hilfe entstehende Anreizprobleme lösbar sind.

Information

Die Arbeit wurde von Maren Deuter verfasst.

☞ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@
ifg-muenster.de

Lufthansa/Swiss und Air France/KLM – zwei Akquisitionsstrategien

Akquisitionsuntersuchung anhand eines erarbeiteten Analyserasters

Der fortschreitende Liberalisierungsprozess innerhalb der Luftfahrtbranche führt weltweit zu weitreichenden Konsolidierungs- und Restrukturierungsprozessen. Die Diplomarbeit untersucht anhand konkreter Beispiele diese Thematik.

Im Fokus der Arbeit stehen die Übernahme der niederländischen KLM durch die Air France im Jahr 2004, sowie der Kauf der Fluggesellschaft Swiss durch Lufthansa. Diese Fallbeispiele als Untersuchungsgegenstand der Arbeit definiert, ist es ihr Ziel, ein Analyseraster auf Basis bekannter Theorien zu entwickeln. Aufgabe eines solchen Rasters ist die Ermöglichung einer vergleichenden Analyse von Akquisitionen in der Luftfahrtbranche. Hierzu werden vom Verfasser ausgewählte, wirtschaftswissenschaftliche Ansätze des strategischen Managements im Bezug auf die Luftfahrtbranche bewertet und miteinander verknüpft. Daraus leitet er Hand-

lungsempfehlungen für den internationalen Luftverkehr, die Luftfahrtbranche sowie für die Fluggesellschaften ab. Dies wiederum stellt das Fundament für das im nächsten Schritt entwickelte Raster zur Analyse von Akquisitionen dar. In Anlehnung an die Analyse von strategischen Allianzen teilt der Verfasser den Akquisitionsprozess in die drei Phasen der Konzeption, Transaktion und der Evaluation auf und unternimmt die vergleichende Analyse der beiden Fallbeispiele. Ergebnis ist, dass beide die Anforderungen des vom Verfasser aufgestellten Rasters erfüllen und somit als erfolgreich zu bewerten sind. Trotz der fundierten Ausarbei-

tung des Rasters fällt aufgrund der hohen Komplexität des Umfelds ein über dieses Ergebnis hinausgehender, wertender Vergleich schwer. Es bleibt daher abzuwarten, wie sich die Luftfahrtbranche weiter entwickelt und welche Akquisition der Markt als erfolgreicher bewerten wird.

Information

Die Arbeit wurde von Tobias Janiesch verfasst.

☞ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@
ifg-muenster.de

Zwischen Allianz und Integration

Entscheidungs- und Erfolgsfaktoren einer Kooperationsstrategie der Lufthansa Cargo AG

Kooperationen spielen nicht nur im Personenluftverkehr eine Rolle, sondern sind auch für Frachtunternehmen relevant. Dennoch unterliegen sie ganz anderen Ausgestaltungsdeterminanten, weshalb die Allianzstrategien des Personenluftverkehrs nicht analog übertragen werden können.

Der Wettbewerbsdruck im Luftfrachtverkehr erhöht sich massiv. Einerseits treten spezialisierte Unternehmen auf, andererseits expandieren Logistik- und Postdienstleistungsunternehmen in Teilmärkte des Frachtverkehrs. Axel Roßdeutscher hat in seiner Arbeit untersucht, welches die Erfolgsfaktoren für eine einzelne Kooperation mit einem anderen Luftfrachtunternehmen sein können.

Hierzu hat er zunächst die Geschäftsmodelle der beiden Unternehmen nach Ähnlichkeiten und Schnittstellen analysiert, um die Kooperationspo-

tenziale zu identifizieren. Es zeigt sich, dass die bedingungslose Integration zur Realisierung von Skalenvorteilen nicht immer die geeignete Strategie ist, da hierdurch Vorteile bei der Marktdurchdringung und im Kundenservice verloren gehen können. Vielmehr gilt es sorgfältig, die Kundenbeziehung nach Dopplungen zu analysieren, um Wettbewerb zwischen den Partnern zu minimieren und um sich so auf den Außenwettbewerb konzentrieren zu können.

Ein interessanter Kooperationsaspekt ist die Möglichkeit des gegenseitigen

Benchmarkings, was zur Optimierung der eigenen Wertschöpfung hilfreiche Hinweise liefern kann.

Information

Die Arbeit wurde von Axel Roßdeutscher in Zusammenarbeit mit der Lufthansa Cargo AG verfasst.

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Die Einpreisung von Emissionszertifikaten in der Stromwirtschaft

Mit der Unterzeichnung des Kyoto-Protokolls haben sich die Europäische Union und auch Deutschland zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes verpflichtet. Dieses Ziel kann erreicht werden, wenn die Kosten der Zertifikate hinreichend hoch sind, sodass es zu einem Wechsel in der Nutzung der Kraftwerke kommt.

Das Kyoto-Protokoll schreibt eine Reduktion des CO₂ Ausstoßes um 8% im Vergleich zum Basisjahr 1990 vor. Um dieses Ziel zu erreichen, haben sich die Mitglieder der Europäische Union darüber verständigt, neben allgemeinen Reduktionsvorgaben handelbare Emissionsrechte für den Ausstoß von CO₂ auszugeben, die frei zwischen den Emittenten gehandelt werden können. Dadurch soll eine effiziente Reduktion erreicht werden.

Damit die CO₂-Reduktionen in der Stromwirtschaft erreicht werden können, müssen die Kosten der Preisbildung berücksichtigt werden. Hierbei entsteht regelmäßig der Verdacht des

Missbrauchs von Marktmacht. Herr Wissing macht deutlich, dass eine vollständige Überwälzung von Kosten nur im Wettbewerbsmarkt vollständig erfolgt, jedoch gerade in Oligopolmärkten nur eine teilweise Überwälzung erfolgt.

Für die Überwälzung der Zertifikatspreise trotz kostenloser Zertifikatsvergabe zieht er richtigerweise den Opportunitätsansatz heran, für dessen Anwendung er keine Einschränkungen finden konnte.

Ob eine Veränderung bei der Stromerzeugung (Fuel-Switch) erreicht wird, hängt entscheidend von der Höhe der Zertifikatspreise ab. Bei einem Zerti-

fikatspreis von ca. 18 € werden die Energieunternehmen die Merit Order ändern. Gas rückt dann in der Merit Order vor die Steinkohle.

Information

Die Arbeit wurde von Christian Wissing verfasst.

☞ Arne Dammer

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ arne.dammer@
ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Die Rolle von Informationen in Marktprozessen

Ökonomische Analysen unter Berücksichtigung des Datenschutzes

Eine asymmetrische Informationsverteilung kann zu Marktversagen führen. Dennoch gibt es Situationen, in denen es in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht notwendig ist, Informationsmängel beizubehalten. Doch damit sind Kosten verbunden.

Marktwirtschaft braucht Transparenz

Die Marktwirtschaft hat sich als das überlegene Wirtschaftssystem herausgestellt. Märkte ermöglichen den Leistungsaustausch, wofür Transparenz eine Voraussetzung ist. Bei symmetrischen Informationen findet der Markt von sich aus die beste Lösung, die richtigen Preise. Eine asymmetrische Informationsverteilung ist hingegen mit Ungleichgewichten, verzerrten Preisen, verbunden. Die beste Lösung unterbleibt. Der Besitz von Informationen kann dann zu Machtpositionen und in der Folge zur Ausbeutung der informationsunterlegenen Transaktionspartner führen. Eine Marktwirtschaft kann auf Dauer nur mit funktionierenden Märkten erfolgreich sein. Diese setzen symmetrisch verteilte Informationen voraus. „Richtige“ Preise und Konditionen fußen auf Transparenz. Diese spiegelt auch das Risiko, das Anbieter und Nachfrager mit der jeweiligen Transaktion eingehen.

Kreditmärkte bedeuten wirtschaftlichen Fortschritt

Kredite weiten den Optionenraum von Kreditnehmern und Kreditgebern aus und erhöhen so auch die Effizienz

der Volkswirtschaft insgesamt. Dies führt dazu, dass Banken Kredite vergeben wollen und Unternehmen bereit sind, gegen Kredit zu verkaufen. Es handelt sich also auf beiden Seiten um freiwillige Transaktionen. Kreditnehmern und Kreditgebern ist Vertragsfreiheit zuzugestehen, die ein konstituierendes Merkmal von Marktwirtschaften ist. Daraus folgt auch, dass es keinen Anspruch auf Kredite gibt. Kredite in unterschiedlichster Ausprägung werden in Zukunft steigende Bedeutung haben.

Kreditnehmer und Kreditgeber benötigen Informationen

Dies folgt ihrem einzelwirtschaftlichen Interesse, denn beide wollen Risiken vermeiden oder zumindest verringern. Die Kreditnehmer versuchen jene Kreditgeber zu identifizieren, die am besten zu ihren Bedürfnissen passen, suchen Informationen über Konditionen, Solidität und Seriosität. Meist werden dafür öffentlich verfügbare Informationen genutzt. Auch die Risikobereitschaft der Kreditgeber ist begrenzt. Daher werden Bonitätsinformationen gesucht. Denn ein Kredit ist immer mit einem Vertrauensvorschuss verbunden, Vertrauen auf Rückzahlung.

Informationsbeschaffung kostet

Die Kosten der Informationssuche steigen mit der Komplexität wirtschaftlicher Beziehungen, mit der zunehmenden Anonymität der Menschen und mit dem zunehmenden Anteil von Vertrauenseigenschaften in den Leistungen. Daraus folgt, dass die individuelle Suche nach Informationen schnell ineffizient werden kann, wenn sie nicht zum Kerngeschäft der Akteure gehört. Größenvorteile bei den benötigten Infrastrukturen sowie Erfahrungen beeinflussen die Ergebnisse. Hohe Kosten der Informationsbeschaffung sowie das Ausfallrisiko verteuern Kredite. Risikobereite Kreditgeber werden trotzdem Kredite vergeben. Manche potenzielle Kreditnehmer werden nicht bereit sein, die hohen Preise zu bezahlen und manche Kreditnehmer mit überdurchschnittlicher Bonität werden den Markt verlassen, sofern Alternativen existieren. Gesamt- und einzelwirtschaftlich entstehen vor diesem Hintergrund Nachteile.

Informationsspezialisten senken Kosten

Solche sind etwa Informationssysteme mit Daten über die Kreditwürdigkeit von potenziellen Kreditnehmern.

Sie sind in der Lage, Informationsasymmetrien zwischen Kreditnehmern und Kreditgebern zu verringern, so dass sich Kreditpreise herausbilden, die das jeweilige Risiko beinhalten. So gewinnen Kreditnehmer mit hoher Bonität, die Kosten für das Ausfallrisiko können gesenkt werden, ebenso die Ausfallquote. Insgesamt kann also das Preisniveau für Kredite sinken und die Kreditverfügbarkeit erhöht werden. Zusätzlich ist mit einer solchen institutionellen Innovation die Prävention vor Überschuldung verbunden. Volkswirtschaftlich kann das Kreditsystem seine Funktionen besser erfüllen und sinkt die Krisenanfälligkeit des Finanzsystems. Die Situation ist auch wettbewerbsfördernd, da neue Marktteilnehmer die Ausfallrisiken besser einschätzen können. Für Unternehmen, für die die Kreditvergabe nicht zum Kerngeschäft gehört, entsteht durch eine solche Informationsplattform überhaupt erst die Möglichkeit, Kredite zu vergeben und für andere ermöglicht sie die richtigen Konditionen. Ein zusätzlicher Vorteil für Kreditnehmer besteht in der Erleichterung ihrer Mobilität. Die Volkswirtschaft kann insgesamt die wohlfahrtserhöhenden Effekte von Krediten nutzen. Kreditnehmer mit einem höheren Risiko benötigen zusätzliche Sicherheiten, um Zugang zu besseren Konditionen zu erhalten. Kreditnehmer mit einem geringen Risiko verbessern ihre Verhandlungsposition. Es gibt also keinen Gegensatz zwischen einzel- und volkswirtschaftlicher Position.

Gesucht werden relevante Informationen

Der Wert der Informationen steigt mit der Relevanz für die Kreditentscheidung. Dies führt dazu, dass aktuelle Daten besser als alte, marktübergreifende Daten besser als isolierte und

Scores besser als Einzelinformationen sind. Die individuelle Rückzahlungsgeschichte ist mit der aktuellen Rückzahlungsfähigkeit zu kombinieren. Dabei hat die Verdichtung von Informationen mit standardisierten Verfahren und objektiven Informationen zu geschehen, die dem wissenschaftlichen Sachstand entsprechen und die von der zuständigen Aufsichtsbehörde akzeptiert sind.

Eigeninteresse schlägt Kontrolle

Die meisten aktuellen Informationssysteme zeichnen sich dadurch aus, dass der Kreditgeber die fehlenden Informationen beschafft. Dies ist mit Kontrolle verbunden und die Informationsintermediäre kommen so in die Rolle von Verhinderern. Zu begrüßen wäre eine Entwicklung, in der die Kreditnehmer im eigenen Interesse gute Bonität signalisieren. Aktiv würde dann der informationsüberlegene Akteur. Ein solches System benötigt eine Organisation, die sich durch Vertrauenswürdigkeit und Professionalität auszeichnet und die Informationen bearbeitet und weitergibt. Alternativ könnte sie auch ein Zertifikat ausstellen, das der Kunde von sich aus mit seiner Kreditnachfrage präsentiert. Mit der zunehmenden Mobilität der Menschen kann so ein zukunftsweisendes Modell entstehen.

Datenschutz schützt und kostet

Der Schutz einzelner Personengruppen ist wichtig und wird von der Gesellschaft als gerecht eingeschätzt, so lange er unkonkret bleibt. Der Schutz vor der Verwendung bonitätsbezogener Informationen bedeutet eine Verringerung der Datenverfügbarkeit, die mit Kosten verbunden ist. Diese bestehen in „falschen“ Kreditkonditio-

nen und in einer Einschränkung der Kreditverfügbarkeit. Wird durch den Datenschutz die Nutzung von bonitätsrelevanten Informationen eingeschränkt, kann das Kreditrisiko nicht korrekt wiedergegeben werden. Das Kreditangebot könnte ohne Erhöhung des Ausfallrisikos steigen und die Preise könnten sinken. Erst wenn dieser Zusammenhang verstanden ist, kann geprüft werden, ob es einen gesellschaftlichen Konsens über die konkreten Inhalte des Datenschutzes gibt. Erst dann kennt die Gesellschaft den Preis für eine solche Entscheidung, die Personen mit hoher Bonität benachteiligt und solche mit schlechter Bonität schützt. Dazu kommen die volkswirtschaftlichen Kosten in Form von Entwicklungsrückständen. Durch die Generierung und Verwendung von relevanten Bonitätsinformationen unter Berücksichtigung der genannten Voraussetzungen können alle gewinnen.

Fazit

Es gibt also keinen Widerspruch zwischen positiven gesellschaftlichen Auswirkungen und einzelwirtschaftlichen Vorteilen von Markttransparenz und von symmetrischen Informationen. Doch die Gewinnung und Verwendung von relevanten Bonitätsinformationen kann nicht beliebig erfolgen, sondern hat klaren Spielregeln zu folgen. Zukunftsorientiert gedacht sollte ein Bewusstsein der Bevölkerung für die Bedeutung entstehen, wie wichtig es sein kann, im eigenen Interesse offensiv gute Bonität zu signalisieren.

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

MemberValue in Wohnungsgenossenschaften

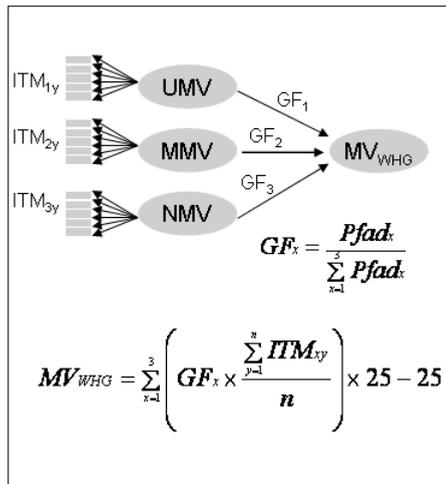
Operationalisierung und Quantifizierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Ableitung von Handlungsempfehlungen anhand einer Member Management Scorecard

Der MemberValue bringt den Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck und liefert somit die Möglichkeit, genossenschaftsspezifische Differenzierung und modernes Management miteinander zu vereinen.

Mit Hilfe des Forschungsprojekts soll ein wissenschaftlicher Beitrag zur Klärung offener Fragen bezüglich der inhaltlichen Konkretisierung eines Unternehmenswertes für Eigentümer, mit spezifischen Merkmalen für Wohnungsgenossenschaften geleistet werden. Es lassen sich folgende Kernziele formulieren:

1. Aufbauend auf den Erkenntnissen des genossenschaftlichen Zielsystems sollen die sozialen und ökonomischen Wirkungsweisen der unternehmerischen Tätigkeit, welche sich in Bezug auf die Zielsetzung des MemberValue Managements als relevant erweisen, in Form von Hypothesen formuliert werden. Auf diese Weise wird das Ziel einer Integration des MemberValue in ein wertorientiertes Unternehmensführungskonzept und damit einer strategischen Neuausrichtung von Genossenschaften verfolgt.
2. Anschließend sollen diese Hypothesen empirisch überprüft werden. Zu diesem Zweck soll aus dem MemberValue Reporting ein MemberValue Framework entwickelt werden. Dieses soll für Wohnungsgenossenschaften weiter spezifiziert und den empirischen Tests zugrunde gelegt werden.
3. Zur Ermittlung des MemberValues ist aufbauend auf den empirischen Tests ein Bewertungsmodell zu entwickeln, in dem stufenweise die einzelnen Wertkomponenten erfasst werden.

4. Basierend auf den Ergebnissen des empirischen Tests sowie des Bewertungsmodells sollen anschließend Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen anhand einer Member Management Scorecard abgeleitet werden.



Operationalisierung MemberValueindex Wohnungsgenossenschaften

Der MemberValueindex bestimmt sich also aus der Summe der arithmetischen Mittelwerte der von den Befragungsteilnehmern (Mitglieder der jeweiligen Wohnungsgenossenschaften) bewerteten Einzelbewertungen der jeweiligen MemberValue-Komponente „x“ mittels der entsprechenden Anzahl (y) an Bewertungssitens (ITM_{xy}), jeweils mit einem Gewichtungsfaktor (GF_x) multipliziert. Dieser Gewichtungsfaktor gibt der jeweiligen MemberValue-Komponente die

ihr im Kausalmodell zugemessene Wichtigkeit an. Sie basiert auf dem berechneten Pfadkoeffizienten ($Pfad_x$), der den kausalen Einfluss des Faktors „x“ also der entsprechenden MemberValue-Komponente auf den MemberValueindex angibt. Um die Ergebnisse besser interpretierbar zu machen, wird der Gewichtungsfaktor auf den Wertebereich von „0“ bis „1“ normiert. Der Term „x25-25“ ist ebenfalls eine Normierungsvorschrift. Da alle Werte auf den Daten der Befragung beruhen und darin die Werte für die Item-Einzelbewertungen (ITM) zwischen „1“ und „5“ liegen, ergibt sich für den aufsummierten Klammerausdruck der MemberValueformel ebenfalls ein Wertebereich von 1 bis 5. Zur besseren Interpretierbarkeit sei dieser jedoch durch den oben genannten Term normiert. Diese Multiplikation führt zu einem Wertebereich des MemberValueindex von 0 bis 100. Der Wert für den MemberValueindex berücksichtigt dabei die unterschiedliche Wichtigkeit der unmittelbaren, mittelbaren und nachhaltigen Komponente des MemberValue.

☎ Jörg-Matthias Böttiger
 ☎ (0251) 83-2 28 95
 ✉ joerg-matthias.boettiger@ifg-muenster.de

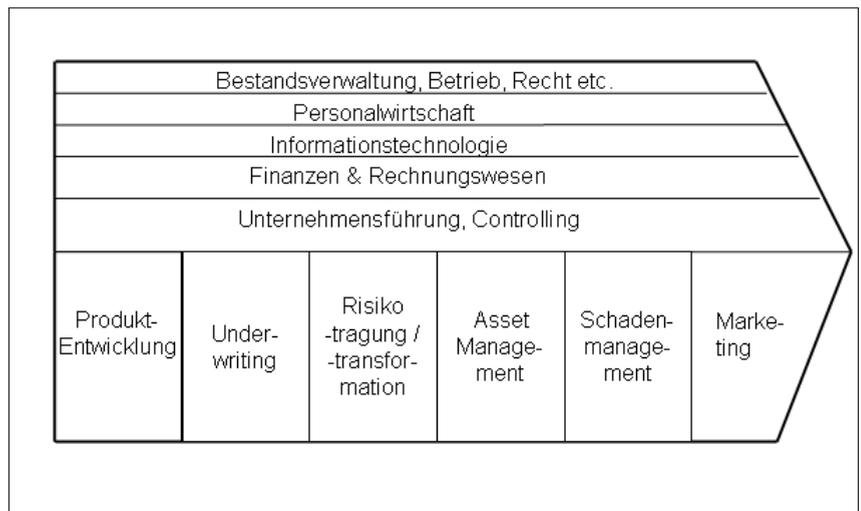
Kooperationen in der Versicherungswirtschaft

Optimierung der Wertschöpfungstiefe

Die Versicherungswirtschaft ist aufgrund sich ändernder wirtschaftlicher, aufsichtsrechtlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gefordert, ihre Wertschöpfungsmodelle zu überdenken. Somit steht die in der Branche vorherrschende, traditionell hohe Leistungstiefe auf dem Prüfstand. Um die eigene Wertkette zu flexibilisieren, bieten Kooperationen vielfältige Möglichkeiten

Die Deregulierung der Versicherungsmärkte, Markteintritte ausländischer Wettbewerber und eine zunehmende Substitutionskonkurrenz durch branchenfremde Anbieter wie z.B. Automobilhersteller oder Finanzdienstleister stellen die Versicherungswirtschaft vor große Herausforderungen. Um dem steigenden Wettbewerbs- und Effizienzdruck standhalten zu können, sind die Versicherungsunternehmen gefordert, ihre Wertaktivitäten systematisch auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die im Vergleich zu anderen Branchen noch immer hohe Leistungstiefe lässt vermuten, dass die Versicherungswirtschaft erst am Anfang dieses Weges steht.

Obwohl Unternehmenskooperationen ein bedeutendes Instrument zur Optimierung der Wertschöpfungstiefe darstellen, finden sie in der Versicherungswirtschaft noch keine weite Verbreitung. Vor diesem Hintergrund gilt es zu analysieren, welche Kooperationsmöglichkeiten sich Versicherern zum gezielten Management ihrer Kernkompetenzen und Wertketten bieten. Dabei ist für die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten zu überprüfen, ob es sich um Kernaktivitäten handelt, die unbedingt im Unternehmen gehalten werden müssen, oder ob eine Auslagerung der Aktivitäten effizient ist. Kernkompetenzen von Versi-



Wertschöpfungskette eines Erstversicherers

cherungsunternehmen können unter anderem die Risikotragung und der Vertrieb sein. Nicht zu den Kernkompetenzen zählen hingegen vielmals das Inkasso, das Asset Management und diverse IT-Funktionen. Da jedoch die Versicherungswirtschaft keine homogene Einheit darstellt, lassen sich bezüglich der Kernkompetenzen keine allgemeingültigen Aussagen für sämtliche Versicherungsunternehmen treffen. Um dennoch praxisrelevante Handlungsempfehlungen geben zu können, die über bloße Einzelfallbetrachtungen hinaus gehen, ist es notwendig, die Versicherungsbranche weiter zu differenzieren. Hierzu wird für verschiedene Merkmale überprüft, inwiefern sie sich auf die Kooperationsfähigkeit der Versicherungsunternehmen auswirken. Mögliche Unter-

scheidungsmerkmale sind beispielsweise die unterschiedlichen Versicherungssparten Leben, Gesundheit sowie Schaden und Unfall. Ebenfalls lässt sich nach öffentlichen und privaten, sowie nach national tätigen und international agierenden Versicherungsunternehmen differenzieren. Neben der theoretischen Analyse des Kooperationspotenzials in der Versicherungswirtschaft ist weiterhin geplant, zwei Kooperationen aus der Versicherungspraxis als Fallstudien empirisch zu erforschen.

☎ Christian Albers
 ☎ (0251) 83-2 28 99
 ✉ christian.albers@ifg-muenster.de

Kooperation oder Unternehmenszusammenschluss als Antwort auf strategische Herausforderungen?

Tools zur Bewertung einer optimalen Strategie

Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, dass ihnen einzelne Fähigkeiten zur Erbringung einer marktfähigen Leistung fehlen. Deshalb sind sie auf Leistungsbeiträge anderer Unternehmen angewiesen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer optimalen institutionellen Einbindung von Leistungen. Im Rahmen der Arbeit sollen Tools entwickelt werden, die eine Differenzierung zwischen den Alternativen der Kooperation und der Eingliederung von Unternehmen durch Fusion oder Akquisition ermöglichen.

Den strategischen Herausforderungen des Wettbewerbs begegnen Unternehmen zunehmend mit einer Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen. Sie gliedern Leistungen, in denen andere Unternehmen komparative Konkurrenzvorteile besitzen, aus, um die zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Stärkung ihrer eigenen Kernkompetenzen einzusetzen. Dadurch tragen sie vor allem den Anforderungen des Marktes nach effizient produzierten Gütern und Dienstleistungen Rechnung. Gleichzeitig steigen die Anforderungen des Marktes nach zunehmend komplexeren Produkten oder auch ganzen Systemlösungen, die sich darüber hinaus kontinuierlich ändern. Daraus verstärkt sich für die Unternehmen die Problematik der optimalen institutionellen Einbindung der Leistungen angrenzender Wertschöpfungsstufen in die eigene Wertschöpfung und deren Entwicklung im Zeitablauf. Aber auch innerhalb einer Wertschöpfungsstufe kann sich ein Bedarf zur Zusammenarbeit ergeben. Von besonderem Interesse für die Arbeit wird sein, wie die optimale Entscheidung für solche Situationen, die eine enge institutionelle Anbindung nahe legen, durch geeignete Tools unterstützt werden kann. Dazu müssen zunächst die relevanten Faktoren he-

rausgearbeitet werden, die diese Entscheidung maßgeblich beeinflussen. Dabei muss ein besonderer Fokus auf die strategische Bedeutung gelegt werden. Der Beitrag einer Aktivität zur strategischen Zielerreichung steigert naturgemäß den Wunsch nach enger institutioneller Anbindung und einhergehender Absicherung. Aber auch die Dynamik des Wettbewerbumfelds und die sie begleitende Umweltunsicherheit scheint einen Einfluss zu haben. So können sich kurzfristig neue Chancen aber auch neue Bedrohungen durch einen offenkundig werdenden Mangel an eigenen Fähigkeiten abzeichnen. Nicht zuletzt sollten auch Aspekte wie die Umkehrbarkeit der Entscheidung Berücksichtigung finden. Je loser das institutionelle Arrangement, desto leichter ist die Umkehrbarkeit der Entscheidung. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Chancen auch mit Risiken einhergehen, ist dies ein nicht zu vernachlässigender Aspekt. Diese Faktoren gilt es dann, durch die in der Arbeit zu entwickelnden Tools, entsprechend ihrer Ausprägung, in konkrete Handlungsempfehlungen zu überführen. Dadurch soll dem strategischen Management eine effiziente und effektive Entscheidung über die optimale institutionelle Einbindung unter-

nehmensexterner Ressourcen ermöglicht werden.

Gegenwärtig lässt sich eine Präferenz für die institutionelle Eingliederung externer Ressourcen beobachten. Täglich wird in den Medien von neuen Fusionen und Akquisitionen berichtet. Unbeantwortet bleibt dabei häufig die Frage, ob ein Zusammenschluss der Unternehmen das Mittel der Wahl ist, um den Herausforderungen des Wettbewerbs optimal zu begegnen. Die Möglichkeit der Kooperation von Unternehmen zur Verfolgung strategischer Ziele scheint dabei allzu häufig in den Hintergrund zu rücken. Der Wunsch nach vollständiger Kontrolle über die Ressourcen überwiegt die Risiken der Post Merger Integration und dient als Rechtfertigung für mitunter deutliche Preisaufschläge bei der Bewertung des Übernahmeobjekts. Insbesondere vor dem Hintergrund der Umweltdynamik scheint aber häufig eine weniger starke Anbindung ange raten. Auch dafür lassen sich aktuelle Beispiele, wie die Ausgliederung von Chrysler, anführen.

☎ Ulrich Gremm

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ ulrich.gremm@ifg-muenster.de

Corporate Governance im neuen Genossenschaftsrecht

Chancen und Risiken für die Unternehmensleitung und -kontrolle nach der Reform

Der Begriff „Corporate Governance“ ist heutzutage in aller Munde. In der Rechtswissenschaft wird dieser Begriff fast ausschließlich mit Kapitalgesellschaften in Verbindung gebracht und Aktiengesellschaften im Speziellen sind sogar verpflichtet, nach § 161 AktG eine Erklärung abzugeben, inwiefern ihre Corporate Governance mit der im Deutschen Corporate Governance Kodex vorgeschlagenen übereinstimmt und inwiefern gerade nicht (sog. Prinzip des Comply or Explain). Auch bei den Genossenschaften wird die Good Practice der Unternehmensführung und -kontrolle vermehrt zum Thema.

Am 18.08.2006 ist das Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft und zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes in Kraft getreten. Dieses enthält zahlreiche Änderungen der Unternehmensverfassung der eG, wenn auch nicht alle Kritikpunkte aufgegriffen worden sind, welche für die Neugründungsschwäche und die vermehrte Abkehr von der Rechtsform der eG verantwortlich gemacht wurden. Zwar wurde an dem dualen Führungssystem mit Leitungsorgan (Vorstand) und Kontrollorgan (Aufsichtsrat oder General- bzw. Vertreterversammlung) festgehalten. Jedoch haben sich mit den Änderungen Rollen, Kompetenzen, Funktionsweisen und Zusammenwirken der Unternehmensorgane verschoben. Es stellt sich die Frage, inwiefern die neue Corporate Governance der eG geeignet ist, die ursprüngliche genossenschaftliche Demokratie v.a. durch eine erhöhte Mitgliederpartizipation zu stärken.

Eine Analyse der Auswirkungen auf die Corporate Governance hat hierbei nicht nur interorganschaftlich, sondern auch intraorganschaftlich zu erfolgen, zumal die gesetzlichen Neuregelungen die Verhältnisse sowohl innerhalb eines Organs als auch zwischen den einzelnen Organen in deren Zusammenwirken beeinflussen. Zu

nennen wären hier beispielsweise die Kleingenossenschaften mit bis zu 20 Mitgliedern, bei denen die Generalversammlung die Funktion des Aufsichtsrates übernehmen kann (§ 9 I 2 GenG n.F.) und bei der der Vorstand aus nur einer Person bestehen darf (§ 24 II 3 GenG n.F.). Damit ergeben sich zwangsläufig Auswirkungen auf die Willensbildung der Mitglieder und die Kontrolle der Unternehmensleitung.

Unter dem Eindruck der Bilanzskandale der letzten Jahre spielen vor allem die Kontrollorgane eines Unternehmens eine immer wichtigere Rolle. Größe, Zusammensetzung und Unabhängigkeit des Aufsichtsrates beeinflussen die Wirksamkeit von dessen Aufgabenwahrnehmung erheblich. Der Gesetzgeber hat hierauf bei den Genossenschaften schon reagiert und beispielsweise im Hinblick auf (kapitalistisch orientierte) rein investierende Aufsichtsratsmitglieder Beschränkungen wie die 25%-Quote gem. § 8 II 4 GenG n.F. eingeführt. Obwohl er somit bereits möglichen Gefahren vorgebeugt hat, stellt sich die Frage, ob diese Maßnahmen ausreichend sind, um eine effektive Wahrnehmung der durch die Reform gestärkten Kontrollbefugnisse des Aufsichtsrates zu gewährleisten. Aus diesen und weiteren Gründen ist

daher zu erforschen, inwiefern die Corporate Governance der eG durch Kontrollmechanismen sicherstellt und sicherstellen kann, dass die Rechte und Pflichten der einzelnen Organe und Organmitglieder entsprechend dem genossenschaftlichen Ideal wahrgenommen werden (können).

Anders als bei Kapitalgesellschaften besteht bei eGen grundsätzlich keine sog. Trennung von Eigentum und Management wegen des Grundsatzes der Selbstorganschaft (§ 9 II GenG n.F.). Gefahren für Leitungs- und Kontrollmechanismen in und zwischen den Organen sind daher verstärkt in mangelndem Vertrauen und Informationsasymmetrien zu finden.

Gleichzeitig mit den Veränderungen der Corporate Governance der eG räumt der Reformgesetzgeber den Genossenschaften vermehrt Satzungsautonomie ein. Diese lässt sich dazu nutzen, Leitungs- und Kontrollprozesse so auszugestalten, dass i.S.e. sog. Good Practice Informationsdefizite möglichst verringert und gegenseitiges Vertrauen gestärkt wird. Hierzu müssen Ansätze entwickelt werden.

☎ Tim Wittenberg
 ☎ (0251) 83-2 28 00
 ✉ tim.wittenberg@ifg-muenster.de

Strukturelle Separierung in der Telekommunikationsindustrie

Wirkungen eines alternativen Regulierungsregimes

In den meisten regulierten Netzsektoren sind die marktbeherrschenden Unternehmen einer Verhaltensregulierung unterworfen. Die Effizienz dieser Regime ist nicht immer eindeutig nachweisbar, sodass sich die Frage nach alternativen Regulierungsregimes stellt. Die strukturelle Separierung stellt eine solche Alternative dar.

In der Diskussion um ein optimales Regulierungsregime für Netzsektoren wird das Konzept einer strukturellen Separierung des marktbeherrschenden Unternehmens häufig als Ultima Ratio in die Diskussion eingebracht. Mit einer strukturellen Separierung wird das Ziel verfolgt, den Unternehmensbereich, in dem potenziell Wettbewerb möglich ist, vom tatsächlichen monopolistischen Engpassbereich abzuspalten. Somit soll verhindert werden, dass das marktbeherrschende Unternehmen seine Marktmacht auf wettbewerbliche Bereiche ausdehnt und Konkurrenten beispielsweise beim Bezug von Vorleistungen benachteiligt. Übertragen auf die Telekommunikationsbranche bedeutet eine strukturelle Separierung die Aufspaltung des marktbeherrschenden Unternehmens in einen (lokalen) Netzanbieter und einen Dienstanbieter, wobei letzterer sich mit den neu in den Markt eingetretenen Konkurrenten im gleichberechtigten Wettbewerb auf dem Endkundenmarkt befindet. Dadurch werden die oben beschriebenen Diskriminierungsanreize gemindert, gleichzeitig gehen aber auch die Effizienzvorteile der vertikalen Integration verloren.

In der Telekommunikationsindustrie ist – mehr noch als in anderen Netzsektoren, in denen eine strukturelle Separierung ebenfalls diskutiert wird – zu bedenken, dass es sich um einen

sehr dynamischen Markt handelt, in dem sich die technologischen Rahmenbedingungen rasch verändern. Mit der Migration zu Next Generation Networks wird sich der Aufbau und die Funktionsweise der Kommunikationsnetze in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Die heute getrennt organisierten Netze für Mobil- und Festnetztelefonie sowie Datenkommunikation werden auf eine einheitliche Plattform konvergieren. Dabei wird das bisherige technologische Prinzip des leitungsvermittelten Telefonnetzes durch das bereits aus dem Internet bekannte Konzept der Paketvermittlung abgelöst. Es ist zu erwarten, dass sich aus diesem technologischen Wandel weitreichende strukturelle Veränderungen für die Wertschöpfungskette in der Telekommunikationsindustrie ergeben.

Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, vor diesem Hintergrund die Möglichkeiten und Auswirkungen einer strukturellen Separierung in der Telekommunikationsindustrie zu analysieren. Zunächst ist zu klären, an welcher Stelle eine vertikale Separierung der Wertschöpfungskette in der Telekommunikationsindustrie aus technischer und ökonomischer Sicht erfolgen kann und welche Anreiz- und Effizienzwirkungen von den unterschiedlichen Modellen ausgehen. Im Kern dieser Untersuchung steht der Trade off zwischen Produktionseffi-

zienz und Diskriminierungsanreizen bei vertikaler Integration, der mit den Methoden der Neuen Institutionenökonomik analysiert werden kann. Angesichts der Migration zu Next Generation Networks wird besonderes Augenmerk auf die sich wandelnden technologischen Rahmenbedingungen gelegt, die eine zusätzliche Herausforderung für die Regulierungsbehörde darstellen.

Die theoretische Analyse wird durch eine empirische Untersuchung des deutschen und europäischen Telekommunikationsmarktes und seiner Marktstruktur fundiert. Hierbei soll die bislang eher qualitativ orientierte Literatur zum Themenkomplex der strukturellen Separierung um konkrete empirische Ergebnisse ergänzt werden. Insbesondere werden Möglichkeiten zur Quantifizierung der relevanten Effekte erarbeitet, um so die Wohlfahrtswirkungen beurteilen zu können. Am Ende des Forschungsprojekts sollen konkrete Handlungsempfehlungen für den Regulierer stehen, wie eine Abwägung der Vor- und Nachteile des beschriebenen Regulierungsregimes erfolgen kann.

☞ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@
ifg-muenster.de

Wettbewerb und Kooperation auf dem deutschen DSL-Markt

Ökonomik, Technik und Regulierung

Kannten vor einigen Jahren nur wenige Experten die Abkürzung „DSL“, so sind zwischenzeitlich durch groß angelegte Werbekampagnen mehr als 15 Millionen Haushalte in Deutschland Kunden verschiedener DSL-Anbieter geworden. Der Markt für DSL-basierte Internetzugänge wird neben der Deutschen Telekom von diversen weiteren Anbietern bedient. So existieren Anbieter mit eigener Infrastruktur wie Arcor oder Versatel sowie Wiederverkäufer wie 1&1, AOL oder freenet.de, die auf Basis fremder Infrastrukturen ihre Produkte offerieren. Auf beiden Teilmärkten hat sich ein Geflecht von wettbewerblichen und kooperativen Beziehungen zwischen den Unternehmen herausgebildet. Diese hat Remco van der Velden in seiner Doktorarbeit mit Hilfe zweier spieltheoretischer Modelle untersucht.

DSL ist eine Technik zur digitalen Übertragung von Daten über die Telefonkabel („Teilnehmeranschlussleitung“) zwischen Endkunde und Hauptverteiler (früher häufig zur Vermittlung im Ortsnetz verwendet). In Deutschland existieren ungefähr 7.900 Hauptverteiler, ganz unterschiedlich verteilt. So verfügt Münster über 16 Hauptverteiler, während in Berlin 162 existieren. An den Hauptverteilern werden DSL Access Multiplexer („DSLAM“) installiert, die als „Gegenstück“ zu den Endkundenmodems agieren.

In Deutschland werden DSL-basierte Internetzugänge im Rahmen von zwei Geschäftsmodellen angeboten. Im infrastrukturbasierten Geschäftsmodell investieren die Unternehmen in eine eigene DSL-Infrastruktur, d.h. sie betreiben die DSL-Verbindung zwischen Endkunde und Hauptverteiler selbst, indem sie DSLAMs installieren. Die Deutsche Telekom kann als ehemaliges Monopolunternehmen bei diesem Geschäftsmodell auf eigene Ressourcen zurückgreifen. In ihrem Eigentum befinden sich die Teilnehmeranschlüsse und die Hauptverteiler. Wettbewerber wie Arcor oder Versatel

müssen Teilnehmeranschlüsse und Räumlichkeiten in den Hauptverteilergebäuden der Deutschen Telekom mieten. Die Bundesnetzagentur hat den Zugang zu diesen Ressourcen reguliert.

Beim zweiten Geschäftsmodell, dem Dienstleistungswettbewerb, greifen Anbieter wie 1&1, AOL oder freenet.de auf die DSL-Infrastruktur der Deutschen Telekom zurück. Die Deutsche Telekom betreibt die DSL-Verbindung und stellt sie den Internet Service Providern („ISP“) zur Verfügung. Diese verkaufen den T-DSL-Anschluss dann unter eigenem Namen. Dieses ist den meisten Endkunden nicht bewusst. Die Deutsche Telekom ist zur Öffnung dieses Marktes nicht verpflichtet worden. Der Verzicht auf die exklusive Vermarktung der eigenen DSL-Infrastruktur, d.h. die Öffnung des nachgelagerten ISP-Marktes für Wettbewerber, ge-



Dr. Remco van der Velden (li.) von der Universität Paderborn erhält im Weißen Saal des Neuen Schlosses in Stuttgart aus der Hand von Prof. Dr. Arnold Picot den Dissertationspreis der Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung.

schah freiwillig als unternehmerische Entscheidung.

Neben diesen beiden Geschäftsmodellen existieren verschiedene Mischformen. Hansenet (unter dem Markennamen „Alice“) betreibt in Hamburg mehrere Hunderttausend eigene DSL-Anschlüsse. Zusätzlich greift das Unternehmen in anderen Städten auf die DSL-Infrastrukturen der Deutschen Telekom und von Telefónica Deutschland zurück. AOL verkauft DSL-Anschlüsse der Deutschen Telekom, sowie von Hansenet, Telefónica und QSC. United Internet bezieht die Anschlüsse sowohl bei der Deutschen Telekom als auch bei Telefónica. Arcor hat mit aktuell ca. 2000 Hauptverteilern die größte Flächendeckung der Wettbewerber und will auf mehr

als 2.500 Hauptverteiler ausbauen. Neben der eignen Infrastruktur vertreibt das Unternehmen aber auch DSL-Anschlüsse der Deutschen Telekom. Aus der Sicht der Deutschen Telekom ist der Schritt freiwillig auf ein Monopol (die Vermarktung der eigenen DSL-Anschlüsse) zu verzichten und somit auf Monopolgewinne zu verzichten, eine unternehmerische Entscheidung, die der Erklärung bedarf.

Insgesamt stellt sich der Markt als komplexes Zusammenspiel von technischen Gegebenheiten, regulatorischen Rahmenbedingungen und strategischen Abhängigkeiten dar. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, war es das erste Ziel der Doktorarbeit, zunächst den relevanten Markt abzustecken und die dort herrschenden technischen, regulatorischen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu identifizieren. Die in diesem Teil aufbereiteten Fakten münden in der möglichst realitätsnahen Modellierung verschiedener Teilmärkte. Ein Modell bildet den Markt für infrastrukturbasierten DSL-Internetzugang ab. Dieses Modell erklärt zum einen warum auch Unternehmen (wie Arcor oder Telefónica) mit einer relativ schlechteren Kostensituation gegenüber der Deutschen Telekom am Markt bestehen können. Die Gründe hierfür liegen hauptsächlich in der Kombination aus Einheitspreisstrategie der Deutschen Telekom (also der Verzicht auf geografische Preisdifferenzierung) und sehr hohem Ausbauniveau (ca. 7.000 der 7.900 Hauptverteiler). Die ländlichen Hauptverteiler treiben die Durchschnittskosten aller DSL-Anschlüsse der Deutschen Telekom in die Höhe, was beim Verzicht auf geografische Preisdifferenzierung zu einem bundesweit höheren Preis pro DSL-Anschluss führt. Unter die-

sem Preisschirm ist es den Wettbewerbern möglich durch Fokussierung auf Gebiete mit „attraktiven“ Hauptverteilern dennoch am Markt zu bestehen. Die Kostenstruktur der geografisch fokussierten Wettbewerber ist dann – trotz mangelnder Skaleneffekte – mit der Kostenstruktur der Deutschen Telekom vergleichbar. Zudem hilft das Modell verschiedene Abwehrmaßnahmen der Deutschen Telekom und die Kooperation (aber auch den Zeitpunkt ihrer Beendigung) der Wettbewerber untereinander besser zu verstehen.

Ein zweites Modell bildet den Markt für dienstleistungsbasierten Wettbewerb ab. Hier lautet die Ausgangsfrage: Warum hat die Deutsche Telekom auf die monopolistische Ausbeutung des DSL-Marktes verzichtet und den Markt freiwillig für Wettbewerber geöffnet? Hier zeigt das Modell, dass folgender Effekt auftrat: Die Investitionen von Unternehmen wie 1&1, AOL oder freenet.de haben zu einem so großen Marktwachstum geführt, dass der sinkende Marktanteil der Deutschen Telekom Tochter T-Online durch die Gewinne der Tochter T-Com, die die DSL-Anschlüsse bereitstellt, überkompensiert wird. Anders ausgedrückt: Die Marktpräsenz der Wettbewerber hat den Gesamtmarkt so vergrößert, dass das kleinere Stück (= geringerer Marktanteil der T-Online) am nunmehr viel größeren Kuchen (= rasantes Marktwachstum) letztendlich höhere Gewinne des Gesamtunternehmens Deutsche Telekom bedeutet als ein größeres Stück (= höherer Marktanteil der T-Online) am kleineren Kuchen (= deutlich geringeres Marktwachstum). Das Modell zeigt auch, dass dieser Effekt deutlich durch die Vorleistungspreisstruktur der Deutschen Telekom für die DSL-Anschlüsse und ihren Verkehr unter-

stützt wurde. Der dort eingeführte Zwei-Stufen-Tarif der vorgelagerten Marktstufe „DSL-Infrastruktur“ schöpfte fast den gesamten Gewinn der nachgelagerten Marktstufe „Vertrieb der DSL-Anschlüsse“ ab.

Auswege aus diesem Dilemma bestanden für die Wettbewerber in der Kooperation mit den Betreibern der alternativen Infrastruktur, die im ersten Modell analysiert wurden. Diesen fehlt es primär an Anschlüssen um die notwendigen Skaleneffekte zu erzielen. Den alternativen ISP mangelt es dafür nicht Kunden, aber durch den Zwei-Stufen-Vorleistungstarif an Gewinnen. Die Kooperation zum beiderseitigen Vorteil lag auf der Hand und begann im Jahr 2005. Die verschiedenen Ausprägungen der Zusammenarbeit sind durch die verschiedene Flächendeckung der Infrastrukturanbieter bedingt. Zudem wird die Gefahr der Kannibalisierung des eigenen Geschäfts durch die Gewährung des Zugangs zur eigenen Infrastruktur vom jeweiligen Geschäftsmodell mitbestimmt.

Die Arbeit von Remco van der Velden wurde von der Alcatel SEL Stiftung, die im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft organisiert ist, mit ihrem Dissertationspreis 2006 ausgezeichnet. Des Weiteren erhielt die von Prof. Dr. Helmut Dietl (Universität Zürich) betreute Arbeit den Dissertationspreis des Rektorats und der Forschungskommission der Universität Paderborn sowie den UGO-Dissertationspreis der Unternehmergruppe Ostwestfalen.

👤 Remco van der Velden

☎ (05246) 80-1783

✉ remco.vandervelden@telefonica.de

Essays in Sports Economics

Drei Arbeiten im Bereich der Sportökonomie

Aufgrund der Spezifika des Produktionsprozesses in professionellen Sportligen sind solche oft in genossenschaftsähnlicher Form organisiert. „Essays in Sports Economics“ zeigt anhand formaler Modelle, weshalb diese genossenschaftliche Organisation Vorteile gegenüber einer vertraglichen Lösung bringen kann. Zudem beschäftigt sich die Arbeit mit der viel diskutierten Praxis der Vergabe von Fernsehrechten im professionellen Zuschauersport.

Im Verlaufe der letzten Jahre hat sich eine stetig zunehmende Anzahl Ökonomen mit der Analyse des Sports beschäftigt. Dies einerseits, weil sich das ökonomische Instrumentarium hervorragend eignet, Fragestellungen im Zusammenhang mit professionellem Sport zu bearbeiten, andererseits, weil der professionelle Zuschauersport mittlerweile ein substantielles wirtschaftliches Potential in sich birgt.

Da im Zusammenhang mit professionellem Sport inhärent eine große Datenvielfalt existiert, befasst sich ein signifikanter Teil der Literatur mit empirischen Analysen. Jedoch existiert auch eine große Zahl theoretischer Arbeiten, welche sich z.B. mit dem optimalen Design von Turnieren oder Umverteilungsmechanismen in Sportligen befassen. Die vorliegende Arbeit „Essays in Sports Economics“ liefert theoretische Modelle zu zwei Themengebieten im Bereich des professionellen Sports: einerseits die Organisationsstruktur von professionellen Sportligen, andererseits die Vermarktung von Fernsehrechten.

Grundsätzlich ist ein Meisterschaftsrennen, was letztendlich das Produkt einer Sportliga darstellt, eine Gemeinschaftsproduktion der beteiligten Mannschaften. Jedoch wird die Sache dadurch kompliziert, dass die Klubs

aufeinander angewiesen sind, um ein marktfähiges Produkt herzustellen, jedoch sportlich ihrer Konkurrenz überlegen sein möchten. Nicht nur dies stellt die Organisation von Sportligen vor Probleme. Überlässt man die Organisation – und letztlich auch das Residualrecht an den Überschüssen – einem unabhängigen Dritten, so besitzt dieser Anreize, sich einen möglichst großen Teil des Kuchens anzueignen. Hierfür besitzt er insbesondere deshalb Spielraum, weil Investitionen in Profisportclubs spezifisch sind. Haben Klubeigentümer in ihre Mannschaften investiert, können sie damit nur dann Umsätze generieren, wenn ihre Klubs in Ligen mitspielen.

Diese Zusammenhänge werden in der Arbeit mittels zweier Modelle analysiert. Sowohl ein allgemeines Modell, in welchem die Klubeigentümer und der Ligaorganisator die gemeinsamen Überschüsse via Nash-Verhandlungslösung aufteilen, als auch ein spezielles Modell, in welchem die Klubs über eine Turnierstruktur um den Preis, welcher vom Ligaorganisator festgelegt wird, konkurrieren, kommen zum gleichen Schluss: Eine genossenschaftsähnlich organisierte Liga, in welcher die Klubs Entscheidungen gemeinsam fällen oder aber diese an ein unabhängiges Organ delegieren, erhöht den aggregierten

Überschuss aller Beteiligten relativ zu einer Situation, in welcher ein unabhängiger Ligeigentümer die Spezifika des Wettbewerbs regelt.

Treiber dieses Ergebnisses, welches in beiden Modellen bestätigt wird, sind primär zwei Faktoren: Erstens führt die Existenz eines unabhängigen, gewinnmaximierenden Ligeigentümers zu verzerrten Anreizen für die Klubeigentümer und somit letztendlich zu gesamtwirtschaftlich suboptimalen Investitionsentscheidungen. Zweitens führt die Existenz eines unabhängigen Ligeigentümers dazu, dass die Klubs ihre spezifischen Investitionen zu sichern versuchen. Dies tun sie dadurch, indem sie in so genannte Outside-Optionen investieren mit dem Ziel, ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Ligaorganisator zu stärken. Ebensolches Verhalten war beispielsweise in der Formel 1 zu beobachten, als einige Rennställe Investitionen in eine Konkurrenzserie tätigten und mit dem Ausstieg aus der Formel 1 drohten. Letztendlich sind solche Investitionen jedoch unproduktiv, dienen sie doch nur dazu, die Distribution der Renten zu ändern. In einer genossenschaftlichen Organisation sind aber die Klubeigentümer selber Eigentümer der Liga, was derlei unproduktive Investitionen hinfällig

lig macht und so wiederum den Gesamtkuchen vergrößert.

Die US-Sportligen haben diese Mechanismen schon in ihrer Gründungsphase verstanden und sind daher historisch genossenschaftlich organisiert. Im europäischen Fußball ist die Situation insofern verschieden, als dass historisch die nationalen und internationalen Verbände ein Monopolrecht über die Veranstaltung von Meisterschaften besitzen. Jedoch ist auch hier – gerade in Deutschland – eine Tendenz hin zur genossenschaftlichen Organisation zu beobachten.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Vergabe von Fernsehrechten für Sportveranstaltungen. Ausgangspunkt der Analyse ist die Beobachtung, dass in den großen Fußball-Ligen Europas Live-Übertragungen nur noch im Pay-TV zu sehen sind, also in Sendern, für welche eine spezielle Gebühr zu entrichten ist. In Nordamerika hingegen, finden Live-Übertragungen von Sportligen ähnlichen, wenn nicht gar größeren finanziellen Ausmaßes im Free-TV statt, also in den frei empfangbaren oder Kabelfernsehsendern, die sich primär über Werbung finanzieren.

Die existierende Literatur lieferte bislang einige Argumente, welche die unterschiedliche Entwicklung erklären: (i) die höhere Preiselastizität der Nachfrage aufgrund der Existenz mehrerer publikumsträchtiger Sportarten ggü. der Dominanz von Fußball in Europa, (ii) die Existenz von Skalenerträgen aufgrund des größeren nationalen Marktes und (iii) die US-Regulierung, welche Markteintritten seitens Pay-TV Anbietern nicht förderlich ist.

In der Arbeit wird ein formales Modell entwickelt, welches zeigt, dass tatsächlich die Höhe des Substituti-

onseffekts sowie die Regulierungsin-
tensität bei Free-TV Anbietern, also
z.B. die Werbebeschränkungen, für
den bevorzugten Vertriebskanal der
Sportligen entscheidend sind. Existie-
ren beispielsweise wenige Werberes-
triktionen, besitzen Free-TV-Anbieter
mehr Hebel, um sich zu finanzieren.
Dies wird in Europa zusätzlich da-
durch erschwert, dass sich der Fußball
im Vergleich zu den nordamerikani-
schen Sportarten rein mengenmäßig
schlecht für Werbung eignet. Was je-
doch ebenfalls von hoher Relevanz
ist, jedoch möglicherweise von euro-
päischen Ligaverantwortlichen ledig-
lich ungenügend berücksichtigt wird,
sind die Interessen der Sponsoren.
Sind Sponsoren die potentiell höheren
Zuschauerzahlen auch mehr Geld
wert, so steigt wiederum die Attrakti-
vität der Free-TV-Übertragungen.
Nicht stichhaltig scheint hingegen das
Argument der Skaleneffekte zu sein,
da hinter den in den nationalen euro-
päischen Märkten ohnehin europaweit
tätige Medienkonglomerate (News
Corp., RTL) stehen.

Des Weiteren wird der Frage nachge-
gangen, welche Übertragungsform
gesamtwirtschaftlich optimal ist.
Dabei ist entscheidend, dass eine hö-
here Anzahl Fernsehzuschauer eine
größere Konsumentenrente generiert
sowie auch entsprechende Sponsoren-
gelder nach sich zieht, welche beide
zu höherer Wohlfahrt führen. Auf-
grund dieser Überlegungen und der
Tatsache, dass die Übertragung von
Fernsehbildern kaum variable Kosten
verursacht, sollte ein die Wohlfahrt
maximierender Regulator die gesetz-
lichen Restriktionen so lockern, dass
die Free-TV Anstalten im Bieterwett-
bewerb um die Übertragungsrechte
sich die Rechte sichern können. Ein
weiterer Ansatzpunkt für den Regula-

tor wäre es, die Konkurrenz unter den
Anstalten zu fördern. Dies hätte zur
Folge, dass aufgrund der Inexistenz
von Gewinnen die Liga sich gezwun-
gen sehen würde, die Übertragungs-
rechte zu verschenken und sich über
die Sponsorengelder zu finanzieren.
Sowohl die Thematik der Ligaorgani-
sation als auch die Frage der Vergabe
der Fernsehrechte wird in „Essays in
Sports Economics“ in erster Linie mit
Hilfe formaler ökonomischer Modelle
behandelt. Jedoch wird der Intuition
sowie vielen Beispielen aus der Praxis
ausreichend Raum gelassen. Zusätz-
lich beinhaltet die Arbeit einen Abriss
über die sportökonomische Literatur
sowie einen kurzen Überblick über
die historische Entwicklung der nord-
amerikanischen und europäischen
Profisportligen. Folglich eignet sich
die Arbeit nicht nur für interessierte
Forscher sondern auch für Praktiker
aus dem Bereich des Sports.

Information

Die Arbeit ist in der Reihe Münster-
sche Schriften zur Kooperation,
Band 74, Aachen: Shaker, 2007,
ISBN 978-3-8322-5841-2, 130 S.,
18,90 €, erschienen.

 Tariq Hasan

 +41 (79) 675 1846

 tariq76zh@
gmail.com

Berichte aus der Lehre

„Erfolgsfaktoren und Misserfolgskfaktoren von Unternehmenskooperationen dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen“

Gastvortrag von Herrn Dipl.-Kfm. Harald Ewig WP/StB, Partner bei PricewaterhouseCoopers, im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation II (Ökonomische Theorie).

Verbundgruppen stellen eine Form der Unternehmenskooperation dar. Das Management dieser Organisationsform wird durch unterschiedlichste Faktoren beeinflusst. Über die Erfolgsfaktoren und Misserfolgskfaktoren von Verbundgruppen sprach Herr Ewig von PricewaterhouseCoopers am 10. Januar 2007 im Rahmen der Vorlesung Ökonomische Theorie des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation.

Verbundgruppen sind institutionalisierte und zeitlich unbefristete Organisationen mit einer eigenen Infrastruktur, die rechtlich selbstständige Unternehmen in der Regel auf derselben Wertschöpfungsstufe vereinen. Sie sind gekennzeichnet durch eine offene Struktur, die eine Zielhomogenität und den freiwilligen Leistungsbezug miteinander verbindet. Neben den Beschaffungs- und Absatzmärkten wirken auch gesetzliche und sozioökonomische Rahmenbedingungen auf das Verbundgruppenmanagement ein. Derartige Faktoren müssen vom Management berücksichtigt werden. Strategiefehler, Managementfehlentscheidungen, Abhängigkeiten und Mitgliederunzufriedenheit wurden von Herrn Ewig als wesentliche Gründe für einen Misserfolg der Verbundgruppen quantifiziert. Um Verbundgruppen erfolgreich zu gestalten, müssen Erfolgsfaktoren – wie zum Beispiel ein aktives Netzwerkmanagement, ein bewusstes Markenmanagement und ein ausgeprägtes Wissensmanagement – erkannt und die dazu gehörenden Potenziale genutzt werden. Eine wesentliche Rolle spielt



Herr Ewig während seines Gastvortrages im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation II

in diesem Zusammenhang die Komponente Vertrauen. Die Verbundgruppe und deren Organe fungieren als Vertrauensnehmer, die ein System- und Personenvertrauen für die Vertrauensgeber – sowohl für die vorhandenen und potenziellen Mitglieder als auch für die Shareholder und Stakeholder – schaffen müssen. Mit Herrn Ewig konnte ein sehr interessanter Gastredner gewonnen werden, der neben den Erfolgs- und Misserfolgsk-

faktoren des Verbundgruppenmanagements auch in der anschließenden Diskussion weitere interessante Aspekte zu Verbundgruppen einbringen konnte.

➔ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

Regulierung und Investitionen

Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik

Reaktionen der Wirtschaftssubjekte auf die Implementierung von wirtschaftspolitischen Spielregeln müssen im Interesse einer gesellschaftlichen Wohlfahrtsmaximierung antizipiert und bei der Gestaltung beachtet werden. Insbesondere haben regulierende Eingriffe massive Implikationen für die Investitionen von Unternehmen. Im Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik wurden diese Auswirkungen anhand ausgewählter Beispiele näher untersucht und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Investitionen der Unternehmen sind essentiell für die Wirtschaftskraft einer Ökonomie. Durch Investitionen können Fertigungskapazitäten aufgebaut und Innovationsaktivitäten finanziert werden. Durch Ersatzinvestitionen kann die vorhandene Qualität bestehender Anlagen gesichert werden. Aktuelle und teilweise medial geführte Diskussionen wie der möglichen Regulierungsfreistellung der Deutschen Telekom AG im Bereich VDSL verdeutlichten allen Teilnehmern die Aktualität und Relevanz des Seminars.

Zuerst beschäftigte sich das Seminar abstrakt mit möglichen Regulierungsverfahren und ihren Wirkungen auf Investitionsentscheidungen. Dabei wurde deutlich, dass es unbedingt nötig ist zu klären, wie Investitionsentscheidungen determiniert sind, um im Anschluss die genauen Wirkungen von speziellen regulatorischen Eingriffen zu studieren.

Danach wurden Investitionsanreize in Netzinfrastrukturen thematisiert. Es wurde untersucht, wie sich die Investitionsanreize von privaten und öffentlichen Betreibern aufgrund unterschiedlicher Investitionskalküle unterscheiden.

Es folgte als Anwendung dieser Problematik eine Analyse unterschiedli-

Auswahl der behandelten Themen des Seminars:

- 1.) Regulierungsverfahren und ihre Wirkungen auf Investitionsentscheidungen.
- 2.) Private vs. öffentliche Bereitstellung von Netzen – eine volkswirtschaftliche Analyse der Investitionsanreize.
- 3.) Bahnprivatisierung: Integrierte oder separierte Lösung und ihre Investitionsimplikationen.
- 4.) Regulierung des Netzanschlusses und Investitionen in Energiekraftwerke.
- 5.) Wettbewerbsschutz als Investitionsanreiz – das Beispiel VDSL.
- 6.) Investitionen in Hafenterritorien – Analyse der gescheiterten Port Package EU-Richtlinie.
- 7.) Vertikale Integration und Investitionen der Fluggesellschaften in Flughafeninfrastruktur.
- 8.) Vergabeverfahren bei Emissionsrechten und Investitionen in Umwelttechnik.
- 9.) Mobile Virtual Network Operators (MVNO) und ihre Wirkung auf die Investitionen in Mobilfunknetze.

cher Privatisierungsszenarien der Deutschen Bahn AG hinsichtlich möglicher Investitionsimplikationen. Das Seminar beschäftigte sich im Folgenden mit weiteren wichtigen und aktuellen Beispielen aus der wirtschaftspolitischen Praxis. Es wurden z.B. Investitionen in Hafenterritorien, Flughafeninfrastruktur, Kraftwerke und Umwelttechnik analysiert. Dabei wurde die Analyse über die klassischen Regulierungsverfahren hinaus um weitere Aspekte beispielsweise vertikaler Integration und Vergabeverfahren erweitert.

Den Abschluss des Seminars bildeten ein Referat zur Thematik der Wirkung von Mobile Virtual Network Operators (MVNO) auf Investitionen in Mobilfunknetze.

Insgesamt wurde in diesem Seminar deutlich wie komplex und differenziert die Auswirkungen von verschiedenen Regulierungsansätzen auf die Investitionsentscheidungen von Unternehmen sind.

☎ Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@
ifg-muenster.de

Von günstigen Preisen, Steuerhinterziehung und anderen Phänomenen

Doktorandenseminar: Anwendungen der Institutionenökonomik

Der ökonomischen Theorie wird häufig eine gewisse Sprödigkeit vorgeworfen. Dass dieses auch anders sein kann, zeigte das Doktorandenseminar im Wintersemester, wo Doktoranden der Fakultät das institutionenökonomische Instrumentarium auf Teilbereiche ihrer Dissertationsthemen angewandt haben.

Man kennt das Marketinginstrument aus der Werbung. Wenn man ein Produkt irgendwo billiger findet, so würde man die Preisdifferenz erstattet bekommen. Manche Händler gehen sogar soweit, dass sie sich einen kleinen Strafobolus leisten und zu der Differenz noch einen weiteren prozentualen Betrag an den Kunden zahlen. Matthias Vieth vom Institut für Anlagen- und Systemtechnologien hat sich damit auseinandergesetzt, warum es aus Gründen der Informationsasymmetrie solche Garantien, gibt und wie sie konstruiert sind. Der Händler versucht mit solchen Garantien die Informationsunterschiede zwischen sich und dem Kunden abzumildern, indem er ihm signalisiert, dass er nicht weiter nach günstigeren Angeboten suchen muss. Selbst wenn der Kunde das Produkt günstiger fände, so würde er diese Differenz erstattet bekommen und hätte immer noch das günstigste Angebot. Für den Kunden kann dieses attraktiv sein, da es seine Suchkosten reduziert, damit wird jedoch auch der Preisvergleich des Kunden eingeschränkt. Mithin ergibt sich für den Händler auch ein Optimierungskalkül, um wieviel er seinen Preis höher setzen kann, da die Suchintensität des Kunden abnimmt. Dass viele Bürger Steuern zahlen, ist ein institutionenökonomisches Phänomen, das als „Tax compliance puzzle“

Eingang in die Literatur gefunden hat. Tatsächlich ist für viele die Entdeckungswahrscheinlichkeit so gering, dass man eine sehr viel höhere Rate der Steuerhinterziehung erwarten müsste. Robert Ullmann vom Institut für Unternehmensrechnung und -besteuerung erklärte, wie es hierzu kommt. Neben den Determinanten der Aufdeckungswahrscheinlichkeit und der Strafen spielen auch informelle Institutionen, die man unter der Steuer-moral zusammenfassen kann, eine wichtige Rolle. Diese sind grundlegende Verhaltensregeln, wie Ehrlichkeit oder bestimmte politische Grundeinstellungen, die das Steuerverhalten beeinflussen. Ein neuer Forschungszweig beschäftigt sich damit, wie das „Framing“ auf das Steuerverhalten wirkt. Hierunter ist die Wirkung der Präsentation der Besteuerung aber auch z.B. der Steuersätze zu verstehen.

Eine andere Situation von asymmetrischen Informationen beleuchtete Arne Dammer vom Institut für Genossenschaftswesen, indem er das institutionelle Setting bei der Information über Schuldnerdaten analysierte. Neben dem bekannten Verfahren der Einholung von Informationen durch den Kreditgeber, untersuchte er die Möglichkeit dieses durch ein u.U. günstigeres Verfahren der zertifizierten Selbstauskunft zu ersetzen.

Torsten Marner vom Institut für Verkehrswissenschaft stellte ein Experiment vor, das Aufschluss über die optimale Integrationstiefe bei einem Bottleneck-Betreiber, im vorgestellten Fall die Deutsche Bahn, geben sollte. Die Experimentsteilnehmer wurden mit unterschiedlichen Modellen der Integration von Netz und Transportdienstleistungen konfrontiert und mussten dann eine für sich als Netzbetreiber oder Transporteur optimale Strategie finden.

Darüber hinaus fanden sich im Seminar Beiträge zum Internetbanking, die einerseits die Erfolgsbedingungen für das Multikanalbanking und andererseits die Besicherung im Online-Aktivgeschäft betrachteten, zum Gläubigerschutz im amerikanischen Kapitalschutzsystem und seinen institutionellen Schwächen, aber auch zur institutionellen Ausgestaltung der integrierten Versorgung oder dem Zusammenhang zwischen Verrechnungspreisregeln und der zu wählenden Organisationsform.

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

Kooperationen in der Sportwirtschaft

Seminar zur Unternehmenskooperation

Die Sportwirtschaft hat in der jüngeren Vergangenheit rapide an Bedeutung gewonnen, was nicht zuletzt die Fußball-WM 2006 deutlich aufgezeigt hat. Umso wichtiger ist es, Sport auch als eine Managementaufgabe zu begreifen, die auf vielfältige Formen der Kooperation zurückgreift. Dieses leuchtete das Seminar zur Unternehmenskooperation aus.

Sport ist nicht mehr nur eine Art der Freizeitgestaltung, sondern ein umsatzträchtiges Geschäft, in dem es zahlreiche Kooperationen gibt. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Kooperationsform der Liga, die es in unterschiedlichsten Formen gibt. So können auch der Ski-Weltcup oder die ATP-Tennisturniere als eine Art Liga-Veranstaltung betrachtet werden. Grundlegend ist dabei, dass sich die Mannschaften (oder Spieler) einem gemeinsamen sportlichen, aber auch wirtschaftlichen Regelwerk unterwerfen, um mit dieser Kooperation einen wirtschaftlichen Mehrwert zu erzielen. Die Ausgestaltungsformen dieser Ligen reichen von zentralisierten Konzernen, wo die Mannschaften Konzernabteilungen sind (wie z.B. bei der NFL Europa) über genossenschaftsähnliche Konstruktionen, wie man sie bei den amerikanischen Major Leagues findet bis zu sehr dezentralisierten Ligastrukturen, die in Europa eher typisch sind, mit einer starken Dominanz der Vereine über die Liga. Die Ligen liefern geradezu ein Paradebeispiel für Kooperationen ab, indem an ihnen sehr gut nachvollzogen werden kann, wie wichtig es ist, den Wertschöpfungsprozess detailliert aufzugliedern, um daraus eine sehr feine Zuteilung der Aufgaben zwischen der zentralen Liga und den dezentralen Mannschaften zu erreichen. So werden in den USA die Fernsehrechte national von den Ligen verkauft, regional und lokal besteht je-

Ausgewählte Seminarthemen:

- Die Kooperationsform Liga – eine Analyse ihrer Ausgestaltungsformen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Marktgegebenheiten
- Die UEFA-Championsleague – Status quo und realistische Entwicklungsperspektiven aus der Sicht der Kooperationsforschung
- Kooperationen in der Vermarktung von Medienrechten im Sport
- Kooperationsmöglichkeiten bei der Markenverwertung von Sportvereinen und ihr Management
- Sportsponsoring – eine Kooperationsanalyse des Marketingprozesses
- Integration oder vertikale Kooperation bei der Nutzung von Stadien und Sporthallen
- Kooperationsmanagement im Stadien- und Hallenbetrieb
- Das Kooperationsnetzwerk eines Formel 1-Teams
- NRW – das Kooperationsgeflecht von Public-Viewing-Events

doch teilweise ein Verkaufsrecht für die einzelnen Mannschaften. Kooperationen spielen jedoch auch im Sportmanagement eine wesentliche Rolle. So finden sich im Bereich des Betriebs der Spielstätten (Arenen und Stadien) unterschiedlichste Organisationsformen. Während einige Mannschaften Eigner des Stadions sind, ziehen andere die Stadionmiete vor. Umgekehrt finden sich in den USA häufig Stadion- oder Arenainvestoren, die zur Bespielung der Arena auch Besitzer einer Basketball- oder Eishockey-Mannschaft sind. Damit wird für die Arenen eine gewisse Grundauslastung erreicht, die durch weitere Veranstaltungen ergänzt werden kann. Ähnliche kooperative Zielsetzungen finden sich bei fast allen Arenabetreibern.

Einen besonders sensiblen Kooperationsbereich stellt das Sponsoring von Sportlern dar. Die Sportler müssen sinnvoll in die Marketing-Strategie des Unternehmens integriert werden, d.h. sowohl in der Außenwirkung der Sportler als auch bzgl. der Instrumente des Marketings. So können gesponsorte Sportler bei Veranstaltungen auftreten oder auf zahlreiche andere Arten in das Marketing integriert werden. Die jüngsten Doping-Skandale machen auch deutlich wie wichtig ein Risikomanagement in dieser Kooperationsbeziehung ist.

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

Alumni-Forum

Studentenwerke – die großen Unbekannten an den Hochschulen

Starke Mittelständler im Dienste der Studentinnen und Studenten

Zwei Szenen zur Einstimmung. Eine Gruppe von fünf Studenten unterhält sich angeregt in der formidablen Aasee-Mensa. Vor ihnen dampfen leckere Gerichte. Alle fünf essen etwas anderes, zwei junge Männer freuen sich über Rumpsteak und knusprige Pommes, zwei Kommilitoninnen haben das vegetarische Menü gewählt, die dritte den Bio-Eintopf. Das Essen mundet, der Preis ist moderat, die Stimmung gehoben. „So schön kann es an der Uni sein“, schwärmt eine der Studentinnen.

Szene zwei: Ein promovierter – sagen wir – Ökonom in verantwortlicher Position im Rektorat einer Hochschule erzählt zwei Kolleginnen, er habe sich auf eine Geschäftsführerstelle beim Studentenwerk beworben. „Warum das denn?“, fragt die eine nahezu empört, „willst Du jetzt etwa kochen gehen?“

Conclusio der beiden Szenen: Das Informationsdefizit der Hochschulbediensteten ist nur geringfügig kleiner als jenes der fünf Studierenden in der Mensa.

Die mehr als 700 Mensen und Cafeterien an den rund 380 Hochschulen in Deutschland mögen baulich als ein Teil eben dieser Hochschulen erscheinen. Wer in der Mensa isst, ist aber beim Studentenwerk.

Ein nur kleiner, feiner Unterschied? Weit gefehlt! Das deutsche Hochschulsystem zeichnet sich durch eine institutionelle Arbeitsteilung aus: Die Hochschulen konzentrieren sich auf Forschung und Lehre – die Studentenwerke als von den Hochschulen separierte Institution sind für die soziale Infrastruktur rund um das Studium verantwortlich. Jedes Studentenwerk betreut dabei mehrere Hochschulen. In Mannheim sind es beispielsweise



Studentenwerk Mannheim

fünf: von der Popakademie Baden-Württemberg bis hin zur Universität Mannheim, die ja gegenwärtig in allen Rankings bei den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen die Spitzenplätze abräumt.

In Zahlen bedeutet das: die 58 Studentenwerke in der ganzen Republik stellen 80.000 Wohnplätze in 1.000 campusnahen Wohnanlagen bereit (mit einer durchschnittlichen Inklusivmiete von 181 Euro, einschließlich Internetanschluss), bearbeiten jährlich über 1.000.000 BAföG-Anträge, legen dabei im Auftrag von Bund und Ländern rund 1,5 Milliarden Euro BAföG an die Studierenden aus und kochen in den 700 Mensen täglich mehr als 500.000 Mahlzeiten.

Wohnen – BAföG – Essen: Das sind Kernkompetenzen der 58 Studentenwerke; aber ihr Leistungsangebot für die rund zwei Millionen Studierenden ist weitaus breiter: 43 Studentenwerke bieten psychologische Beratung und Sozialberatung an; allein im Jahr 2005 zählte man 130.000 Beratungsgespräche. 36 Studentenwerke bieten eine besondere Beratung für die Studierenden mit Behinderung oder chronischer Krankheit. Und ganz wichtig: Die Kinderbetreuung gewinnt immer mehr Bedeutung; die Studentenwerke bieten inzwischen bundesweit rund 5.700 Plätze in 168 Kinderbetreuungseinrichtungen. Außerdem fördern sie an vielen Hochschulen eine umfangreiche Kulturarbeit.

Begonnen haben die Studentenwerke übrigens in den 1920er Jahren als studentische Selbsthilfeinitiativen. Man wollte nach dem Ersten Weltkrieg die schlimmsten materiellen Nöte lindern und handelte nach dem Prinzip der Selbsthilfe – das erinnert ein wenig an die in diesem Institut wohlbekannten Genossenschaften. Heute sind die 58 Studentenwerke jedoch längst moderne, mittelständische Unternehmen (auch in dieser Entwicklung sind durchaus Parallelen zu den Genossenschaften erkennbar) mit mehr als 15.000 Beschäftigten und Gesamteinnahmen von rund 1,5 Milliarden Euro.

Ganz „normale“ Unternehmen sind die Studentenwerke aber nicht: Sie haben, wie es in den einschlägigen Gesetzen der 16 Bundesländer heißt, den Auftrag, die Studierenden „wirtschaftlich, sozial, gesundheitlich und kulturell“ zu fördern. Diesen gesetzlichen sozialen Auftrag erfüllen die allermeisten Studentenwerke in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Studentenwerke meistern einen schwierigen Spagat. Einerseits sind sie gemäß ihres Auftrags gemeinnützig und nicht gewinnorientiert, andererseits arbeiten sie wie professionelle Dienstleistungsunternehmen für Studierende und Hochschulen gleichermaßen. Bei den Studentenwerken geht die soziale Verantwortung für die Studierenden Hand in Hand mit wirtschaftlicher Professionalität.

Eine weitere Besonderheit, die auf die Anfänge der Studentenwerke als studentische Selbsthilfeinitiativen zurückgeht, ist die starke studentische Mitbestimmung. Die Studierenden bestimmen über ihre Arbeit in den Kontroll- und Lenkungsorganen die



Dr. Jens Schröder

Der Autor, IfG-Alumni, ist seit Oktober 2004 Geschäftsführer des Studentenwerks Mannheim (www.studentenwerk-mannheim.de). Dieser Beitrag ist mit dankenswerter Unterstützung von Herrn Stefan Grob, Deutsches Studentenwerk e.V., Berlin, entstanden. (www.studentenwerke.de).

strategische Ausrichtung wesentlich mit.

Und noch ein Wort zu den Einnahmen. Wie angesichts der allgemeinen Haushaltssituation zu erwarten, geht der staatliche Anteil immer weiter zurück. In Baden-Württemberg macht die Finanzhilfe gerade noch ein Achtel der Einnahmen aus. Ferner sind die Mensa-Gebäude meist in Landesbesitz und werden den Studentenwerken mietfrei zur Verfügung gestellt. Die zweite Finanzierungssäule sind die Studentenwerksbeiträge, die ebenfalls rund ein Achtel ausmachen. 75 Prozent erwirtschaften die Studentenwerke aus eigenen Erlösen.

Ordnungspolitisch ist der Pflichtbeitrag der Studenten (im Durchschnitt knapp 50 Euro je Semester) und der staatliche Zuschuss sicher diskussionsfähig. Festzuhalten bleibt dabei allerdings, dass diese Finanzierungsmittel ausschließlich in die Mittagsgastronomie, in die Beratungsleistun-

gen, die Kulturarbeit und die Kinderbetreuung fließen. Und jetzt kann man einmal wertfrei darüber debattieren, welche Betriebsrestaurants ohne Quersubventionierungen auskommen, welche Verbraucherberatung sich selbst trägt, wie viele kulturelle Einrichtungen kostendeckend arbeiten oder ob Kinderkrippen ohne einen Eigenbeitrag des Trägers auskommen sollten...

Bleibt als Fazit, dass in einer Hochschullandschaft, die sich immer weiter ausdifferenziert, den Studentenwerken eine wichtige Rolle zukommt. Jede Hochschule, die sich um ein deutliches Profil mit Alleinstellungsmerkmalen bemüht, tut gut daran, „ihr“ Studentenwerk in den Prozess einzubinden. Denn nicht nur die Qualität von Lehre und Forschung, sondern auch die Attraktivität eines Hochschulraums und funktionierende soziale Rahmenbedingungen können Studierende und Forscher anziehen. Mit anderen Worten: Wahre Exzellenz, insbesondere der Studienbedingungen, erreicht eine Hochschule nur zusammen mit dem Studentenwerk.

Warum nur sind die Studentenwerke die Großen Unbekannten im deutschen Hochschulsystem? Vielleicht, weil sie über das viele Gute, was sie tun, zu wenig sprechen. Das soll sich ändern, deshalb schreibe ich diesen Beitrag gern. Und Sie werden es sicher nicht vergessen: Sie sind beim Studentenwerk, wenn Sie das nächste Mal in der Mensa essen, und wir beschäftigen mehr als nur das freundliche Küchenpersonal.

👤 Jens Schröder

☎ (0621) 292 29 45

✉ [Schroeder@](mailto:S Schroeder@studentenwerk-mannheim.de)

studentenwerk-mannheim.de

Events/Veranstaltungen

Produkte und Prozesse – effiziente Arbeitsteilung im genossenschaftlichen FinanzVerbund

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Im Wintersemester 2006/2007 wurde die IfG-Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ in der Aula des Münsteraner Schlosses sehr erfolgreich fortgesetzt. Das Symposium widmete sich der aktuellen Thematik, welche Produkte der FinanzVerbund anbieten soll und wie das Angebot sowie die Herstellung der Produkte zukünftig organisiert werden soll.

Nach einleitenden Worten der Gastgeberin, Frau Prof. Theurl, referierte Prof. Arnd Wiedemann vom Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement der Universität Siegen über „Wertschöpfungsketten im Umbruch“. Dabei zeigte Prof. Wiedemann alternative Wertschöpfungsketten im Vergleich auf. Auf Grundlage der Wertschöpfungselemente können Banken ihr individuelles Geschäftsmodell kombinieren und entwickeln. Die Kompetenzen im In- und Outsourcing sowie das Kooperationsmanagement im Wertschöpfungsnetzwerk sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren. Künftig wird die Optimierung der Fertigungstiefe die Betriebsgrößenoptimierung verdrängen. Dr. Friedrich Caspers, Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung AG, referierte über den „Vertriebsprozess zwischen Aufgabenteilung und Integration“. Zunächst stellte Dr. Caspers die gemein-

samen Erfolge von Primärbanken und R+V dar und machte deutlich, dass sich die R+V auf den Vertriebsweg Bank als Basis für eine erfolgreiche gemeinsame Vertriebsleistung konzentriert. Im Anschluss wurden die Anforderungen an den Vertriebsprozess aufgezeigt. Dr. Caspers betonte, dass die Integration der R+V in struktureller und organisatorischer Hinsicht die heterogenen Vertriebsstrukturen und -modelle der Primärbanken berücksichtigen muss, was zu unterschiedlichen Kernbetreuungsmodellen führt. Der Thematik „Der Kreditprozess zwischen Standardisierung und Flexibilität“, widmete sich Jochen Speck, Vorstandssprecher der VR Kreditwerk Hamburg-Schwäbisch Hall AG. Zu Beginn stellte Herr Speck das Kreditwerk, die größte deutsche Kreditfabrik, vor. Die Herausforderungen im Geschäft mit der privaten Immobilienfinanzierung sind

aktuell insbesondere durch einen steigenden Wettbewerb, steigenden Margendruck und einem stagnierenden Geschäft gekennzeichnet. Dabei sind noch Hebel zur Produktivitätssteigerung vorhanden, da die vorhandenen Prozesse und Systeme häufig nicht effizient genutzt werden. Das Kreditwerk bietet hierbei einen Beitrag zur Industrialisierung der Kreditbearbeitung. Durch Flexibilisierung von Ressourcen lässt sich die Produktionsauslastung besser gestalten und Outsourcing macht Qualität messbar und ermöglicht Benchmarking. „Nur was man messen kann, kann man auch steuern“, so Speck.

Der Verbandspräsident und Vorstandsvorsitzende des Genossenschaftsverbands Bayern e.V., Stephan Götzl, referierte über die „Entscheidungsprozesse im Verbund“. Zunächst ging Herr Götzl auf die Entscheidungsgremien, insbesondere die





v.l.n.r. hinten.: Dr. Peter Hanker, Prof. Dr. Theresia Theurl, Jochen Speek, Dr. Klaus Kalefeld, vorne: Dietrich Voigtländer, Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Thomas Ullrich, Dr. Friedrich Caspers, Stephan Götzl

Fachräte, ein. An den Entscheidungsprozessen sind die Entscheidungsträger auf verschiedenen Ebenen pflichtgemäß oder freiwillig zu beteiligen. Herr Götzl stellte einen Entscheidungsprozess am Beispiel der Projektarbeit „Kundenorientierte Optimierung der Geschäftsprozesse“ ausführlich vor. Hieran sind verschiedene Regionalverbände, der BVR und die Fiducia beteiligt. Ziel des Projektes ist es, die kundenorientierte und ganzheitliche Optimierung der Geschäftsprozesse für erfolgsrelevante Kernprodukte unter bestehender IT zu untersuchen. Anfang des 2. Quartals 2007 werden die ersten Ergebnisse kommuniziert.

Die Podiumsdiskussion stand unter der Überschrift „Effiziente Prozesse und lokale Produkte – die Zukunft des FinanzVerbundes“. Frau Prof. Theurl griff die Themen der vorherigen Vorträge auf und stellte die Frage, was für die Bank vor Ort im Zuge der laufenden Industrialisierung übrig bleibt. Dr. Hanker, Vorstandssprecher der Volksbank Mittelhessen eG, verwies als Antwort auf die Autonomie und die Souveränität der Primärbank. Die Macht geht letztlich von der Bank aus und ist anderen Entscheidungsträgern und Funktionären nur geliehen. Auch

Dr. Kalefeld, Vorstand der Volksbank Hamm eG, verwies auf die lokale, individuelle Komponente im Bankgeschäft als zentralen Erfolgsfaktor. Produkte seien nicht so wichtig, entscheidend ist die persönliche Kundenbeziehung vor Ort. Frau Prof. Theurl fragte Herrn Thomas Ullrich, Vorstand der WGZ Bank AG, wie man in einer „kleinen Zentralbank“ den Spagat zwischen Größenvorteilen und Individualität schafft. Auch Herr Ullrich verwies auf die hohe Bedeutung der regionalen Kenntnis über die Kunden. Zudem muss die WGZ Bank vergleichbare regulatorische Anforderungen erfüllen wie eine Primärbank und kennt daher die Probleme. Dietrich Voigtländer, Vorstand der DZ Bank AG, unterstützte diese Ausführungen. Größe allein ist nicht die Schlüsselqualifikation einer Zentralbank. Man müsse auf die Kundenwünsche hören, um innovative Produkte zu gestalten. Die Schnittstellen im Netzwerk stellen ein charakteristisches Merkmal im genossenschaftlichen FinanzVerbund dar. Dr. Kalefeld verwies darauf, dass die technischen Schnittstellen gut ausgebildet seien. Wenn es Probleme mit der Schnelligkeit gebe, dann seien das oft menschliche Probleme. Frau Prof. Theurl thematisierte die wichtige

Schnittstelle durch die IT. Herr Dr. Hanker führte aus, dass die enorme Komplexität wohl am Ende zum Scheitern der Fusionsverhandlungen der IT-Dienstleister geführt haben. Aus Sicht der Bank ist aber entscheidend, dass die Systeme laufen. Die Fusionsthematik wurde von Herrn Voigtländer aufgegriffen. Nach den gescheiterten Fusionsverhandlungen sind jetzt Kooperationen gefragt. Diesen Appell richtete Herr Voigtländer auch an die IT-Dienstleister, alles zu tun, um mögliche Synergien zu heben. Abschließend gaben die Teilnehmer der Podiumsdiskussion noch ein Statement, wie man den Spagat zwischen Zentralität und Individualität gestalten und damit einen schlagkräftigen FinanzVerbund formen kann. Dr. Hanker erinnerte daran, dass Demokratie und Vertrauen in einem Netzwerk Zeit benötigen. Letztlich sollen Große und Kleine autonome Entscheidungen treffen können. Herr Ullrich fügte an, dass die Primärinstitute bei der Produktentwicklung besser eingebunden werden müssen. Langfristig wäre auch eine einheitliche Produktbewerbung von Vorteil. Herr Voigtländer appellierte an den Mut zur Innovation, den ein Verbund brauche. Projekte wie der Vertriebswettbewerb müssen auf- und ausgebaut werden. Dr. Kalefeld verwies auf die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Primärinstitute. Durch Best Practice Lösungen kann man voneinander lernen. Letztlich darf der Vorstand aber nicht den Förderauftrag aus den Augen verlieren, den er zu erfüllen hat.

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

Strategien in sich wandelnden Märkten: Analyse, Planung und Umsetzung

10. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Der rasante Wandel des wirtschaftlichen Umfelds und die weiter zunehmende Wettbewerbsintensität sollten aktiv und bewusst angenommen und nicht einfach abgehakt werden. Die Wohnungsgenossenschaften sollten Agierende und nicht Reagierende sein. Deshalb bedarf es einer permanenten Weiterentwicklung der Strategie sowie deren Umsetzung mit anschließender Zielerreichungsprüfung. Dies war der einstimmige Tenor der Teilnehmer des 10. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, zu dem das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und der Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) am 18. April 2007 nach Münster eingeladen hatten.

Rund 120 Teilnehmer diskutierten und erarbeiteten bei der Tagung unter dem Titel „Strategien in sich wandelnden Märkten: Analyse, Planung und Umsetzung“, wo die Genossenschaften heute stehen, wohin sie sich entwickeln sollen und wie dies umgesetzt werden kann. Diese Thematik wurde in Vorträgen vorgestellt und in anschließenden Diskussionen intensiv erörtert. Es wurden Methoden vorgestellt, wie man von der Umfeldanalyse zur strategischen Weichenstellung gelangt und wie diese umgesetzt werden können. Abgerundet wurde der Vortrag durch Umsetzungsbeispiele aus der Praxis.

Burghard Schneider, Vorstandssprecher des VdW Rheinland Westfalen, begrüßte die Teilnehmer und blickte hierbei anlässlich des Jubiläums des 10. Symposiums auf die erfolgreichen Veranstaltungen zurück. Bei der ersten Veranstaltung ahnte man nicht, dass sich eine so erfolgreiche Veranstaltungsreihe etablieren würde. Die Symposien seien stets fruchtbar, ihrer Zeit voraus und zudem Grundlage für den Bericht der Expertenkommission für Wohnungsgenossenschaften im Jahr 2004 gewesen. Nach der Begrüßung stellte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, den Weg von der Analyse zur Umsetzung vor. Zuvor

betonte sie jedoch, dass die Veranstalter auch in Zukunft aktuelle, wichtige und praxisrelevante Themen und Vorträge bieten würden. Kurzfristige, operative Reaktionen münden zwangsläufig in einer Sackgasse. Kontinuierliche Prüfung und aktive Anpassung der Strategie hingegen führen zum Erfolg. Deshalb müssen die Veränderungen in den Komponenten, aber auch zwischen den Komponenten des Member Values ständig überprüft werden. Prof. Dr. Heinz-Lothar Grob, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Controlling der Universität Münster, erläuterte die Ursprünge und Hintergründe der Balanced Scorecard und zeigte einen einfa-



Die Veranstaltung im Mövenpick-Hotel Münster wurde von einem fachkundigen Publikum interessiert verfolgt.



v.l.n.r.: Hubert Scharlau, Arthur Fechner, Ulrich Bimberg, Prof. Dr. Theresia Theurl, Gerhard Rhode, Prof. Dr. Heinz-Lothar Grob, Rainer Wirths, Hubertus Dedeck

chen Weg zur Umsetzung für Wohnungsgenossenschaften auf. Hierbei stellte er klar heraus, dass die Balanced Scorecard lediglich einen Ordnungsrahmen darstellt. Letztendlich ist für jede Wohnungsgenossenschaft eine eigene Balanced Scorecard zu entwickeln und entsprechend auch zu kommunizieren.

Diese theoretischen Ausführungen wurden von Hubert Scharlau, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins zu Lünen eG ergänzt, indem er auf Optionen und Probleme bei der schrittweisen Einführung in der Praxis einging. Wenn man das Ziel nicht kennt, kann man auch nicht den richtigen Hafen ansteuern. Die Balanced Scorecard liefert eine Übersicht über Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen und somit geeignete Kennzahlen zur Steuerung der Wohnungsgenossenschaft.

Zur Umsetzung von Strategien in schrumpfenden Märkten referierte Rainer Wirths, Vorstandsmitglied des Wuppertaler Bau- und Sparvereins eG. Er hob in seinem Vortrag hervor, wie seine Genossenschaft auf den Strukturwandel, den Bevölkerungsschwund und den damit einhergehenden Wohnungsleerstand durch Gründung einer Arbeitsgemeinschaft, der Wuppertaler Quartierentwicklungs-

GmbH, reagiert hat. Ziel sei es, den Wohnungsbestand zu stabilisieren, nachhaltige Nutzungen zu entwickeln und das Image des Quartiers zu verbessern.

Die angesprochenen Themen wurden nach der Mittagspause in drei weiteren Vorträgen, die als Umsetzungsbeispiele dienten, vorgestellt. Hubertus Dedeck, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins Langenfeld eG, betonte, dass z.B. Innovationsmanagement eine Antwort auf strategische Herausforderungen sein könnte. Innovationsmanagement müsse technisches Know-how und betriebswirtschaftliche Strategien miteinander verknüpfen. Zukunftsfähigkeit setze sich aus Innovation, Innovationsmanagement und Mieternutzen (MemberValue) zusammen. Zum Thema „Bestandsmanagement zwischen Nachhaltigkeit und Umstrukturierung“ sprachen Ulrich Bimberg und Gerhard Rhode, Vorstände des Spar- und Bauvereins Solingen eG. Die Genossenschaft dürfe sich nicht ins Tagesgeschäft flüchten, sondern müsse sich mit strategischen Fragen befassen und sich der neuen Situation stellen und die Zukunft aktiv gestalten.

Im abschließenden Vortrag der Tagung referierte Arthur Fechner, Vorstandsmitglied des Spar- und Bauver-

eins Hannover eG, über Finanzierungsstrategien in Zeiten von Basel II. Er schilderte eindrucksvoll, wie er durch die Spareinrichtung der Genossenschaft und geschickte Marketingaktivität die Banken regelrecht zu einem Abschiedsfrühstück einladen konnte.

Das nächste Symposium dieser Reihe findet am 18. Oktober 2007 in der Halle Münsterland statt und widmet sich der Fragestellung, wie Mitgliederkonzepte umgesetzt und entsprechend kommuniziert werden können. Die eintägige Veranstaltung mit Vorträgen aus Theorie und Praxis richtet sich u.a. an interessierte Praktiker, denen eine Plattform geboten wird, um diese relevanten Zukunftsaspekte zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen. Ebenso sind Verbandsvertreter und Wissenschaftler zur Teilnahme eingeladen. Der Dialog zwischen Wissenschaft, Verbänden und Wohnungsgenossenschaften wird auf diese Weise gefördert.

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

„Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft?“

Vortrag vor der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen der Universität Münster in den Räumlichkeiten der WGZ Bank in Münster zeigte Dr. Gerhard Schwarz, der Leiter der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung, in seinem spannenden und mitreißenden Vortrag Entwicklungen und Gründe für den aktuell zu beobachtenden Vertrauensverlust der Bevölkerung gegenüber Politikern und Managern auf. Hierfür machte er verschiedene Trends verantwortlich, führte aber auch mögliche Wege an, dieser Entwicklung zu begegnen und den Aufbau von Vertrauen zu stärken.



Peter Gaux bei der Begrüßung der Gäste

Mit vielen Beispielen belegte Dr. Gerhard Schwarz zu Beginn seines Vortrages die subjektive Wahrnehmung, dass das Vertrauen, welches die Bevölkerung den Managern und der Politik entgegenbringt, schwindet. Eine wachsende Anzahl von Berichten über Skandale in Politik und Wirtschaft und öffentliche Diskussionen über die steigenden Gehälter von Managereliten seien klare Anzeichen für eine wachsende Distanz und ein schwindendes Verständnis zwischen der „einfachen“ Bevölkerung und den

Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft.

Vertrauen und Argwohn

Als Ausgangslage seiner Ausführungen machte Dr. Schwarz die Rolle und Funktion deutlich, welche Vertrauen und Argwohn für die Marktwirtschaft einer Gesellschaft haben. So sei das Vertrauen gegenüber Machteliten nicht grundsätzlich positiv zu sehen. In der Wirtschaft kann es auch ein Zuviel an Vertrauen geben, was Korruption und Kartelle begünstigt. Deshalb

sei ein grundsätzliches Maß an Argwohn gegenüber wirtschaftlichen und staatlichen Führungspersonlichkeiten durchaus angebracht.

Andererseits komme keine Marktwirtschaft ohne Vertrauen aus. Vertrauen aber kann nur in einer freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung entstehen. Vertrauen und Freie Marktwirtschaft sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. Dies begründete Gerhard Schwarz damit, dass eine Überregulierung die Entstehung von Vertrauen behindert und nur



Prof. Dr. Theresia Theurl und Dr. Gerhard Schwarz



Dr. Gerhard Schwarz, Leiter der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung hielt einen Vortrag mit dem Titel: „Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft“

bei genügend Freiheit Vertrauen entstehen und Komplexität und Transaktionskosten reduzieren kann.

Gesellschaftliche Trends

Zum vielfach beklagten schwindenden Vertrauen haben nach Dr. Schwarz vier Trends beigetragen. Zum einen ist ein Hang zum Gigantismus zu beobachten. In immer größer werdenden Unternehmen und Organisationen wächst die Entfernung des Einzelnen zum Entscheidungsträger, sodass kein persönliches Verhältnis mehr bestehen kann. Es entsteht ein Ersatzvertrauen in Bilder von Menschen, die via Medien kommuniziert werden. Dieses Vertrauen bricht zusammen, wenn die Bilder als nicht zutreffend erkannt werden. Folglich müsse an die Stelle persönlichen Vertrauens ein Systemvertrauen treten. Dazu kommt eine zunehmende Anonymisierung der Gesellschaft. Drittens beschleunigen sich Prozesse immer mehr. Die Kurzfristigkeit von Entscheidungen verhindert die Bildung von Vertrauen, denn dieses benötigt Stabilität und Kontinuität. Schließlich seien ein fortschreitender Werteverlust in der Gesellschaft und eine fehlende Sensibilität gegenüber moralisch heiklen Problemstellungen zu erkennen. Überhöhte Managergehälter bei gleichzeitigen Massenentlassungen, die Enttäuschung der Anteilseigner, eine unterentwickelte Sen-

sibilität gegenüber den Stakeholdern der Unternehmen, aber auch nicht gehaltene Versprechen auf Seiten der Politiker sind nur einzelne von vielen anzuführenden Beispielen, in denen Entscheidungsträger das in sie gesetzte Vertrauen verspielt haben. Vor dem Hintergrund der vier Trends ist so Vertrauenskapital verloren gegangen, das nur schwer und nur langsam wieder aufgebaut werden kann.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Vertrauensbildende Maßnahmen sind also dringend nötig: Ehrlichkeit, Fairness und Kompetenz der Entscheidungsträger sowie eine offene Kommunikation führte Dr. Schwarz als geeignete Mittel an, Vertrauen bei der Bevölkerung zurück zu gewinnen. Eine zunehmende Gesetzgebung und eine ansteigende Detailregulierung der Märkte ist hingegen dafür nicht geeignet. Wodurch ist also ein zusätzliches Vertrauen zu gewinnen? Hierzu forderte Dr. Schwarz auf, mehr Wettbewerb auf den Führungsetagen von Wirtschaft und Politik zu etablieren, sodass der Einzelne nicht das Gefühl bekomme, Posten würden durch „Filz“ und „Kungelei“ anstatt aufgrund von persönlichen Fähigkeiten und Charakter vergeben. Zum anderen aber ist ein besserer Schutz des Privateigentums notwendig, um die Interessen der Aktionäre gegenüber

dem Management stärken zu können. Dem „Shareholder Value“ soll also eine „Shareholder Power“ zur Seite gestellt werden. Vertrauen ist eine Voraussetzung für den Bestand von Staat und Gesellschaft, die nicht per Gesetz verordnet und produziert werden kann.

„Vertrauen ist eine Vorleistung, die eine Art selbstverstärkende Wirkung entfaltet: „Trust breeds trust“. Vertrauen ist nicht erzwingbar und nicht planbar. Eine freiheitliche Gesellschaft lässt nur Raum dafür, dass Vertrauen entsteht, und sie kann mit liberalen Rahmenbedingungen auch die Basis von Systemvertrauen legen. Ob aber die Menschen auch wirklich einander vertrauen und ob sie die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln einhalten, das entscheidet sich auf einer anderen Ebene, eben jenseits von Angebot und Nachfrage. Es hat viel mit Anstand – welch altmodisches Wort – und Moral zu tun.“

Information

Eine Zusammenfassung des Vortrages ist als Arbeitspapier 63 des IfG erschienen und kostenlos erhältlich.

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

Die Region in einer globalisierten Welt

Podiumsdiskussion mit prominenter Besetzung

Wirtschaft@Münster, eine Gemeinschaftsveranstaltung der IHK Nordwestfalen und des Centrums für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster, hatte in diesem Jahr „Die Region in einer globalisierten Welt“ zum Thema. Unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl diskutierte eine hochkarätige Expertenrunde.



v.l.n.r.: Andreas Hartleif, Veka AG, Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster, Dr. Michael Fuchs, MdB, Elga Lehari-Reichling, Handelsblatt, Prof. Dr. Norbert Walter, Deutsche Bank, Heinrich-Georg Krumme, IHK-Vizepräsident

Expertenrunde

Die Expertenrunde bestand aus dem Politiker Dr. Michael Fuchs, Mitglied der CDU/CSU-Bundestagsfraktion und Vorsitzender des Parlamentskreises Mittelstand der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, deren Ziel die Stärkung der mittelständischen Wirtschaft Deutschlands ist. Dazu kam als Unternehmer der Region Andreas Hartleif, Vorstandsvorsitzender der Veka AG, einem familiengeführten Unternehmen. Dessen Kennzeichen sind einerseits eine konsequente Internationalisierung der Gruppe und andererseits ein ebenso klares Bekenntnis zum Standort Deutschland. Über 3000 Beschäftigte sind auf 3 Kontinenten tätig. Die Veka AG ist ein weltweit führender Hersteller und Systemgeber von Kunststoffprofilen für Fenster,

Türen und Rollläden sowie Kunststoffplatten. Das Podium wurde durch Elga Lehari-Reichling verstärkt, Wirtschaftsredakteurin beim Handelsblatt, deren Schwerpunkte Konjunktur und Arbeitsmarkt darstellen. Mit Prof. Dr. Norbert Walter, dem Chefvolkswirt der Deutschen Bank-Gruppe und Geschäftsführer der Deutschen Bank Research, dem Think Tank der DB Gruppe, war die Runde gut sortiert. Die Diskussion in diesem Kreis war kontrovers, anregend und sehr facettenreich, so wie es diesem Thema entspricht.

Globales und Regionales

In vielen Regionen Europas sind Unternehmen tätig, die nicht nur internationalisiert sind, sondern die sich im intensiven globalen Wettbewerb in unterschiedlichen Branchen sehr er-

folgreich behaupten, sogar Weltspitze sind. Dennoch sind auch in diesen Regionen Sorgen um Arbeitsplätze, um die Wertschöpfung und um den Standort als solchen vorhanden. Abwanderung von Unternehmen und Offshoring werden diskutiert. Dies ist nicht überraschend, denn die Globalisierung kennt nicht nur Chancen für Unternehmen und Standorte, sondern auch Globalisierungsverlierer. Dies sind Gruppen von Menschen mit bestimmten Qualifikationen, einzelne Branchen und viele Standorte. Hat die Region also eine Chance in der globalisierten Welt und wie muss sie sich dafür aufstellen? Nicht von ungefähr hält sich das Schlagwort von der Globalisierung. Doch es geht nicht nur um das Zusammenspiel von Weltwirtschaft und Regionen. Von Bedeutung ist ebenso das Zusammenwirken von Unternehmen und Politik. Wie viel regionale Orientierung, also regionale Standortpolitik, zeichnet die deutsche Wirtschaftspolitik aus und ist eine solche überhaupt möglich und effektiv? Um diese Fragen kreiste die Diskussion.

Erfolgreiche Auslandsstrategien

Eine konsequente Internationalisierung heimischer Unternehmen und die unternehmerische Tätigkeit im Ausland müssen kein Widerspruch zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung in der Region sein.

Oft ist es vielmehr so, dass die ausländischen Aktivitäten es ermöglichen, die heimischen Arbeitsplätze zu halten. Doch dies muss sehr konsequent und im Rahmen einer klaren Strategie erfolgen. Dann stehen auch meist nicht isoliert die niedrigeren Lohnkosten im Fokus, sondern eine Politik, die Produkte für den jeweiligen Markt vor Ort herzustellen. So können Transportkosten reduziert und der Marktzugang erleichtert werden. Obwohl derart motivierte Investitionen im Ausland häufig zur Verunsicherung der heimischen Arbeitnehmer beitragen, dienen sie meist dem Erhalt der heimischen Arbeitsplätze. Wichtig ist, dass die Produktentwicklung und das Management des Ganzen „zu



Prof. Dr. Theresia Theurl, Westfälische Wilhelms-Universität, Prof. Dr. Norbert Walter, Deutsche Bank Research

Hause“ erfolgt. Dafür muss jedoch auf entsprechende Standortfaktoren zurückgegriffen werden können: Fachkräfte, eine leistungsorientierte Wirtschaftspolitik, eine wettbewerbsfähige Infrastruktur.

Vielzahl an Strategien

Doch eine Musterstrategie für regional verankerte Unternehmen im Glo-

balisierungsprozess gibt es nicht. Die unterschiedliche Betroffenheit von Branchen erfordert auch unterschiedliche Formen der unternehmerischen Reaktionen. Dabei ist eine offensive Herangehensweise ohnehin einem zähneknirschenden Reagieren vorzuziehen. Die Ausweitung des Exports von Dienstleistungen und wissensintensiven Gütern liegt für deutsche Unternehmen nahe. Mit der Produktion und dem Export von einfachen und arbeitsintensiven Industrieprodukten kann die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland langfristig nicht gesichert werden. Dabei könne Deutschland seinen technologischen Fortschritt als Entwicklungsmodell an andere Volkswirtschaften verkaufen. Es ist zu beobachten, dass zunehmend ausländische Unternehmen in Deutschland investieren. Auch manche ins Ausland verlagerte Aktivitäten wurden wieder zurückgeführt. Dabei handelt es sich um ein High-End-Insourcing, also Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Systemleistungen oder Headquarter-Services. Auch sie bedürfen adäquat ausgestalteter Standorte.

Suche nach Schutz

Ohnehin würden die Wünsche nach Schutz vor der Globalisierung überwiegen, die an die Politik herangetragen werden, Schutz der Interessengruppen vor den Auswirkungen der internationalen Verflechtung. Deutlich seltener sind die Forderungen, Hemmnisse abzubauen, die einer aktiven Internationalisierung im Wege stehen. Zu viele Menschen haben sich mit der Situation arrangiert, denken nicht über neue Lösungen und Eigeninitiative nach. Die Bereitschaft zur Anpassung und die Anpassungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen

sind noch zu gering ausgeprägt. Doch auch der politische Entscheidungsfindungsprozess ist ein langer und die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes nimmt bereits zu viel Zeit in Anspruch. Sie ist aber Voraussetzung dafür, dass auch in den niedrigeren Lohnsegmenten Arbeitsplätze entstehen.

Kommunikation der Fakten

Eine globalisierungsorientierte Wirtschaftspolitik, die auch die regionale Dimension berücksichtigt, könnte erleichtert werden, wenn in der Bevölkerung ein differenzierteres Bild der Globalisierung vorhanden wäre. Ein solches würde nicht nur die Gefahren, sondern auch die Chancen der weltweiten Vernetzung besser erkennen lassen. Globalisierung ist auch ein Phänomen der Wahrnehmung. Daher haben die Medien wichtige Aufgaben, die sie meist nicht überzeugend annehmen. Nicht Ängste sind zu schüren, sondern die komplexen Zusammenhänge nachvollziehbar zu vermitteln. Eine bessere Kommunikation ist auch von Politikern und Unternehmen zu fordern. Globalisierung ist mit Anpassungszwängen verbunden. Diese dürfen von der Politik ebenso wenig verborgen werden, wie unternehmerische Fehlleistungen als globalisierungsbedingt kommuniziert werden dürfen. Eine professionelle Kommunikation der Globalisierungskonsequenzen hat auch von den Chancen der Regionen im Globalisierungsprozess zu berichten.

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

Hohenheimer Oberseminar

28. Hohenheimer Oberseminar in Ilmenau

Auf dieser Veranstaltung diskutieren Nachwuchswissenschaftler, Doktoranden und Professoren aktuelle Forschungspapiere in einer offenen und konstruktiven Atmosphäre. Damit fördert das Hohenheimer Oberseminar den interuniversitären Gedankenaustausch. Das Institut für Genossenschaftswesen war auf der 28. Veranstaltung mit einem Forschungspapier und zwei Koreferaten vertreten.

Das 28. Hohenheimer Oberseminar fand vom 3.-5. Mai 2007 an der Technischen Universität Ilmenau statt. Vom Institut für Genossenschaftswesen nahmen Professor Theresia Theurl, Stefanie Franz, Christian Har-

Erneut wurde im Rahmen des Seminars eine große Bandbreite an Themen besprochen. Aktuelle Probleme der Wirtschaftspolitik waren genauso Gegenstand des Seminars wie Fragestellungen der Industrie- und Institu-

Netzwerkgröße bei homogenen und heterogenen Unternehmen abgeleitet werden können. Mark Wipprich erhielt vom Plenum Hinweise zu möglichen Erweiterungen und praktischen Anwendungen seines Modells. Die Koreferate von Stefanie Franz zu der Arbeit „Der Zugang zu stationären Krankenhausdienstleistungen in Deutschland: Ergebnisse einer Befragung“ sowie von Christian Harnisch zu dem Thema „The role of banking portfolios in the transmission from currency crises to banking crises – potential effects of Basel II“ lieferten jeweils wertvolle Anregungen für die Autoren und waren der Ausgangspunkt für die sich anschließenden konstruktiven Diskussionen. Erneut konnte festgestellt werden, wie hilfreich das Hohenheimer Oberseminar zum wissenschaftlichen Austausch ist. Der positive Eindruck der Veranstaltung wurde durch die gelungene Organisation und das Rahmenprogramm abgerundet. Das Institut für Genossenschaftswesen blickt mit Freude auf das 29. Hohenheimer Oberseminar im November 2007 in Marburg.



Ernst-Abbe-Zentrum an der Technischen Universität Ilmenau

nisch und Mark Wipprich teil. Auf der Veranstaltung werden zuvor eingereichte Forschungspapiere von einem Koreferenten dem Plenum vorgestellt. Dabei erläutert der Koreferent insbesondere auch Kritikpunkte und liefert Hinweise für die weitere Vorgehensweise. Anschließend wird die Arbeit, auch vor dem Hintergrund des Koreferates, durch die Teilnehmer diskutiert. Durch die heterogene Zusammensetzung des Plenums ist dabei sichergestellt, dass theoretische Fragestellungen auch mit praktischem Bezug diskutiert werden.

tionenökonomik. Dabei waren verbal-analytische, empirische und modellgeprägte Papiere vertreten. Mark Wipprich stellte ein Papier mit dem Titel „Unternehmensnetzwerke als optimale Integrationsräume“ zur Diskussion. In seiner Arbeit untersuchte Mark Wipprich die Bildung und Größe von Unternehmensnetzwerken. Inspiriert durch die eher finanzwissenschaftlich geprägte Klubtheorie als Teilbereich der ökonomischen Integrationstheorie entwickelte er in seinem Papier ein Integrationsmodell mit dem u.a. Aussagen zur optimalen

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

Tagung der Nachwuchsforscher der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftswissenschaftlicher Institute

12. AGI-Nachwuchswissenschaftlertagung in der Genossenschaftsakademie Rendsburg

Auf der Nachwuchswissenschaftlertagung am 20. und 21. April präsentierten die Mitarbeiter des IfG Münster sowie Nachwuchsforscher anderer genossenschaftswissenschaftlicher Institute ihre Forschungsprojekte und stellten ihre Ergebnisse zur Diskussion.

In diesem Jahr fand die Nachwuchswissenschaftlertagung der AGI im schleswig-holsteinischen Rendsburg in den Räumlichkeiten der Akademie des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland statt. Als Einleitung zum wissenschaftlichen Austausch referierte zunächst Michael Bockelmann, Verbandsdirektor des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland e.V., über die aktuelle Situation und Entwicklungen des Genossenschaftsverbandes. In offener und selbstkritischer Weise gab Herr Bockelmann Einblicke in aktuelle Diskussionen innerhalb des Verbands und schuf auf diese Weise die Grundlage für eine angenehm offene und freundliche Atmosphäre der nachfolgenden Referate und Diskussionen. In den Vorträgen des gleichen und des folgenden Tages präsentierten die angereisten Mitarbeiter der genossenschaftswissenschaftlichen Institute ihre Forschungsprojekte und erste Ergebnisse, wobei das Spektrum der behandelten Themen äußerst breit und vielseitig war. Neben genossenschaftsbankspezifischen Beiträgen beispielsweise zur Integration des Internen Ratings in das Firmenkundengeschäft von Genossenschaftsbanken wurden auch allgemeine genossenschaftswissenschaftliche Fragestellungen wie die Wissenskommunikation und Innovationsförderung in Genossenschaften sowie juristische Referate etwa über die Gründungsprüfungen bei europäi-

schen Genossenschaften behandelt und intensiv diskutiert.

Im Referat über die Zeitgemäßheit der Dreisäulenstruktur des deutschen Bankwesens zeichnete Dr. Richard Reichel ein klassisches volkswirtschaftliches Modell auf, welches einem gewinnmaximierenden Sektor, der dem Privatbanksektor entsprach, einen kostendeckenden Sektor mit Nullgewinnforderung, welcher den Genossenschaftsbanksektor darstellte, zur Seite stellte. Unter den gegebenen Annahmen kam Dr. Reichel in seinem Modell zu dem Ergebnis, dass die Existenz des Genossenschaftsbanksektors einen Zugewinn an Wohlfahrt gegenüber einem System ohne entsprechenden Banksektor darstellt.

Einer weiteren genossenschaftsbankspezifischen Fragestellung widmete sich Axel Werries vom IfG Münster in seinem Referat über erste Ergebnisse seines Forschungsprojekts, in welchem Erfolgsfaktoren für Finanzportale von Genossenschaftsbanken identifiziert werden. Einleitend schilderte er die Situation des genossenschaftlichen Finanzverbunds und verdeutlichte die Relevanz, welche dem Vertriebskanal Internet zur nachhaltigen Sicherung der Konkurrenzfähigkeit der Genossenschaftsbanken zukommt. Anschließend wurden die komplexen statistischen Methoden, so genannte Strukturgleichungsmodelle, beschrieben und das Grundgerüst der empirischen Untersuchung, eine

zweistufige Befragung aller Genossenschaftsbanken, dargestellt. Den Kern des Vortrages bildete die Darstellung der Ergebnisse: Gerade diejenigen Banken, die dem Vertriebskanal einen hohen Stellenwert innerhalb der strategischen Gesamtbankplanung einräumen, eine hohe grundsätzliche Vertriebsorientierung aufweisen und konsequent Systeme bspw. zur Kundensegmentierung, Datenbankanbindung an die Finanzportal-Systeme und aktiven Kundenansprache einsetzen, scheinen besonders erfolgreich im Vertriebskanal Internet zu sein. Hieraus wurden abschließend konkrete Hinweise auf mögliche Maßnahmen abgeleitet, um die Situation von Banken auf diesem Gebiet zu verbessern.

Neben den offiziellen Vorträgen und Diskussionen gab es im Rahmen der Veranstaltung in den gemeinsamen Pausen und beim Essen noch vielfältige weitere Gelegenheiten, die Diskussionsthemen weiter zu vertiefen und neue Kontakte zu knüpfen. Die angenehme Atmosphäre des Veranstaltungsorts trug hierzu maßgeblich bei.

👤 Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@
ifg-muenster.de

IfG-Alumni

5. Alumni-Treffen in Münster

Am 23. und 24. März 2007 fanden auf Einladung des IfG zum inzwischen fünften Mal zahlreiche ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen und Absolventen des Wahlfachs Unternehmenskooperation ihren Weg nach Münster. Neben spannenden Vorträgen stand vor allem der informelle Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Generationen im Vordergrund.

Den Auftakt zur diesjährigen Veranstaltung bildete traditionell die Vorstellung der Forschungsaktivitäten des Instituts durch Prof. Dr. Theurl. Insbesondere wurden sowohl die aktuellen als auch die bereits erfolgreich abgeschlossenen Forschungsprojekte erläutert.

In diesem Jahr gelang es, Dr. Jörg Rissiek von Airbus Deutschland, als Gastreferenten zu gewinnen, der in einem höchst interessanten und mitreißenden Vortrag zu den aktuellen Entwicklungen in der Luftfahrtbranche Stellung bezog. Dabei ging Dr. Rissiek als Senior Director Customer Processes insbesondere auf die logistischen Herausforderungen bei der technischen Instandhaltung und Ersatzteilversorgung von Airbus-Flugzeugen ein. Auf den facettenreichen Vortrag folgte eine lebhafte Diskussion zu den aufgeworfenen ökonomischen Fragestellungen, in der auch viele einschlägige Themen der Unternehmenskooperation angesprochen wurden.

Anschließend trafen sich die Teilnehmer zu einem gemeinsamen Abendessen im Restaurant Lazaretti. Während des vorzüglichen Essens nutzten die angereisten Alumni in entspannter Atmosphäre die Gelegenheit zum informellen Erfahrungsaustausch im Rahmen des IfG-Netzwerks.



Alumni-Treffen 2007

Der nächste Tag begann mit einem gemeinsamen Frühstück in den Räumen des CAWM. Anschließend folgte ein spannender Vortrag durch den Geschäftsführer des Studentenwerks Mannheim, Dr. Jens Schröder. Er stellte sehr anschaulich die Handlungsoptionen und aktuellen Herausforderungen eines Studentenwerks zwischen politischen und betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen dar. Seine klare Analyse aus der Sicht eines Praktikers lud erneut zu einer angeregten Diskussion zur Zukunft der Studentenwerke ein.

Den Abschluss des diesjährigen Alumni-Treffens bildete das Referat der aktuellen IfG-Mitarbeiterin Stefa-

nie Franz, die erste empirische Forschungsergebnisse ihres laufenden Dissertationsprojekts zur „Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen“ präsentierte. Die präsentierten Ergebnisse resultieren aus der jüngst abgeschlossenen Befragung zum Thema „Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen“. Die anschließende Diskussion zeigte, dass es sich hierbei um ein hochaktuelles Themengebiet handelt.

Bei Kaffee und Kuchen fand das gelungene fünfte Alumni-Treffen des IfG am Samstagmittag traditionell seinen Ausklang. Das nächste Alumni-Treffen findet am 4. und 5. April 2008 statt.

Information

Erste empirische Ergebnisse zur Studie „Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen“ sind im Arbeitspapier Nr. 64 des IfG erschienen und kostenlos erhältlich.

☞ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

IfG-Kennenlernabend

Österreich: Motto beim Kennenlernabend

„Über das diesjährige Motto freue ich mich ganz besonders“, empfing Prof. Dr. Theresia Theurl etwa 60 Studentinnen und Studenten der Unternehmenskooperation zum traditionellen Kennenlernabend, der in diesem Jahr ihrem Heimatland Österreich gewidmet war. Zum 15. Mal galt der Abend zu Beginn des neuen Semesters den ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Studierenden des IfG-Wahlpflichtfaches.

Die organisierenden Wissenschaftlichen Mitarbeiter hatten sich im Sommersemester 2007 für Österreich als



Motto des Abends entschieden. Nach französischen, italienischen und amerikanischen Spezialitäten in den Vorjahren konnten sich die Studierenden am Abend des 19. April auf Kulinarisches aus dem Alpenland freuen: Nach Erdapfelsalat bildeten Gulasch Wiener Art und Spätzle den Hauptgang. Der Kaiserschmarrn als Dessert war allerdings nicht ganz originalgetreu, wie Prof. Theurl erklärte: „Eigentlich müsste er ein wenig luftiger sein.“ In der eher westfalentypischen Ergänzung mit Apfelmus sah sie „ein geeignetes Komplementärprodukt“ und brachte so die Sprache auf den eigentlichen Anlass des Abends.

Der Kennenlernabend ermöglicht allen an der Unternehmenskooperation interessierten Studenten, sich mit ihren älteren Kommilitonen über das Wahlfach auszutauschen. Die Professorin nimmt sich die Zeit, ihre zukünftigen Studenten persönlich kennen zu lernen. Selbstverständlich stehen auch die Wissenschaftlichen Mit-

arbeiter für Fragen zur Verfügung. So finden Studierende am IfG ein Angebot, das die manchmal an einer so großen Fakultät vorhandene Anonymität aufbricht.

Ab 19 Uhr standen den Studierenden die Türen des IfG offen. Ganz in den österreichischen Landesfarben rot und weiß geschmückt, präsentierten sich die Räumlichkeiten des IfG im zweiten Obergeschoss des Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster. Zu stimmungsvoller Musik wurden die Studenten mit einem Glas Sekt und Mozartkugeln begrüßt. In lockerer Atmosphäre entwickelten sich schnell die ersten Gespräche. Die Themen reichten von den Anforderungen des Faches Unternehmenskooperation, über Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Wahlpflichtfächern, bis hin zu Berufsfeldern für Absolventen des Faches. Nebenbei wurden auch die letzten Zweifel an



der Übergangsphase des neuen Bachelor-Studiengangs ausgeräumt. In Zukunft können Studierende im Bereich Unternehmenskooperation zwischen zwei verkürzten Schwerpunk-

fächern wählen oder weiterhin sämtliche Veranstaltungen besuchen.

Auch Praktikumsmöglichkeiten, andere Studienfächer oder die Mitarbeit im Institut für Genossenschaftswesen kamen immer wieder zur Sprache. Die Mitarbeiter zeigten sich offen für Anregungen und Wünsche, sodass der Kennenlernabend auch für das Institut



neue Erkenntnisse brachte. Dieser beidseitige Austausch ist die Grundlage für den dauerhaften Erfolg der Veranstaltung, sodass eine Fortführung der Tradition im nächsten Semester bereits feststeht. Für ein süßes „Schmankerl“ zum Schluss sorgte die Mozarttorte, die am Ende des Abends wirklich jeden, auch von den Vorzügen der österreichischen Küche, überzeugt nach Hause gehen ließ.

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ 06lit@

ifg-muenster.de

Die Binnenstruktur des genossenschaftlichen FinanzVerbundes

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Für das Funktionieren des FinanzVerbundes sind die Beziehungen der Teilnehmer dieses Netzwerkes, der Primärbanken und Verbundinstitute, von entscheidender Bedeutung. Die ausgetauschten Leistungen, die Erlöse und die Kommunikation sind erfolgsbestimmend. Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ hat sich im Juni 2007 mit den Ausgestaltungsoptionen der Binnenstruktur des FinanzVerbundes beschäftigt.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Der FinanzVerbund zeichnet sich durch eine lange Tradition aus und kann als ein Wertschöpfungsnetzwerk angesehen werden, stellte Prof. Dr. Theresia Theurl in ihrem einleitenden Referat fest. Für ein solches Netzwerk kennt man jedoch zahlreiche Erfolgsfaktoren. Diese gilt es auf den genossenschaftlichen FinanzVerbund zu übertragen. Wesentlich ist es, immer das ganze Netzwerk und nicht nur ein einzelnes Unternehmen zu sehen. Entsprechend gelte es, stets das Netz-

werkergebnis zu maximieren, wofür sich das Netzwerk Regeln geben müsse. Darüber hinaus braucht jedoch gerade ein solches Netzwerk wie der FinanzVerbund auch „weiche Faktoren“ wie Vertrauen und eine Art „Toleranzkultur“. In einem solchen Netzwerk tauchen stets widersprüchliche Forderungen auf. Diese Widersprüche gilt es jedoch als Wettbewerbsvorteil zu entwickeln. Einerseits muss ein Netzwerk flexibel sein, um sich den dynamischen Veränderungen anzupassen, andererseits bedarf es auch einer gewissen Stabilität als Orientierung nach innen aber auch nach außen für den Kunden.

Für ein Finanznetzwerk wie den FinanzVerbund bedeutet dies, dass er einerseits mit erheblichen Industrialisierungsmöglichkeiten konfrontiert ist, die unterschiedlichste Größenvorteile durch Verlagerung auf die Verbundebene ermöglichen, aber auch andererseits Dezentralisierungsnotwendigkeiten mit individualisierten Lösungen dezentralen Bindungs-, Anreiz- und Informationsvorteilen bestehen. Diese können in einem Netzwerk vereint werden. Dazu ist es jedoch nötig, bestimmte Netzwerkkonstanten zu akzeptieren, transparente, verbindliche und sanktionierbare Regeln sowie eine Toleranzkultur und Vertrauen zu schaffen. Da in Netzwerken nie alle Eventualitäten durch Regeln abgedeckt sein können, kommt dem „Verbundvertrauen“ eine Funktion



Theophil Graband

des Zusammenhalts zu. Fehlt diese, so arbeitet ein Netzwerk ineffizient.

Jens Olaf Bartels, Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, betonte, dass der FinanzVerbund nur als „integrierte Wettbewerbseinheit“ an nachhaltigen Wachstumschancen partizipieren könne. Um ein alternatives und differenziertes Wettbewerbsmodell zu schaffen, muss eine strategische Einheit geschaffen werden, die verteilte Kräfte des Verbundes gemeinsam zur Wirkung kommen lässt. Zudem ist



Jens-Olaf Bartels



Dr. Mark Eisenegger



v.l.n.r.: Werner Cordes, Hans Joachim Reinke, Prof. Dr. Theresia Theurl, Walter Weinkauf, Heinz Hüning

eine einheitliche Plattform und ein gemeinsamer Markenauftritt notwendig. Der gemeinsame Risikoverbund ermöglicht schließlich eine gesteigerte Risikotragfähigkeit und verbessert die Refinanzierungsmöglichkeiten. Es ist wichtig, dass der Preis als Wettbewerbsfaktor nicht vernachlässigt wird. Der FinanzVerbund müsse sich diesem künftig im Bereich der einfachen und völlig austauschbaren Produkte stellen. Gleichzeitig besteht dann die Möglichkeit die besonderen Dezentralitätsvorteile der Kundennähe bei höherwertigen Produkten auszuspielen. Jens-Olaf Bartels wies auch auf potenzielle Konfliktlinien im Verbund zwischen den Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie den Verbundunternehmen hin. Diese sollten jedoch nicht verdeckt werden, sondern vielmehr gelte es sich Methoden zur Bewältigung und Abwicklung dieser Konflikte zu schaffen. Dieser institutionelle Konflikt könne dann zu einer „Triebfeder“ des Verbunds werden.

Theophil Graband, Vorstandsvorsitzender der TeamBank AG Nürnberg, skizzierte das Geschäftsmodell easyCredit und zeigte die Entwicklung und Etablierung des easyCredit als Markenprodukt auf dem Ratenkreditmarkt auf. Er betonte dabei, dass ein Leistungswettbewerb förderlicher sei als ein Preiswettbewerb. Er begründete dies mit den Stärken der Direktbanken, die über Preisattacken ihren Marktanteil steigern und mahnte

davor, dass die Primärinstitute versuchen, dieselbe Strategie zu fahren. Sie sollen nicht mit ihren Schwächen sondern mit ihren Stärken in den Wettbewerb eintreten.

Im Anschluss analysierte Dr. Mark Eisenegger, Vorstand des European Center for Reputation Studies und Leiter des Forschungsbereichs Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich, das Vertrauen im und in den FinanzVerbund. Der Wertewandel hin zu Tradition, Loyalität und Stolz macht auch nicht vor Genossenschaftsbanken halt. Er attestierte den Genossenschaftsbanken einen Reputationsvorteil, der sich gerade auf diese Merkmale stützt und begründete diesen anhand einer empirischen Untersuchung in der Schweiz. Für die Raiffeisenbanken in der Schweiz beobachtet man, dass sie eine außerordentlich hohe Reputation haben, die viel höher als jene der Großbanken oder der Kantonalbanken ist. Allerdings gelingt es Ihnen nicht, dieses in Beachtung in der Öffentlichkeit umzusetzen, hier liegen sie weit hinter den beiden anderen Bankengruppen und insbesondere hinter den Großbanken zurück.

In der von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion wurden die heterogenen Interessen im Hinblick auf die gemeinsame Organisation des FinanzVerbundes kontrovers diskutiert. Aus dem genossenschaftlichen FinanzVerbund nahmen Werner Cordes, Vorstandssprecher

der Volksbank Ruhr Mitte eG und Heinz Hüning, Vorstand der Volksbank Heiden eG, als Vertreter der Primärinstitute sowie Hans Joachim Reinke, Vorstand der Union Asset Management Holding AG und Walter Weinkauf, Verbandspräsident und Vorstandsvorsitzender des Genossenschaftsverbandes Frankfurt e.V. teil. Unterschiedliche Interessenlagen zwischen großen und kleinen Primärinstituten sowie zwischen einzelnen Verbundunternehmen wurden analysiert und die hiermit verbundenen Gefahren für den FinanzVerbund diskutiert. Darüber hinaus wurden Vorstellungen über ein Vergütungssystem entwickelt, das zu einem fairen und effizienten Leistungsaustausch anhalten soll. Spielregeln müssen hierfür definiert und eingehalten werden, damit dieses System wettbewerbsfähig genutzt werden kann. Schließlich wurden gemeinsame Werte, der genossenschaftliche Leitgedanke sowie das Vertrauen in die Gruppe und die existierenden Abhängigkeiten zwischen den Akteuren als Bindeglieder des genossenschaftlichen Netzwerkes identifiziert, die durch die Optimierung der Wertschöpfungskette und einem Verbleib der Wertschöpfung im Verbund gestärkt werden sollen.

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

Kooperationsveranstaltung zum „More Economic Approach“ der europäischen Wettbewerbspolitik

Ökonomen und Juristen diskutieren Erfahrungen und Perspektiven

Sowohl die zahlreichen Teilnehmer als auch die Referenten und Diskutanten setzten sich aus Wirtschafts- und Rechtswissenschaftlern zusammen. Entsprechend lebhaft, kontrovers, jedoch konstruktiv, verliefen Argumentation und Diskussion in der Veranstaltung „Forum Kartellrecht“, zu der Prof. Dr. Theurl (IfG Münster) und Prof. Dr. Pohlmann (Institut für Internationales Wirtschaftsrecht) eingeladen hatten. Vertreter von großen und von mittelständischen Unternehmen, von Regulierungs- und Kartellbehörden, von Rechts- und Unternehmensberatungskanzleien, Wissenschaftler sowie zahlreiche Studierende diskutierten mit hochkarätigen Experten der Wettbewerbspolitik und des Wettbewerbsrechts. Vgl. zu den Inhalten des „More Economic Approach“ auch das Aktuelle Stichwort in diesem Newsletter.



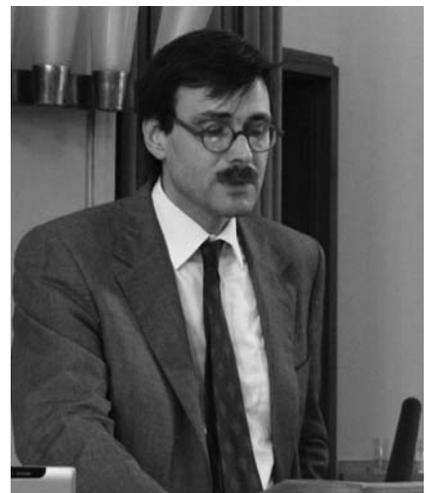
Prof. Dr. Martin Hellwig

Die mit dem More Economic Approach verbundene Akzentverschiebung in der europäischen Wettbewerbspolitik soll eine Stärkung des ökonomischen Fundaments der wettbewerbsrechtlichen Analyse ermöglichen. Nicht formalistische Regeln, sondern die Berücksichtigung der konkreten Gesamtzusammenhänge in schwierigen Wettbewerbsfällen, nicht Entscheidungen aufgrund vorhandener Merkmale, sondern unter Berücksichtigung prognostizierter wirtschaftlicher Auswirkungen sollen ins Zentrum der Wettbewerbspolitik rücken. Nicht nur die Entstehung wirtschaftlicher Macht durch Zusammenschlüsse und Kooperationen, sondern

auch die Vorteile für Verbraucher durch Effizienzsteigerungen sollen mehr als bisher berücksichtigt werden. Für eine strukturierte ökonomische Analyse von Wettbewerbsfällen sind freilich mehr gut ausgebildete Ökonomen in der Kommission der Europäischen Union sowie in den nationalen Kartellämtern und in den Gerichten erforderlich. Auch die Unternehmen und ihre Berater benötigen zusätzliches ökonomisches Know how, sind doch sie es, die die Effizienzsteigerungen plausibel begründen und nachweisen müssen.

Prof. Dr. Lars-Hendrik Röller, heute Präsident der European School of Management and Technology Berlin, war von 2003 bis 2006 der erste Chefökonom in der Generaldirektion Wettbewerb in Brüssel und hat dort die entsprechenden Strukturen aufgebaut. Er skizzierte, wie und weshalb es zur Verankerung des „More Economic Approach“ in der europäischen Wettbewerbspolitik kam. Zielsetzung ist es, falsche Entscheidungen der Wettbewerbsbehörden zu reduzieren, indem gesicherte ökonomische Erkenntnisse, nicht aber unbedingt die neuesten Forschungsergebnisse, sowohl in die Formulierung von wettbewerbspolitischen Regeln als auch in

die Fallentscheidungen Eingang finden. Es handelt sich aber nicht um eine Revolution, vielmehr um die Fortsetzung eines Prozesses. Besonderes Gewicht gewinnen dabei empirische Ergebnisse. Kritischer beurteilte Andreas Mundt, der Leiter der „Abteilung Grundsatzfragen des Kartellrechts“ des Bundeskartellamtes Bonn die Entwicklungen. Er betonte die Rechtsunsicherheit, die sich für Unternehmen ergeben können sowie die Unsicherheit des ökonomischen Wissens. Allerdings wird auch das Bundeskartellamt eine ökonomische Abteilung aufbauen, da die Anwendung des More Economic Approach, ausgehend von Brüssel, irreversibel sei.



Prof. Dr. Daniel Zimmer



Das Podium v.l.n.r.: Prof. Dr. Lars-Hendrik Röller, Britta Dieck-Bogatzke, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Frank Montag, Andreas Mundt

Dies stellt auch die Gerichte vor neue Herausforderungen, wie Britta Dieck-Bogatzke, Richterin im 2. Kartellsenat des OLG Düsseldorf, betonte. Die Nachweise von gesamtwirtschaftlichen Effizienzgewinnen von Fusionen und Kooperationen und von Vorteilen für die Verbraucher könnten nicht durch Plausibilitätsüberlegungen und Behauptungen erbracht werden, sondern sie müssten gerichtlichen Überprüfungen standhalten. Die Praktikabilität des More Economic Approach in der Praxis sei heute noch keinesfalls gesichert. Dr. Frank Montag, Partner der Kanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer, Brüssel, und einer der führenden Kartellrechtsexperten, argumentierte aus der Sicht der Unternehmen. Auch er betonte, wie schwer es sei, Effizienzvermutungen nachzuweisen. So würde in Fusionsfällen heute kaum mit Effizienzgewinnen argumentiert. Zum einen erfordern die detaillierten Nachweise sehr viel Aufwand, zum anderen wird befürchtet, dass die Effizienzargumentation ein Signal senden könnte, dass die Entstehung wirtschaftlicher Macht nicht auszuschließen sei.

Prof. Dr. Martin Hellwig, ehemaliger Vorsitzender der Monopolkommission und Direktor am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern Bonn, arbeitete heraus, wie wichtig in den aktuellen Diskus-

sionen die Differenzierung sei. Nicht nur einzelne ökonomische Elemente und Effekte seien zu berücksichtigen, sondern der ökonomische Gesamtzusammenhang. Nur so könnten Fehler der Wettbewerbspolitik verringert werden, was er an mehreren Beispielen aufzeigte. Es kann nicht rechtlich bindend werden, was sachlich falsch sei. Eine sorgfältige ökonomische Analyse müsse stets erfolgen, unabhängig davon, ob es um die Gestaltung von Regeln oder die Beurteilung von einzelnen Fällen gehe und unabhängig vom Beurteilungsmaßstab. Für die Rechtssicherheit sei allein der Unterschied zwischen allgemeinen Regeln, die auf ein bestimmtes Verhalten abstellten, und fallspezifische Entscheidungen, die sich auf die Wirkungen dieses Verhaltens konzentrierten, ausschlaggebend. Prof. Dr. Daniel Zimmer, Direktor des Instituts für Handels- und Wirtschaftsrecht der Universität Bonn, skizzierte die Konturen der zukünftigen europäischen Wettbewerbspolitik, bei der auf der ersten Ebene immer die Prüfung einer wettbewerbsbeschränkenden Wirkung zu erfolgen habe, auf der zweiten Ebene jedoch in allen Regelungsfeldern die Effizienzrechtfertigung zulässig sei.

Konsens stellte sich bei allen Beteiligten in folgenden Bereichen heraus: Erstens können die wettbewerbspoli-

tischen Entscheidungen durch die Berücksichtigung von mehr ökonomischem Sachverstand verbessert werden. Zweitens handelt es sich dabei nicht um einen revolutionären Ansatz, sondern um eine Entwicklung, die in ihren Ergebnissen noch schwer abschätzbar ist. Drittens ist der Ansatz in seinen Anforderungen, Möglichkeiten und Wirkungen noch nicht klar konfiguriert. Viertens werden die Möglichkeiten des Nachweises von Effizienzgewinnen durch Fusionen und Kooperationen heute noch kaum in Anspruch genommen. Fünftens ist der aktuelle Fokus nicht in der Notwendigkeit von gesetzlichen Maßnahmen, sondern im Lernen der Umsetzung und Anwendung zu sehen. Sechstens ist eine Intensivierung des Zusammenwirkens von Juristen und Ökonomen in der Wettbewerbspolitik uneingeschränkt zu begrüßen. Das Forum Kartellrecht war eine sehr gelungene Veranstaltung und die fruchtbaren Diskussionen zwischen Ökonomen und Juristen werden fortgesetzt werden.

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

Vorträge

Theresia Theurl

*Strategische Optionen von Versicherungsunternehmen: Outsourcing, Kooperationen, Fusionen**

Einerseits existieren Visionen von einer „virtuellen Versicherung“, andererseits zeichnet sich gerade die Versicherungsbranche durch Unternehmen mit einer sehr hohen Wertschöpfungstiefe aus. Daher ist es naheliegend zu prüfen, welche Herausforderungen sich für Versicherungsunternehmen abzeichnen und ob organisatorische Reaktionen zu erwarten sind, die in anderen Branchen bereits Platz gegriffen haben: Outsourcing, Kooperationen und Fusionen.

Ein branchenübergreifender Trend besteht in der aktiven Gestaltung von Unternehmensgrenzen. Dies gilt in horizontaler und in vertikaler Hinsicht und wird durch reale und durch virtuelle Verschiebungen umgesetzt. Das

Outsourcing-, Kooperations- und Fusionsentscheidungen getroffen werden. Allerdings handelt es sich dabei meist um Einzelfälle, die jedoch durchaus eine breite Vielfalt an Ausgestaltungsvarianten erreicht haben und viele Aktivi-

Herausforderungen und Chancen

Spezielle Herausforderungen treffen derzeit und in Zukunft auf die Unternehmen der Assekuranz: Zu nennen sind nicht nur die demografische Entwicklung mit ihren Auswirkungen auf die Sozialversicherungssysteme, sondern auch die zunehmende sozioökonomische Differenzierung der Gesellschaft, eine Zunahme der Regulierungsintensität dieser Branche, ein geändertes Nachfragerverhalten mit vielen Facetten, zusätzliche Wettbewerber auf den relevanten Marktsegmenten sowie eine sukzessive Veränderung des „Produktstatus“ der Versicherung. Dabei sind die Herausforderungen zu differenzieren, je nachdem, ob sie sich aus der Umwelt der Unternehmen oder durch die Kunden ergeben. So identifizieren die Versicherungsunternehmen selbst als die größten Herausforderungen innerhalb der nächsten zehn Jahre in der ersten Kategorie den Umbau in den Sozialversicherungssystemen und die demografische Entwicklung und in der zweiten Kategorie die Preissensitivität der

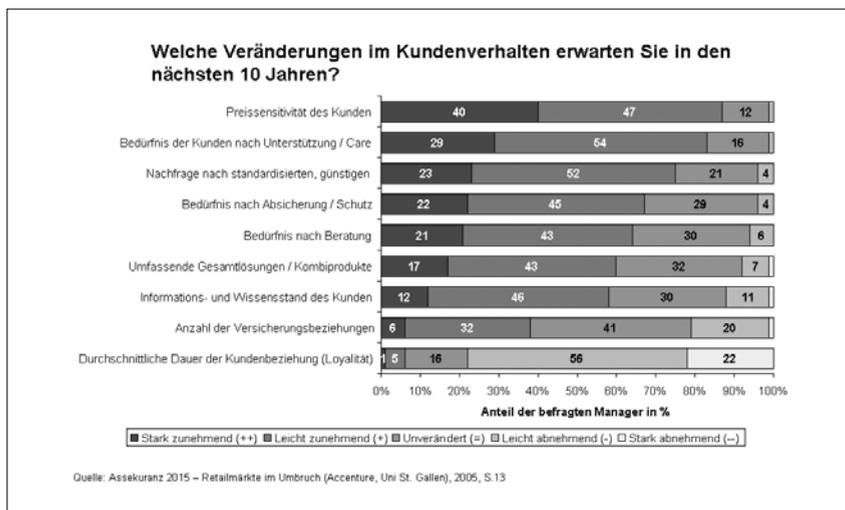


Abb. 1: Herausforderungen durch Kunden

traditionelle Geschäftsmodell in der Versicherungswirtschaft ist nach wie vor das integrierte Unternehmen mit zahlreichen oder allen Stufen der Wertschöpfungskette. Dabei ist festzuhalten, dass auch in der Versicherungswirtschaft sehr wohl Outsour-

ingfelder betreffen. Bislang existiert keine systematische Branchenanalyse, die Klarheit über die strategischen Notwendigkeiten und Optionen hinsichtlich der optimalen Unternehmensgrenzen von Versicherungsunternehmen bringen könnte.



Abb. 2: Strategische Optionen

Kunden, ihr Bedürfnis nach einer umfassenden Unterstützung, die Nachfrage nach standardisierten günstigen Produkten, aber auch das Bedürfnis nach verlässlicher Beratung (siehe Abbildung 1). Es gilt also in der Tat, sich mit strategischen Optionen auseinanderzusetzen.

Strategische Optionen

Unter Berücksichtigung einer zunehmenden Wettbewerbsintensität bezieht dies die Prüfung der gesamten Wertschöpfungskette der Dienstleistung sowie der konkreten Positionierung des Unternehmens ein. Die

Suche nach effizienten Prozessen und ebensolchen Steuerungssystemen, die Notwendigkeit einer Standardisierung und Industrialisierung legt die Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften als organisatorische Konsequenz nahe. Der Druck zu adäquaten Vertriebsprozessen und stärker differenzierten Problemlösungen bringt Marktpartnerschaften in den Fokus. Sich mit den Möglichkeiten des Outsourcings von geeigneten Leistungen und Prozessen sowie der Suche nach Kooperations- und Fusionspartnern auseinanderzusetzen, ist also angebracht (siehe Abbildung 2). Dafür ist

es notwendig, die Wertschöpfungskette der Erstellung von Versicherungsdienstleistungen und ihre Schnittstellen exakt zu kennen und auf dieser Basis die eigenen Kernkompetenzen zu identifizieren. (siehe Abbildung 3) Anschließend gilt es, die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Modelle gegeneinander abzuwägen. Interessant ist die Selbsteinschätzung der Unternehmen. Sie gehen davon aus, dass die organisatorische Innovationsbereitschaft in der Branche generell gering, die ihres eigenen Unternehmens hingegen deutlich höher ist. Zusätzlich erwartet ein Großteil der Unternehmen, dass bis zum Jahr 2015 Versicherungsgesellschaften einen großen Teil der Wertschöpfung an spezialisierte Anbieter outgesourct und sich selbst auf ihre eigenen Kernkompetenzen konzentriert haben.

Erfolgreiche Beispiele

Die Partner von Versicherungsunternehmen können andere Versicherungen, andere Finanzdienstleister, ebenso Produkt- und Leistungsanbieter anderer Branchen sein. Für jede dieser Partnerkategorien existieren Beispiele. Kooperationen und Netzwerke können auf vielen Ebenen der Wertschöpfungskette gefunden werden, aber eben nicht als strukturelles Phänomen, sondern als Inhalt für Fallbeispiele. Einzig der Rückversicherungsbereich zeichnet sich traditionell durch Kooperationen aus. Kooperationen in der Produktentwicklung lassen sich vor allem bei den öffentlichen Versicherungsunternehmen und ihren institutionalisierten Netzwerken finden. Ein Beispiel für das Ergebnis einer Kooperation auf der Stufe des Underwritings und der Vertragsabwicklung ist Hiscox, ein Spezialversi-

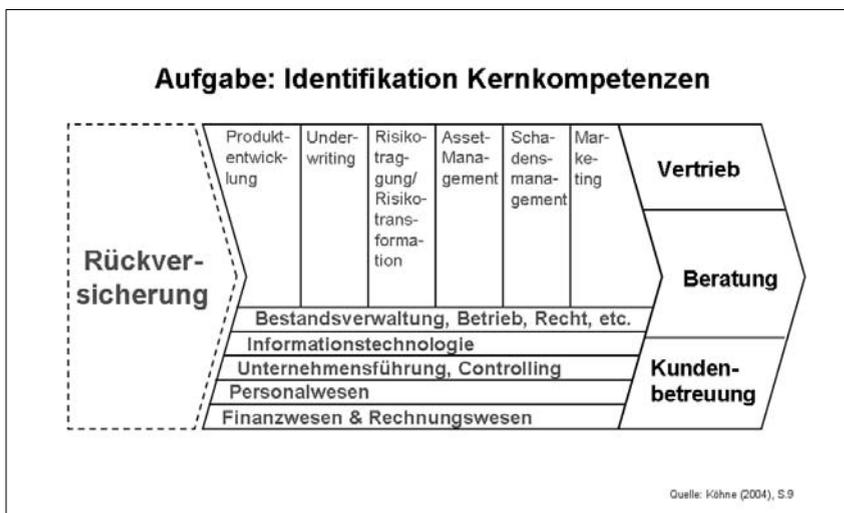


Abb. 3: Wertschöpfungskette Erstversicherer

cherer für besondere private und gewerbliche Risiken. Die Zusammenarbeit zwischen Erst- und Rückversicherern sowie zwischen MLP und Erstversicherern beinhaltet meist die Risikotragung und -transformation. Versicherungsunternehmen und Banken wirken beim Asset Management zusammen. Bekannte Kooperationsbeispiele im Schadensmanagement sind etwa das Handwerkeretz agemis oder das Schadensnetzwerk der Winterthur Schweiz und Zürich Schweiz. Beim Marketing bieten sich Werbeagenturen als Kooperationspartner an. Für Vertrieb, Beratung und Betreuung können Ventillösungen (z. B. Cura) oder das Modell von MLP angeführt werden. Es ist zu erwarten, dass sich in den nächsten Jahren zahlreiche weitere Beispiele für Kooperationen und Netzwerke in diesen Kooperationsfeldern herausbilden werden.

Erfolgsbedingungen

Wie in allen anderen Branchen auch, wird es unabdingbar sein, die Erfolgsbedingungen zu beachten. Konkret ist von vorneherein auf eine Strategie des „Aktiven Partnerings“, also ein klares strategisches Kalkül, zu setzen. Das Geschäftsmodell eines Netzwerkes mit seinen weit reichenden Konsequenzen und Voraussetzungen muss verstanden werden. Eine optimale Institutionalisierung ist ebenso ein Muss wie die Beachtung der regulatorischen Restriktionen. Die Vereinbarung und Überwachung eindeutiger Spielregeln ist eine grundlegende Erfolgsbedingung. Dies gilt auch für ein effektives Kooperationsmanagement mit Erfolgskontrolle.

Fazit

Zusammenfassend kann also davon ausgegangen werden, dass für die

Versicherungswirtschaft in Hinkunft sowohl zusätzliche Wertschöpfungs- als auch Marktpartnerschaften erwartet werden können. Dabei weisen ein externes Outsourcing und Fusionen häufig Nachteile gegenüber kooperativen Lösungen auf. Im Vordergrund hat ein klares strategisches Kalkül zu stehen: Weder sind Kooperationen aber ein Allheilmittel, noch sind sie in jedem Fall notwendig. Einmal gegründet, ist das professionelle Management jedoch unabdingbar.

**Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der „Assekurantztage 2007“ am 23.01.2007 in Seefeld, Tirol.*

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

Theresia Theurl

*Schützt Kooperation vor Pleite? Bonitätssteigerung und Risikominimierung**

Die Risikobewältigung ist eines der Motive, das hinter Kooperationen steht. Der Wunsch nach einer Teilung oder der Senkung von Risiken wird vor allem dann Bedeutung erlangen, wenn die Umweltunsicherheit zunimmt. Darüber hinausgehend kann die Frage gestellt werden, ob und über welche Kanäle Kooperationen das Insolvenzrisiko von Unternehmen reduzieren können.

In der Tat hat die Umweltunsicherheit von Unternehmen zugenommen, und diese reagieren unter anderem mit der Bildung von Netzwerken und anderen Formen der Kooperation darauf. Da dies sehr häufig geschieht und sich zu einem allgemeinen Phänomen entwickelt hat, entsteht sukzessive eine C-Economy, eine Kooperative Ökonomie. Sie ist Ergebnis rationaler einzelwirtschaftlicher Kalküle. Unternehmen gehen davon aus, dass sie ihre Unternehmensziele in Netzwerken

besser erreichen können als bei isoliertem Agieren, unter anderem wegen positiver Risikoeffekte.

Kooperationslogik

Die beiden Grundtypen von Kooperationen entstehen aus den Motiven, durch Kooperationen die notwendigen Größen zu erreichen sowie Komplementäres zu kombinieren. Im ersten Fall entstehen additive und im zweiten Fall komplementäre Koope-

rationen. Über die Verringerung von Kosten durch die Nutzung von Größenvorteilen und über die Erreichung kritischer Größen, um bestimmte Standards durchzusetzen, soll die Produktionseffizienz erhöht werden. Bei komplementären Kooperationen steht die Verbesserung kundenorientierter Lösungen im Fokus. Neue Märkte, neue Produkt-/Leistungskombinationen sowie die generelle Steigerung der Anpassungsfähigkeit sind die Mechanismen. In dynamischer Hinsicht



Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

geht es bei beiden Kooperationstypen darum, dass durch eine solche organisatorische Entscheidung, die Innovationsfähigkeit der kooperierenden Unternehmen gesteigert werden soll. In allen Kooperationsmodellen kann die Risikobewältigung als ein weiterer Wirkungskanal gesehen werden. Etwas plakativ kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Kooperationsmechanismen in der Verwirklichung von Economies of Scale (kostenwirksame Größeneffekte), Economies of Scope (komplementäre Ressourcen und Technologien), Econo-

mies of Skills (komplementäres Wissen) und von Economies of Risks (risikoverringende Effekte) bestehen.

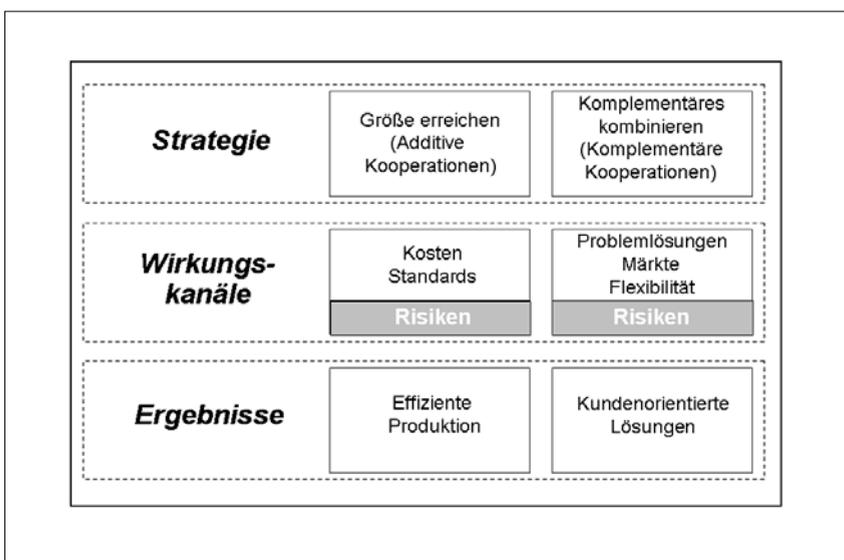
Insolvenzrisiko

Vor diesem Hintergrund ist zu beklagen, dass sowohl die einzelnen Risiken, die Unternehmen betreffen, als auch die Kanäle, über die Kooperationen diese Risiken verringern können, schwer zu identifizieren und zu operationalisieren sind. Daher macht es Sinn, von einem sehr allgemeinen Risikoinhalt auszugehen und zu fragen, ob Kooperationen in der Lage sind,

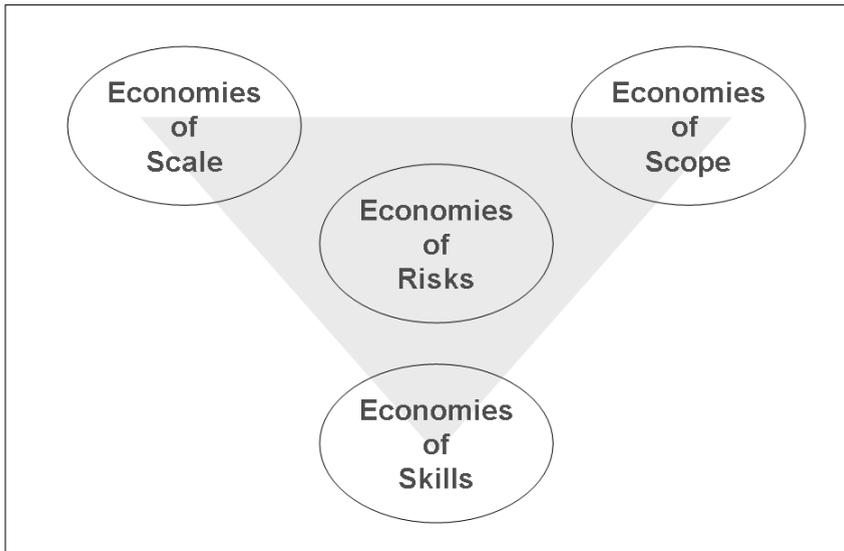
generell das Insolvenzrisiko der kooperierenden Unternehmen zu verringern. Dies ist nicht zuletzt deshalb von Bedeutung, weil die Höhe des Insolvenzrisikos nicht nur Hinweise auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen liefert, sondern zusätzlich Konsequenzen für Ratingeinschätzungen und daraus folgend Finanzierungsbedingungen hat. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Insolvenzrisiko nicht unabhängig von diversen Unternehmensrisiken ist, die ihrerseits durch Kooperationen verringert werden können. So kann die Nutzung der Economies of Scale über eine Kostensenkung die Beschaffungsrisiken reduzieren. Die Verwirklichung von Economies of Scope kann über eine bessere Korrespondenz mit den Nachfragerpräferenzen die Absatzrisiken senken. Ein Abbau von Innovationsrisiken kann mit der Generierung und Kombination von Informationen verbunden sein, die durch Economies of Skills entstehen. Schließlich kann die interne Arbeitsteilung in Netzwerken zu Effizienz und überlegenen Managementansätzen beitragen und so die Organisationsrisiken positiv beeinflussen.

IfG-Risikostudie

Eine praxisorientierte IfG-Studie, die große Aufmerksamkeit erlangt hat, hat den Zusammenhang zwischen Kooperationen und dem Insolvenzrisiko untersucht. Die konkreten Operationalisierungen der Untersuchung bestanden darin, dass erstens ausschließlich solche Kooperationen in die Studie einbezogen wurden, die als Verbundgruppen institutionalisiert sind und dass zweitens das Insolvenzrisiko anhand des Bonitätsindikators der Vereine Creditreform gemessen wurde. Ein Ergebnis bestand darin,



Kooperationslogik



Kooperationsmechanismen

dass die Kooperation neben den anderen erklärenden Variablen einen signifikant positiven Beitrag zur Bonität leistet. Es konnte nachgewiesen werden, dass kooperierende Unternehmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein niedrigeres Insolvenzrisiko aufweisen als nicht kooperierende Unternehmen. Dieser Zusammenhang gilt für alle Merkmalsausprägungen von Unternehmen. Dabei können aus den konkreten Unternehmensmerkmalen auch Informationen über die Stärke des Zusammenhanges und

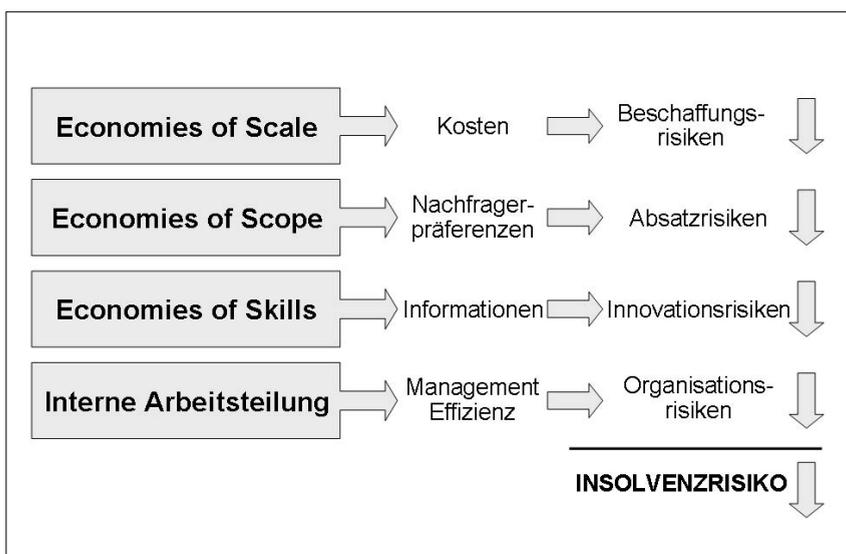
damit des Einflusses abgeleitet werden.

Kooperationsmanagement

Die Ergebnisse dieser Studie haben zu weitreichenden Konsequenzen geführt. So wird derzeit auf EU-Ebene unter Verwendung des bewährten Untersuchungsdesigns eine ähnliche Studie durchgeführt. Der Zentralverband der gewerblichen Verbundgruppen stellt seinen Mitgliedern ein so genanntes „Verbundgruppencertifikat“ mit einem Hinweis auf die Studiener-

gebnisse als Grundlage für Bankgespräche aus. In zahlreichen Verbundgruppen wird die Binnenstruktur der Kooperationen diskutiert. Für das Kooperationsmanagement geht es nämlich nun um eine risikooptimierte Ausgestaltung der Kooperationen. Dies gilt nicht nur für Verbundgruppen, sondern für alle Arten von Kooperationen. Es gilt Management- und Controllingdienstleistungen für die kooperierenden Unternehmen bereitzustellen, die die Tatsache der Kooperation entsprechend berücksichtigen. Zusätzlich ist zu analysieren, welche der unternehmerischen Grundrisiken konkret durch die Kooperation verringert werden können. Dies sollte sinnvollerweise in der konkreten Ausgestaltung der Kooperation berücksichtigt werden. Sehr wichtig ist eine klare Vorstellung über das Ziel der Kooperation sowie die Erarbeitung eines Businessplans für die Kooperation. Das Kooperationsmanagement wird also vor dem Hintergrund der Studienergebnisse noch viel wichtiger als bisher. Dabei hat es auch zu berücksichtigen, dass durch die Kooperation nicht nur Risiken reduziert werden können, sondern dass solche auch entstehen können. Auf diese kooperationsbedingten Risiken konnte hier nicht eingegangen werden.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der „net'swork07, dem Fachforum für Kooperationen und Netzwerke“ am 11.05.2007 in Bad Salzuflen.*



Risikorelevante Wirkungskanäle

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresa Theurl

*Die Bedeutung des Genossenschaftswesens und seine Perspektiven**

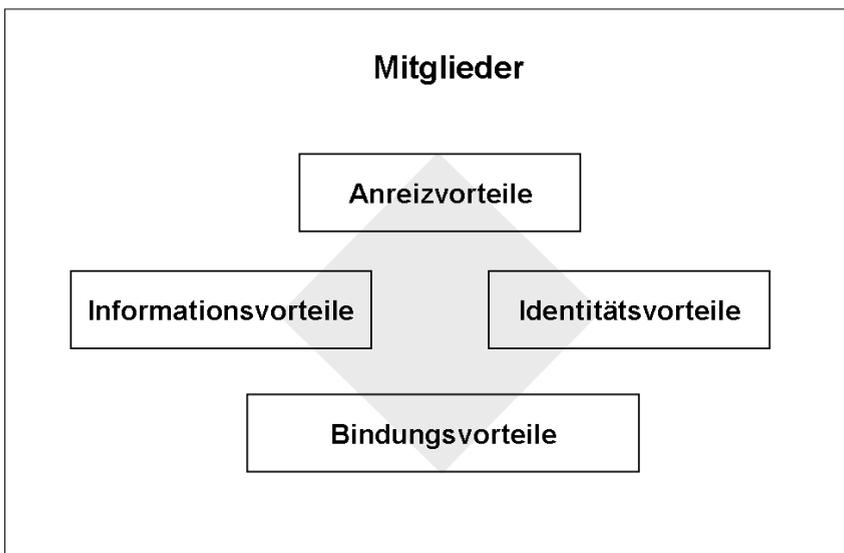
In einem langen Zeitraum haben sich viele Menschen in der Zusammenarbeit mit anderen selbst geholfen, eine wirtschaftliche Existenz aufgebaut und gesichert. Der Erfolg dieser traditionsreichen Organisations- und Unternehmensform namens Genossenschaft ist unbestritten. Dennoch hat im Laufe der Jahrzehnte der Anteil von Genossenschaften an der wirtschaftlichen Wertschöpfung sowie an den Unternehmen abgenommen.

Dies könnte überraschen, da viele Unternehmen auf die aktuellen Rahmenbedingungen mit der Bildung von Kooperationen und Netzwerken reagieren und damit erfolgreich sind. Sie greifen also zur Selbsthilfe, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es gelingt ihnen auf diese Weise, die notwendige wirtschaftliche Größe sowie die gewünschte Leistungsvielfalt zu erreichen und dennoch selbstständig zu

Überzeugendes Geschäftsmodell

Die Vorzüge dieser Organisationsform entstehen durch ein spezielles Konzept der Organisation der Wertschöpfung, durch die Konsistenz von Entscheidung und Verantwortung, durch die der einzelwirtschaftlichen Rationalität folgende Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen und durch die Nutzung aller vorhandenen Kom-

ein MemberValue. Dazu kommt, dass keine feindlichen Übernahmen und Verkäufe des Unternehmens erfolgen können und dass die regelmäßige Pflichtprüfung durch Experten erfolgt, die in der Lage sind, auf die Besonderheiten dieses Geschäftsmodells Bedacht zu nehmen. Selbstverständlich sind unter Anwendung der betriebswirtschaftlichen Prinzipien Gewinne zu erwirtschaften, die kurz- und langfristig ausschließlich den Eigentümern zukommen. Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften werden so nicht nur wettbewerbsfähig, sondern sie vermitteln auch positive Effekte für die Region, den Standort und so für viele indirekt betroffene Menschen. Dies ist das spezielle Wertschöpfungskonzept von Genossenschaften.



Vorteile durch Mitgliederunternehmen

bleiben. Diese Vorgangsweise wurde seinerzeit als genossenschaftliche Kooperation erfunden. Genossenschaften weisen auch heute noch ein sehr zukunftsorientiertes Geschäftsmodell auf, das allerdings weit weniger bekannt ist als jene Allianzen, die den Inhalt zahlreicher Erfolgsmeldungen der Wirtschaftsmedien bilden.

petenzen. Dass gesetzlich fixierte Spielregeln die Zusammenarbeit aller Beteiligten steuern, und dies seit dem Entstehen vor über 150 Jahren, gibt den Menschen Sicherheit durch Kontinuität. Solche Spielregeln bestehen etwa darin, dass ausschließlich Werte für die Mitglieder geschaffen werden,

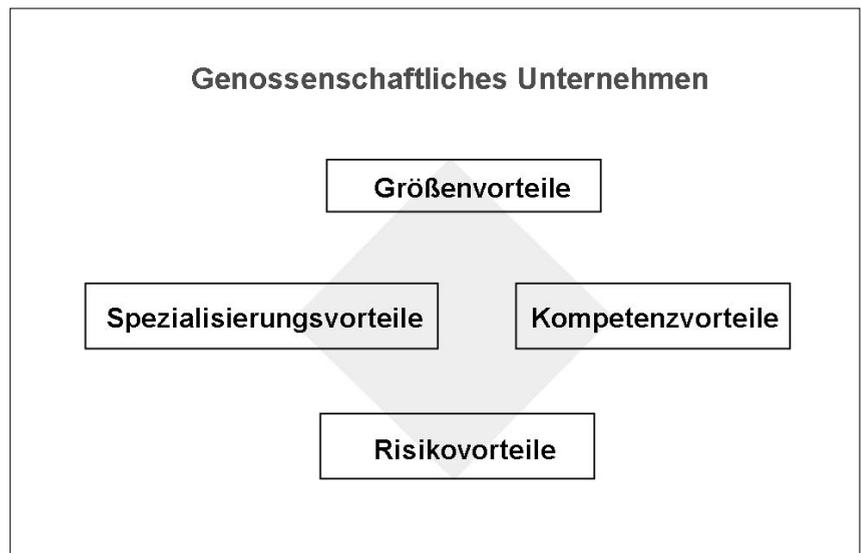
Genossenschaftliche Governancestrukturen

Da die Mitglieder als Eigentümer des gemeinsamen Unternehmens auch seine Kunden oder Lieferanten sind, treffen sie die Entscheidungen für strategische Weichenstellungen, von denen sie selbst wieder betroffen werden. Verantwortung kann also nicht abgeschoben werden an Dritte oder an den Staat. Durch diese Überlagerung von Kapital-, Entscheidungs- und Leistungsbeziehungen entstehen übereinstimmende Interessen und Anreize für zukunftsorientierte Entschei-

dungen. 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. Dazu kommt, dass Genossenschaften in Netzwerke von Experten und Spezialunternehmen eingebunden sind, einen genossenschaftlichen Verbund. So gelingt es, Wertschöpfungsketten zu optimieren und dabei dennoch unternehmerisch selbstständig zu bleiben. Die Mitgliedschaft in den genossenschaftlichen Netzwerken bedeutet, dass an Entscheidungen über die Konditionen und Inhalte von Leistungen mitgewirkt wird. Durch diese Kooperation gewinnt die einzelne Genossenschaft sowohl Anpassungsfähigkeit als auch wirtschaftliche Größe und Vielfalt. Es sind die Mitglieder, die die Besonderheiten der Region und die Bedürfnisse der Menschen kennen. Sie haben Informationen und kennen die notwendigen Problemlösungen. So kann die Genossenschaft dezentral und subsidiär agieren. Sie bleibt regional verwurzelt und behält eine klare Identität. Komplementäre Kompetenzen werden auf intelligente Weise zusammengebracht: Unternehmerisches Expertentum und authentische Informationen über die Bedürfnisse.

Effiziente Entscheidungsfindung

Im Rahmen der besonderen genossenschaftlichen Entscheidungsfindung muss es möglich sein, zukunftsorientierte Weichenstellungen zu vereinbaren. Die notwendige Effizienz in der Entscheidungsfindung stellt hohe Anforderungen an die Entscheidungsvorbereitung und damit an die Gremien.



Vorteile durch genossenschaftliches Unternehmen

Gelingt es jedoch im Konsens zukunftsorientierte Strategien zu vereinbaren, entsteht Vertrauen, ein höchst wertvoller Faktor, der die Unsicherheit des Wirtschaftens reduziert und Kosten senkt. Dies ist eine Besonderheit von Genossenschaften, die von keiner anderen Unternehmensform kopiert werden kann. Sie schafft es, eigentlich widersprüchliche Vorteile zu kombinieren, was heute die Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit ist: Eine effiziente Organisation und Erstellung des Unternehmenszwecks verbunden mit der Verantwortung dezentraler unternehmerischer Entscheidungen. Es ist das typische genossenschaftliche Organisationsmerkmal, die wirtschaftliche Effizienz großer Einheiten und die Vorteile lokaler Strategien zu vereinen.

Gründungsaktivitäten

So ist es auch nicht überraschend, dass wieder neue Genossenschaften gegründet werden und zwar in Wachstumsbranchen wie dem Gesundheitswesen, bei den persönlichen und unternehmensnahen Dienstleistungen, in Handel und Handwerk sowie für ehe-

mals staatliche und kommunale Aufgaben. Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass Genossenschaften beim Vorliegen bestimmter Aufgabenstellungen überlegene Organisationsformen sind. Ihre Stärken kommen dann zum Tragen, wenn neue Märkte oder Wertschöpfungsketten zu organisieren sind, wie etwa im Zuge der Privatisierung. Sie sind dann überlegen, wenn es gilt Vertrauensgüter zu organisieren und zu produzieren. Vor diesem Hintergrund werden heute Ärzten-genossenschaften gegründet und werden Genossenschaften in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Integrierten Versorgung spielen. Sie bieten mehreren Unternehmen die Möglichkeit zur Zusammenarbeit bei größeren Projekten, ohne ihre Selbstständigkeit aufzugeben. Sie arbeiten also in Form eines virtuellen Unternehmens zusammen, um individualisierte Problemlösungen anzubieten. Dies wird häufig von Handwerkern oder von Beratern praktiziert. Schließlich sind Genossenschaften immer dann interessant, wenn Größen- und Kompetenzvorteile im Rahmen von Outsourcing-Projekten genutzt werden sollen, ohne dass die Gefahr von Einfluss-

und Informationsverlusten auftritt. Ein eindrucksvolles Beispiel für dieses Modell ist etwa die DATEV eG, der IT-Experte für die Steuerberater.

Genossenschaftliche Perspektiven

Es spricht einiges dafür, dass Genossenschaften in Zukunft wieder größere Bedeutung erlangen. Es spricht aber auch einiges dagegen. Positiv wirkt, dass die gesellschaftlichen Trends zu einer stärkeren Individualisierung und zu Selbstverantwortung eine Nähe zu genossenschaftlichen Lösungen aufweisen. Zusätzlich fördern die aktuellen Rahmenbedingungen für Unternehmen Kooperationen aller Art. Die individuelle Altersvorsorge wird noch wichtiger: Entsprechende Produkte werden von Anbietern angeboten, die traditionell genossenschaftlich organisiert sind, wie Fi-

nanzdienstleister und Wohnungsunternehmen. Es existieren heute Möglichkeiten grenzüberschreitend Genossenschaften zu gründen. Schließlich wurden mit der Reform des Genossenschaftsrechts die Gründung von Genossenschaften erleichtert und die Anforderungen für kleine Genossenschaften verringert. Doch es sind auch Gegenkräfte zu spüren. So leiden Genossenschaften unter Informations- und unter Imageproblemen. Ihr Geschäftsmodell ist einer breiteren Öffentlichkeit kaum bekannt. Für Kooperationen stehen zudem heute auch andere Netzwerkmodelle und Rechtsformen zur Verfügung. Durch die Kombination von zwei Unternehmensebenen entstehen Koordinations- und Managementanforderungen, die nicht einfach zu bewältigen sind. Vor diesem Hintergrund kann heute nicht klar prognostiziert werden, in

welche Richtung sich das Genossenschaftswesen entwickeln wird. Jedenfalls gilt vor den aktuellen Rahmenbedingungen von Unternehmen und den Herausforderungen für die Bevölkerung, dass Genossenschaften heute erfunden werden müssten, wenn es sie nicht schon gäbe. Sie sind – nüchtern und ohne Verklärung betrachtet – eine moderne Organisationsform, also eine schlaue Antwort auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen von heute.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Genossenschaftstages Weser-Ems 2007 am 24.01.2007 in Rastede.*

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

Theresia Theurl

*Strategien von Wohnungsgenossenschaften in sich wandelnden Märkten**

Nicht selten wird pauschal davon ausgegangen, dass Wohnungsgenossenschaften auf Märkten tätig sind, die in mittlerer Zukunft schrumpfen werden. Diese Einordnung versperrt den Blick auf die differenzierten Realitäten und behindert sowohl eine sorgfältige Analyse, als auch eine effiziente Umsetzung zukunftsorientierter Strategien.

Wohnungsgenossenschaften sehen sich nach wie vor herausfordernden Entwicklungen gegenüber. Im Kern stehen die demografischen Entwicklungen, die häufig den Blick auf alle weiteren Trends verstellen. Doch der zunehmende Wettbewerb in vielen Segmenten ist ebenso einflussreich wie der anhaltende Rückzug des Staates aus wohnungswirtschaftlichen Be-

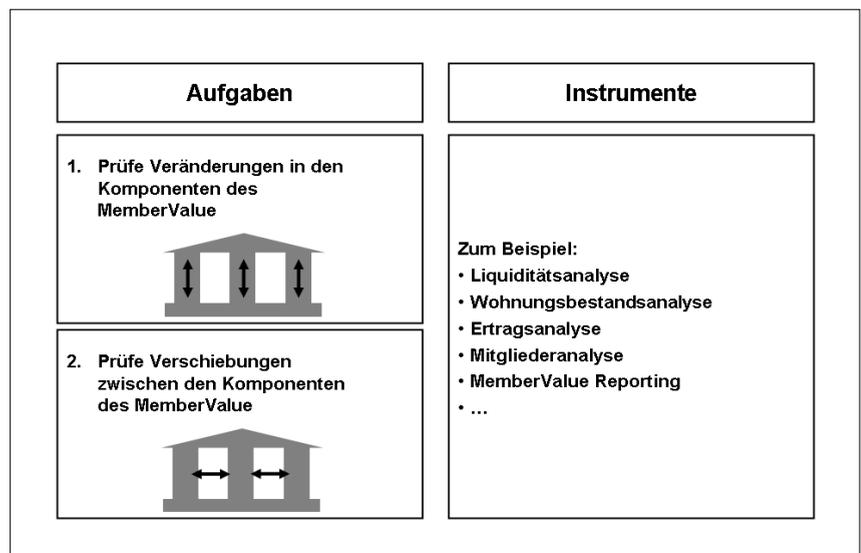
langen. Dies wird jedoch begleitet von strengen gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen. Für Anbieter auf dem Wohnungsmarkt ist auch die starke Ausdifferenzierung der Wohnbedürfnisse mit zunehmenden Anforderungen, aber auch Chancen, verbunden. Vor diesem Hintergrund ist nun zu fragen, welche Märkte für Wohnungsgenossenschaften über-

haupt Bedeutung haben und welche Strategien zu entwickeln sind. Dies hat für die einzelnen Märkte differenziert zu geschehen und der Umsetzung hat jeweils eine sorgfältige Analyse vorauszugehen.

MemberValue

Die Zielsetzung, für die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften

MemberValue zu schaffen und zwar mit allen seinen Komponenten (direkt, indirekt und nachhaltig), setzt voraus, dass die genossenschaftlichen Unternehmen die für sie relevanten Märkte identifizieren und dort die Entwicklungen analysieren. Dabei handelt es sich einerseits um Input- und andererseits um Outputmärkte. Unterschiedliche Entwicklungen zeichnen dieses aus und eine undifferenzierte Normstrategie ist nicht ausreichend, wenn die Unternehmenszielsetzungen das Handeln leiten sollen.



Inputmärkte

Zumindest drei Inputmärkte spielen eine große Rolle für den Unternehmenserfolg. Dies sind Humankapitalmärkte, der Finanzmarkt und die diversen Beschaffungsmärkte. Die aktuellen Entwicklungen auf dem Humankapitalmarkt wirken sich zum Beispiel dergestalt aus, dass in vielerlei Hinsicht gestiegene Anforderungen an Vorstände gestellt werden. Die Notwendigkeit, geeignete Aufsichtsräte zu finden wird ebenso sichtbar wie ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern für viele Aktivitäten. Veränderungen auf den Finanzmärkten wirken sehr direkt auf den Unternehmenserfolg und benötigen adäquate Strategien. Zu nennen sind die Vorgaben im Zusammenhang mit den Eigenkapitalanforderungen von Banken im Zusammenhang mit „Basel II“, das Auftreten zahlreicher Finanzinnovationen oder die Möglichkeit investierender Mitglieder, die durch das reformierte Genossenschaftsgesetz nun explizit verankert wurden. Auch die Beschaffungsmärkte sind in Bewegung. So nimmt das technikintensive Bauen zu. Neue Beschaffungsmärkte bilden sich heraus. Geänderten Stan-

dards für die IT-Ausstattung von Wohnungen ist ebenso Rechnung zu tragen wie dem IT-Gehalt von Prozessen und Managementinstrumenten. Sowohl der Inhalt als auch der Umfang des Wandels unterscheiden sich auf den einzelnen der genannten Märkten voneinander.

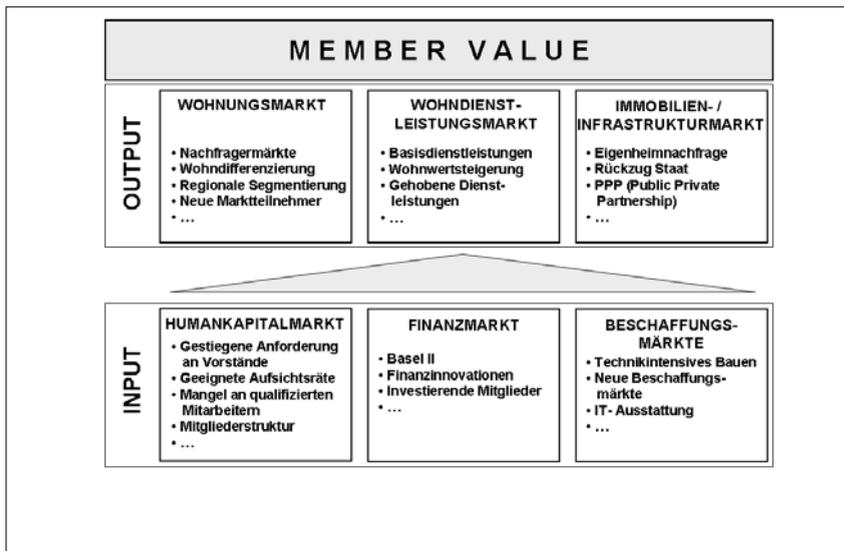
Outputmärkte

Dies gilt auch für die Outputmärkte, die für die Wohnungsgenossenschaften Bedeutung aufweisen. Dies ist erstens der eigentliche Wohnungsmarkt. Hier halten die bekannten und bereits genannten Trends an: die Ausdifferenzierung von Wohnstilen, die Herausbildung von Nachfragemärkten, eine starke regionale Segmentierung, neue Marktteilnehmer. Dazu kommt zweitens der Wohndienstleistungsmarkt. Nicht nur Basisdienstleistungen werden wichtiger, sondern auch solche, die zu einer Wohnwertsteigerung beitragen sollen und diverse gehobene Dienstleistungen. Sie alle werden durch die Trends auf den einzelnen Marktsegmenten beeinflusst. Drittens hat der Immobilien-/Infrastrukturmarkt steigende Bedeu-

relevante Märkte für Wohnungsgenossenschaften, so die Eigenheimnachfrage, der Rückzug des Staates und die Möglichkeit, Public Private Partnerships zu gründen. Auch hier gilt, dass die einzelnen Märkte differenzierten Entwicklungen unterliegen, die sich in ihrem Einfluss auf die Tätigkeit der Wohnungsgenossenschaften unterscheiden und denen jeweils spezifische Beachtung zu schenken ist.

Analyse und Umsetzung

Für jeden der identifizierten Märkte sind folgende Aufgaben zu bewältigen. Erstens sind Entwicklungen und Veränderungen zu isolieren und zu analysieren. Zweitens geht es um die Untersuchung der Relevanz für das Unternehmen. Dies ist nicht nur für heute und für morgen zu klären, sondern es ist für die Wohnungsgenossenschaft und für die Unternehmenspartner in Erfahrung zu bringen. Drittens ist die bisher umgesetzte Strategie bezüglich ihrer Eignung zu prüfen. Viertens ist diese gegebenenfalls anzupassen und fünftens geht es um die Umsetzung einer modifizierten Strategie. Eine adäquate Analyse der



Strategieprüfung

Entwicklungen setzt einen standardisierten Trendcheck, die Auswahl, Klassifikation und Strukturierung von Informationen sowie die Entwicklung von Szenarien voraus. Dies erfordert geeignete Instrumente in Form von Beobachtungs- und Informationssystemen sowie den Zugang zu Wirkungsmodellen. Sinnvollerweise werden diese Aufgaben durch die Verbände oder in Kooperation von mehreren Unternehmen durchgeführt.

Relevanz der Entwicklungen

Ob der festgestellte Wandel von Rahmenbedingungen Bedeutung erlangt, hat für alle betroffenen Märkte für Gegenwart und Zukunft nicht nur für die Wohnungsgenossenschaft, sondern auch für seine Partner geprüft zu werden. „Kenne Dich selbst“, „Kenne Deine Partner“ und „Prüfe Deine Betroffenheit“ sind die Voraussetzungen. Geeignete Instrumente und Methoden sind etwa die Wertkettenanalyse, die Stärken-/Schwächen-Analyse, ein Partnerregister und eine geeignete Schnittstellenklassifikation. Sie wer-

den eingesetzt, um Wirkungsanalysen sowie MemberValue-Analysen und -Prognosen durchzuführen.

Strategietest

Nachdem geklärt ist, ob sich der identifizierte Wandel auf die Wohnungsgenossenschaft auswirken wird, geht es um die Prüfung der Strategie. So sind erwartete Veränderungen in den einzelnen Komponenten des MemberValues sowie Verschiebungen zwischen diesen zu untersuchen. Liquiditäts-, Wohnungsbestands-, Ertrags-, Mitgliederanalysen sowie ein kontinuierliches MemberValue-Reporting können dafür herangezogen werden. In der Folge geht es um die Suche nach neuen Quellen für den MemberValue und um eine Anpassung der MemberValue-Strategie. Geschäftsfeld-, Zielgruppen- und Marktpartneranalysen sind Instrumente, die unter anderem für diese Aufgaben eingesetzt werden.

Strategieumsetzung

Diese Schritte haben der Umsetzung einer geänderten Strategie voranzuge-

hen. Diese hat in der Folge kommuniziert zu werden. Einzelne Strategieziele sind zu operationalisieren, Projektpläne sind zu formulieren. Damit sind eine Budgetierung und Ressourcenzuteilung ebenso verbunden wie eine Evaluierung der Strategieumsetzung. Als Instrument für diese Aufgaben bietet sich zum Beispiel eine für Wohnungsgenossenschaften adaptierte Balanced Scorecard an. Am Ende dieser Überlegungen kann ein klares Fazit gezogen werden. Wohnungsgenossenschaften sind damit konfrontiert, dass sich die für sie relevanten Märkte wandeln und zwar in unterschiedlichem Ausmaß. Dies ist als Realität zu akzeptieren. Daher stellt sich die Frage nach den adäquaten Reaktionen. Klar zu verwerfen sind kurzfristige operative Reaktionen. Es geht vielmehr um eine kontinuierliche Prüfung von Entwicklungen und Veränderungstendenzen und damit verbunden um eine aktive Anpassung der Strategie, die dann nie in großen Sprüngen erfolgen muss, die die einzelnen Gruppen von Stakeholdern überfordern könnten.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltungsreihe "Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" am 18.04.2007 in Münster.*

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

Eric Meyer

*Kooperationen von Freiberuflern**

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Freiberufler und Selbstständige drängen zu Kooperationen. Diese unterliegen dabei Besonderheiten, die so bei Unternehmenskooperationen nicht zu finden sind, wenngleich das vom IfG etablierte Managementschema für Kooperationen entsprechend adaptiert werden kann.

Kooperationen können unterschiedliche Ziele verfolgen. In einer Befragung des ENSR Enterprise Survey 2003 wurden als wesentliche Gründe der Zugang zu neuen und größeren Märkten, breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte, Zugang zu Know-how, zusätzliche Produktionskapazitäten und Kosteneinsparungen genannt. Dabei unterscheiden sich die Prioritäten nach der Größe der Unternehmen. Kleine Unternehmen nennen eher marktorientierte Gründe für Kooperationen (Zugang zu neuen Märkten), während große Unternehmen Produktionsgründen (Kosteneinsparung) eine hohe Priorität zuordnen. Als Hemmnisse für Kooperationen werden der Wunsch nach Unabhängigkeit und zu wenig Wissen über Kooperationen genannt.

Es ist offensichtlich, dass diese Gründe für und gegen Kooperationen in besonderem Maße auch für Selbstständige und Freiberufler gelten. Insbesondere die Hinderungsgründe des Wunsches nach Selbstständigkeit einerseits und dem fehlenden Wissen über Kooperationen sind hier besonders stark ausgeprägt. Andererseits unterliegen sie jedoch auch einem besonderen Marktdruck durch intensiven Wettbewerb.

Es zeigt sich, dass das Managementschema für Kooperationen, das aus den fünf Schritten Strategische Positionierung, Kooperationsvorberei-

tung, Institutionalisierung, operative Kooperationsführung und Erfolgskontrolle besteht, auch für Freiberufler angewandt werden kann, wenngleich einige Schritte Besonderheiten für deren Kooperationen enthalten.

Kooperationsvoraussetzungen von Freiberuflern

Ein wesentliches Problem für Kooperationen von Freiberuflern zeigt sich meist schon im ersten Kooperationsschritt, der strategischen Positionierung. Hierbei geht es darum, den Wertschöpfungsprozess in feine Wertschöpfungsschritte zu zerlegen, die Schnittstellen nach über diese laufenden Produkte, Leistungen und Informationen zu untersuchen, um damit prinzipiell kooperationsfähige Bereiche zu identifizieren. Typischerweise sind bei Freiberuflern alle Wertschöpfungsschritte in einer Person oder in einer kleinen Gruppe vereint, sodass das notwendige Denken in Prozessschritten und Schnittstellen gar nicht vorhanden ist bzw. vorhanden sein kann. Hier gilt es zunächst anzusetzen und die wesentlichen Tätigkeiten zu identifizieren, die ein Freiberufler oder Selbstständiger verrichtet. Dieses sind die typischen sekundären Tätigkeiten der Verwaltung (Inkasso, Steuerangelegenheiten, etc.), die nicht zur Wertschöpfung beitragen. Hier besteht prinzipiell eine Auslagerungs-

fähigkeit, die jedoch häufig gescheut wird.

Wichtiger jedoch ist es, die eigene Tätigkeit genau nach den eigenen Stärken und Schwächen zu untersuchen, um die eigenen Stärken in eine Kooperation einbringen zu können, während die Schwächen eher durch Kooperationspartner (besser) erledigt werden können. Damit ergibt sich das Potenzial höherwertige Leistungen zu erbringen und damit auch höhere Marktpreise für die eigene Tätigkeit erzielen zu können.

Ziele der Kooperation

Hier zeigt sich zugleich eine Zielrichtung für Kooperationen von Freiberuflern. Diese richten sich meist weniger auf die Kosten, da die hierbei erzielbaren Ersparnisse durch Größenvorteile meist eher gering sind. Sie träten erst bei einer höheren Zahl von Kooperationspartnern auf, die gemeinsam Beratungsleistungen und -konzepte erarbeiten würden oder Sekundärleistungen gemeinsam erstellen. Wichtiger sind in jedem Fall die Marktaspekte der Kooperation. Dabei sind zwei Fälle zu unterscheiden. Freiberufler, die eher unterausgelastet sind, werden bestrebt sein über Kooperationen zunächst einmal mehr Aufträge zu erlangen, um die eigene Arbeitskapazität besser ausschöpfen zu können. Es geht also um eine Verbesserung der Marktdurchdringung.

Eine andere Zielsetzung werden jene Freiberufler verfolgen, die bereits eine gute Kapazitätsauslastung haben. Für sie besteht ein primäres Interesse bei einer Kooperation darin, höhere Preise für ihre Leistungen zu erzielen. Dieses kann dadurch geschehen, dass man sich mit Hilfe von Kooperationen auf Leistungen konzentrieren kann, die eine höhere Wertschöpfung erzielen, während solche Tätigkeiten, die derjenige nur schlechter erbringen kann, sinnvollerweise durch den Partner erfolgen kann, sodass sich gemeinschaftlich ein höherer zu erzielender Preis ergibt.

Kooperationsrichtungen

Hinsichtlich der Kooperationsrichtungen ergeben sich damit zwei Optionen: die Kooperation mit Partnern, die ähnliche Schwerpunkte in ihrer Tätigkeit setzen, und Kooperationen mit Partnern, die komplementäre Leistungen erbringen.

Bei der Kooperation mit ähnlichen Partnern geht es insbesondere darum, Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen um Aufträge zu erlangen, die eine gewisse Mindestgröße in der Erfüllung bedürfen, d.h. wo der Auftraggeber Beratungsleistungen (z.B. Vertriebscoaching) verlangt, die von einer Person alleine nicht erbracht werden können. Hierbei stellt sich dann gleich die nächste Managementaufgabe, dass in einem solchen Beraternetzwerk, eine hinreichende Qualität sichergestellt werden muss, d.h. es müssen bestimmte Anforderungs- und Qualitätsmerkmale in der Konzeptionsphase definiert werden und diese auch operativ kontrolliert werden. Mit solchen Kooperationen können sich Freiberufler neue Auftragsdimensionen erschließen, die sie als Einzelkämpfer nicht hätten abdecken können.

Bei Kooperationen mit komplementären Partnern werden weniger quantitative als qualitative Ziele in den Vordergrund gerückt. Hier geht es darum, eine Paketleistung aus einer Hand anbieten zu können, wenn der Kunde umfassendere Beratungs- oder Coachingleistungen wünscht. Damit können neue (u. U. modulare) Produktpakete angeboten werden, die ein Einzelkämpfer nicht oder zumindest nicht so gut anbieten könnte.

Leistungserbringung und -verrechnung

Die Kontrolle der Leistungserbringung und deren Verrechnung ist eines der Hauptprobleme der Kooperation von Freiberuflern. Dieses ist jedoch weniger der Eigenschaft als Freiberufler, als vielmehr der häufig gewählten Kooperationsform der Netzwerke geschuldet. In diesen Netzwerken gibt es meist Mitläufer, die vor allem aus diesem Netz Leistungen (Aufträge) beziehen und solche, die sich mit der aktiven Pflege des Netzes beschäftigen und sich zu Systemköpfen entwickeln. Diese unterschiedliche Rollenverteilung muss für das Gesamtnetzwerk nicht nachteilig sein, obwohl die Arbeitslast und der Nutzen auf den ersten Blick ungleichmäßig verteilt zu sein scheinen. Reine „Konsumenten“ können für die aktiven Netzwerkteilnehmer von Vorteil sein, da es ihnen mit diesen gelingt, wesentlich größere Aufträge zu erhalten oder sich auf höherpreisige Marktsegmente zu konzentrieren, sodass dieser Vorteil den Nachteil der Nichtbeteiligung der nur passiv teilnehmenden Netzwerkteilnehmer überwiegt. Dieses hängt auch massiv von der Verrechnung der erbrachten Leistungen ab, die wiederum mit der Integrationstiefe korreliert. Ein gemeinsa-

mer Außenauftritt ist zur Generierung der genannten Vorteile unerlässlich. Für diesen muss ein Netzwerkteilnehmer, normalerweise der Systemkopf, verantwortlich zeichnen und auch – zumindest teilweise – entschädigt werden. Geschieht dieses nicht, so muss der generierte Größenvorteil für den Systemkopf schon erheblich sein, um das Netzwerk dennoch stabil zu halten. Zugleich erhält dieser Systemkopf im Netzwerk natürlich eine Machtposition, da er als „Außenverantwortlicher“ auch für die eingehenden Aufträge verantwortlich ist und diese an die Netzwerkteilnehmer verteilen muss, was Anlass zu Misstrauen sein kann, wenn hier keine genauen Regeln existieren.

Fazit

Kooperationen insbesondere in der Form von Netzwerken bieten Freiberuflern erhebliche Chancen, um einerseits größere Aufträge zu akquirieren und andererseits qualitativ bessere Produkte anbieten zu können. Dem entgegen stehen jedoch unzulängliche Voraussetzungen für Kooperationen und mangelnde Kenntnisse für die Erfolgsdeterminanten in der Umsetzung. Diese müssen von kooperationswilligen Freiberuflern gelernt und angewandt werden, um die erheblichen Gewinnpotenziale nutzen zu können.

**Zusammenfassung von zwei Vorträgen bei GABAL, Stuttgart, am 28. Februar 2007 und TOC, Köln, am 15. April 2007.*

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

Interview

Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven

Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz

Theurl: Herr Vincenz – ein Erfolgsjahr jagt das andere. Durch die Neue Zürcher Zeitung werde ich regelmäßig informiert, dass die Raiffeisen Gruppe Schweiz Jahr für Jahr sehr gute Geschäftsergebnisse schreibt. Wie kann man den Erfolg der Raiffeisen Gruppe in der sehr bankintensiven Schweiz erklären und was sind ihre speziellen Erfolgsfaktoren?

Vincenz: Das erste wichtige Element bei uns ist die Frage der Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Wir differenzieren uns über genossenschaftliche Werte, für die wir eintreten, die wir leben, die wir auch kommunizieren. Folglich legen wir auch dem Banking ein etwas anderes Verständnis als die übliche Shareholder-orientierung zugrunde. Zweitens ist wichtig, dass wir für die Gruppe eine klare Wachstumsstrategie definiert haben. Die Einhaltung bzw. Erreichung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen ist dabei Voraussetzung, ohne die Erfolg überhaupt nicht möglich ist. Gleiches gilt für das Risikomanagement. Zu einer Wachstumsstrategie im Banking gehört, dass diese trotzdem auf die Kosten Rücksicht nimmt und dass man keine übermäßigen Risiken eingeht. Das dritte ist, dass es uns gelungen ist, das Netzwerk der Raiffeisenbanken zu einer Gruppe zusammenzuschweißen. Auch wenn noch viele Spannungen existieren und einige Banken auch immer wieder einmal gern in andere Richtungen ziehen würden: Zu guter Letzt stehen wir doch als Raiffeisen Gruppe zusam-

men und lösen gemeinsam die Themen und Probleme, die anstehen. Diese drei Faktoren haben dazu geführt, dass es uns gelungen ist, in der Schweiz eine gute Position zu erreichen.

Theurl: Etwa 50% Ihrer Kunden sind auch Mitglieder. Sie haben also eine klare Mitgliederstrategie. Wovon bestehen die Inhalte dieser Strategie und wie wird sie organisiert? Was macht Raiffeisen Schweiz in diesem Netzwerk und was machen die Raiffeisenbanken vor Ort diesbezüglich?

Vincenz: Im Rahmen unserer Wertestrategie und auch als Genossenschaft ist das Ele-

ment der Mitgliedschaft für uns sehr wichtig. Mitglieder sind nachweislich profitabler als Nicht-Mitglieder. Dies gilt sowohl in Bezug auf den Kundennutzen als auch in Bezug auf die Kundenbindung. Wir verfolgen die Mitgliederstrategie konsequent, denn sie gibt uns die Möglichkeit, uns über un-



Dr. Pierin Vincenz

Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe (Jahrgang 1956)

Ausbildung

1982-86 Studium an der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der Hochschule St. Gallen

1989 Promotion über „Einsatz und Entwicklung von Expertensystemen im Bankbetrieb“

Berufliche Tätigkeit

1979-82 Schweizerische Treuhandgesellschaft, St. Gallen

1986-90 Schweizerischer Bankverein Global Treasury, GD Zürich
Swiss Bank Corporation O'Conner Services L.P. Chicago, Vizedirektor

1991-96 Hunter Douglas, Luzern, Vice President and Treasurer

1996 Raiffeisen Gruppe, St. Gallen, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Department Finanz

seit 1.10.99 Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe

sere Mitglieder, die gleichzeitig Eigentümer der Raiffeisenbanken sind, zu differenzieren. Mitglieder haben die Möglichkeit, im Rahmen der Generalversammlungen mitzuzentscheiden. Wenn alles gut läuft, wollen die Mitglieder in der Regel ja meistens nicht so viel mitentscheiden, aber sie haben auf jeden Fall die Möglichkeit dazu. Die Zahlen sprechen eindeutig für unsere Mitgliederstrategie: Wir haben heute knapp über 1,3 Millionen Mitglieder in der Schweiz und unser Ziel ist es, auf 2 Millionen Mitglieder zu kommen. Bei etwa 7 Millionen Einwohnern ist dies ein ehrgeiziges Ziel.

Bezüglich der Aufgabenteilung: Wenn es darum geht, diese Mitglieder auch zu akquirieren und zu betreuen, ist es die Aufgabe von Raiffeisen Schweiz (vormals Schweizer Verband der Raiffeisenbanken), das grundsätzliche Leistungsprogramm gegenüber den Mitgliedern zu definieren. Für Raiffeisen Schweiz geht es dabei um die Frage, was finanzielle und was nicht-finanzielle Vorteile sind, die Mitgliedern zugute kommen sollen. Zusätzlich wird auf dieser Ebene die ganze Werbung und Kommunikation festgelegt. Aufgabe der einzelnen Banken ist es dann, im täglichen Umgang mit den Mitgliedern die Beziehungen zu pflegen, sei es im persönlichen Kontakt, sei es als Bestandteil des Lebens vor Ort, sei es mit der Generalversammlung, sei es aber auch mit Bankprodukten, die den Mitgliedern für limitierte Zeiträume angeboten werden. Eigentlich müsste man es sogar umgekehrt sagen: Alle Bestrebungen vor Ort, das Mitglied zu werben, werden unterstützt durch die nationalen Aktivitäten. In diesem Zusammenwirken kann man sich die Aufgabenteilung zwischen Werbung auf nationaler Ebene und individuel-

ler Mitgliederwerbung seitens der einzelnen Raiffeisenbanken vorstellen.

Theurl: *Wenn im Rahmen der skizzierten Strategie, Kunden zu Mitgliedern aufgewertet werden sollen, werden diese dann gezielt angesprochen oder geht die Initiative von einzelnen Kunden aus?*

Vincenz: Wir versuchen die Angebote so attraktiv zu machen, dass die Leute in der Schweiz darauf aufmerksam werden. Jedes Jahr haben wir eine Mitgliederaktion, bei der wir unsere Mitglieder zum halben Preis in eine Region der Schweiz schicken. Wir möchten unseren Mitgliedern die Schweiz zeigen. Wir sind ein Land, das sich nach außen immer mit „Swissness“ präsentiert und wir möchten das auch in der Schweiz für unsere eigenen Leute machen. Für Touristen selbstverständliche Sehenswürdigkeiten wie das Matterhorn oder die Jungfrau sind von vielen Schweizern noch nie besucht worden. Viele Schweizer kennen die eigenen Schätze nicht, und die versuchen wir durch solche Aktionen, die ja keine direkten Banking-Aktivitäten sind, zu erreichen. Das gibt natürlich entsprechende Publizität und kommt sehr gut an. Daneben kommt es häufig vor, dass Kunden von sich aus auf uns aufmerksam werden. Aufgrund unserer klaren Strategie, in den Gemeinden und damit vor Ort aktiv zu sein, sind wir heute ein gesellschaftlicher Faktor. Raiffeisen sponsort viele gesellschaftliche Anlässe vor Ort. Viele Leute, die neu in eine Gemeinde ziehen, werden Mitglied bei der Raiffeisenbank, damit sie auch den Anschluss an das soziale Leben finden. Das typische Beispiel hierfür ist die Generalversammlung, der ein sehr hoher Stellenwert im gesellschaftlichen Leben der Gemeinden zukommt: Es gibt nur noch ganz wenige Ver-

sammlungen vor Ort, zu denen die Gemeinde zusammenkommt. Lokale Vereine arbeiten häufig sehr eng mit ihrer Raiffeisenbank zusammen. Vielfach übernehmen Raiffeisenbanken die Sponsorenrolle und tragen damit zum Überleben vieler Vereine bei.

Theurl: *Nun würde ich gerne über das Innenleben der Raiffeisen Gruppe sprechen, ihre Arbeitsteilung. Welche Aufgaben verbleiben heute bei den Raiffeisenbanken, die die Basis der Gruppe darstellen?*

Vincenz: Bei uns gilt immer noch der Grundsatz, dass Raiffeisen Schweiz nur subsidiär tätig ist. Das heißt, primär werden alle Aufgaben vor Ort in der Raiffeisenbank erledigt. Nur jene Aufgaben, die aus wirtschaftlichen oder aus Know-How-Überlegungen besser im Verbund erledigt werden können, übernimmt Raiffeisen Schweiz. Welches diese Aufgaben sind, ist bei Raiffeisen Schweiz in den Statuten definiert. Es handelt sich z.B. um das Erbringen von Dienstleistungen für die Gruppe, um die Funktion der Zentralbank und der Internen Revision sowie um die Erarbeitung der Grundstrategien. Das Bankgeschäft verbleibt bei den Banken.

Vieles wird natürlich heute durch gesetzliche Regelungen und intern definierte Spielregeln eingeengt. Unser Ansatz sieht vor, dass die Aufsichtsstelle – also die interne Revision – überprüft, ob die Spielregeln eingehalten werden. Aufgaben, die die gesamte Gruppe betreffen, wie zum Beispiel die Erarbeitung der Gruppenstrategien und die Risikoüberwachung werden zentral erbracht. Dann gibt es natürlich sehr viele Prozesse, die zentral angelegt sind, um Größen- und Know-How-Vorteile zu nutzen. Unter anderem sind dies: Compliancefragen oder die Investitionen in die Informatik.

Unsere Strukturen lassen sich auch in Größenordnungen ausdrücken: Ein Viertel unserer 8000 Mitarbeitenden arbeitet bei der Zentrale, 75% bei den Raiffeisenbanken. Dort wird natürlich eher kundenorientiert gearbeitet, während in der Zentrale eher die Spezialisten ihre Aufgaben wahrnehmen.

Theurl: *Vor dem Hintergrund Ihrer Ausführungen kann also klar festgehalten werden: Die einzelnen Raiffeisenbanken sind selbstständige Unternehmen und werden mit unternehmerischer Verantwortung geleitet.*

Vincenz: Ja, das ist effektiv so. Das Bankgeschäft wird vor Ort geregelt. Die Frage des Know-Hows in bestimmten Bereichen ist immer eine Frage der Spezialisten, die nicht in den Banken tätig sein können. Das andere Thema umfasst Effizienz, Größe und das Zusammenführen von Prozessen. Dies können einzelne Banken alleine nicht verwirklichen. Effizienzüberlegungen führen allerdings dazu, dass zunehmend wichtige Projekte zentralisiert werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Zahlungsverkehr, der bei uns heute noch weitgehend dezentral organisiert ist. Es gibt Mitarbeitende, die in Teilzeit draußen in den Banken arbeiten und am Monatsende diese Zahlungen verarbeiten. Die Zahlungen werden zentral gesammelt und dann an unser nationales Zahlungssystem weitergegeben.

Wir diskutieren derzeit die Frage, ob wir diesen Prozess zentralisieren sollen, da der Zahlungsverkehr in seiner heutigen Form sehr personalintensiv ist und somit mit einer geänderten Organisation Effizienzgewinne möglich wären. Die Diskussion ist nicht einfach. Denn durch den dezentralen Zahlungsverkehr würden weitere Arbeitsplätze lokal erhalten bleiben. Sie sehen, keine einfache Fragestellung –

aber eine der typischen Herausforderungen.

Wir wollen eine Infrastruktur aufbauen, der sich die Raiffeisenbanken anschließen können, wenn sie wollen. Ich gehe davon aus, dass in spätestens 5 Jahren der Zahlungsverkehr zentralisiert ist, da die Raiffeisenbanken von den Skalenerträgen profitieren wollen und werden. Ich habe früher immer gedacht, dass wir investieren und entscheiden müssen, ob bei den Investitionen alle mitmachen oder nicht. Die Investitionsrechnung sieht nämlich ganz anders aus, wenn sie für 20 oder für 400 Banken aufgestellt wird. Ich habe mich inzwischen belehren lassen: Wenn die Entscheidung für die Zentralisierung sinnvoll ist, werden sich auch bei Entscheidungsfreiheit alle Raiffeisenbanken für das zentrale System entscheiden, weil es ihnen einfach klare Vorteile bietet.

Theurl: *Sie bauen also eine gemeinsame Infrastruktur auf, jedoch ohne Beteiligungszwang. Sie gehen davon aus, dass die Banken rational kalkulieren und sich aus betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit beteiligen. Gibt Ihnen die Erfahrung Recht?*

Vincenz: Genau. Es ist viel angenehmer mit einem Ansatz der Freiwilligkeit zu operieren als mit Zwang. Ein anderes Beispiel ist das Drucken von Kontoauszügen. Auch dies war früher dezentral organisiert. Wir haben ein zentrales Druckcenter eingerichtet. Nach 5 Jahren nehmen dies heute bereits 80% der Raiffeisenbanken in Anspruch. Ein weiteres Beispiel ist die Lohnverarbeitung. Sie wurde früher dezentral organisiert. Nachdem wir die zentrale Organisation angeboten haben, wird die Lohnverarbeitung heute zu 100% zentral durchgeführt. Es gibt allerdings auch Bereiche, in denen wir eine Zentralisierung nicht vornehmen, z.B. im Asset- und Liabi-

lity-Management. Hier wollen wir nicht zentralisieren, obwohl uns die Banken teilweise sogar dazu auffordern. Es ist aber wichtig, dass die Raiffeisenbanken selbst die Verantwortung für ihre Liquiditätsbewirtschaftung tragen, damit sie in der Preisfestlegung gegenüber den Kunden flexibel bleiben. Ich bin davon überzeugt, dass der Bankleiter eine höhere Flexibilität in der Preis- und Konditionenfestlegung gerade im Bilanzgeschäft hat, wenn er seine eigene Bilanz im Hinterkopf hat, als wenn ihm einfach ein Treasury-Price von der Zentrale vorgegeben wird.

Theurl: *Die unternehmerische Entscheidung bleibt also dezentral. Geht dies so weit, dass die Banken Nicht-Raiffeisenprodukte anbieten können?*

Vincenz: Ja, jedoch im Rahmen eines verbindlichen Produktkataloges. In diesem Katalog finden sich natürlich neben den Raiffeisenprodukten auch andere Produkte, vor allem im Fondsbereich.

Theurl: *Handelt es sich dabei um die Produkte der Kooperationspartner oder ist es so, dass eine Bank losgelöst von den im Katalog verzeichneten Produkten anbieten kann?*

Vincenz: Nein, dies ist nicht zulässig. Allein der Katalog ist verbindlich. Das zählt auch zu den Spielregeln. Allerdings kann die Bank andere Fonds verkaufen. Wir können mit unseren Raiffeisen-Anlageprodukten nicht die ganze Bandbreite abdecken. Wir versuchen aber schon, einen eigenen Schweizer Raiffeisen-Fonds zu puschen, wenn wir einen solchen haben. Aber irgendeinen indischen Index nachzubilden, das machen wir nicht. Das können andere unter Umständen besser als wir.

Theurl: *Es ist also davon auszugehen, dass Ihr Produktkatalog relativ breit ist?*

Vincenz: Bei standardisierten Produkten wie beispielsweise Fonds oder strukturierten Produkten ist er relativ breit. Bei Krediten hingegen sind wir natürlich eingengter. Da kann die Bank nicht einfach irgendein Produkt kreieren und verkaufen. Generell richten wir uns ganz nach den Kundenwünschen.

Theurl: Die Existenz eines solchen Kataloges ist ein gutes Beispiel für eine verbindliche Spielregel. Sind Sie bereit, über Spielregeln zu sprechen oder handelt es sich dabei um ein Thema der Raiffeisen Gruppe, das nicht extern kommuniziert werden soll?

Vincenz: Ich bin durchaus bereit, darüber zu sprechen. Wir haben gerade letztes Jahr ein neues Geschäftsreglement für die Raiffeisenbanken definiert. Es war eine sehr intensive Diskussion, in der wir letztlich die Vereinheitlichung von gewissen Prozessen und Spielregeln sehr gut umsetzen konnten. Das geht bis zu Vorgaben für die Auswahl eines einzelnen Bankleiters. In einem solchen Fall ist klar definiert, dass Raiffeisen Schweiz im gesamten Prozess beteiligt wird und ein Mitentscheidungsrecht bei der Wahl des Bankleiters besitzt.

Die interessante Frage ist immer, wie solche Neuerungen vermittelt werden, denn sie sind meist mit Autonomie-diskussionen verbunden. Hier gilt es einfach ein bisschen die „Nase“ zu haben, zu welchem Zeitpunkt und wann man eine solche Diskussion forciert. Obwohl unser Geschäft häufig hektisch ist, so ist es doch vergleichsweise stabil. Kredite wurden vor hundert Jahren benötigt und werden noch in hundert Jahren benötigt. Das Gleiche gilt für Anlagegeschäfte. Aufgrund dieser Stabilität können wir uns für unsere Entscheidungen auch etwas Zeit nehmen, wenn es sich dabei um

fundamentale Veränderungen von Prozessen handelt. Entscheidend ist also, Veränderungen zum richtigen Zeitpunkt anzukündigen und intensiv in der Organisation zu diskutieren.

Theurl: Worin sehen Sie die Stärken und Schwächen, wenn Sie von außen auf den deutschen FinanzVerbund blicken?

Vincenz: Die Stärken sind auch in Deutschland das dichte Netz von Banken, Raiffeisenbanken und Volksbanken. Dies sind alles etablierte Institute mit wenigen skandalträchtigen Geschichten und die typischen Vorteile genossenschaftlicher Banken gelten natürlich für Deutschland genauso. In solchen Netzwerken muss eine Organisation ein gutes Management für den gesamten Verbund entwickeln, muss primär das Ganze im Auge haben. Als Schwäche kann ich von außen herausstellen, dass aus banktechnischer Sicht schon noch einige Felder existieren, auf denen effizienter gearbeitet werden könnte. Aber hier scheint mir die Leidensschwelle noch zu hoch, man verdient einfach noch zuviel Geld.

Aber da ich die Industrie schon lange beobachte, kann ich aus meinen Erfahrungen in der Schweiz berichten, dass ein solcher Prozess häufig schneller vorangeht, als es mancher in Deutschland heute denken würde. Ich würde zumindest beginnen, solche Szenarien zu diskutieren, auch wenn man sie noch nicht umsetzt. Das ist vielleicht eine Schwäche, dass solche Diskussionen häufig im Keim erstickt werden und sofort Opposition entsteht.

Theurl: Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft wagen: Welches sind die größten Herausforderungen, denen sich Ihre Gruppe gegenüber sieht?

Vincenz: Die Herausforderungen sind nicht besonders spektakulär,

denn es bleiben die gleichen, die wir immer schon gehabt haben. Als erstes bewegt uns stets die Frage: Wie gelingt es uns über dem Markt zu wachsen? Als zweites: Wie gelingt es uns den Markenwert von Raiffeisen zu steigern? Ich bin der Meinung, dass wir uns in Zukunft nicht mehr über Produkte und Dienstleistungen differenzieren können, sondern nur noch über die Marke Raiffeisen. Eine weitere Herausforderung besteht infrastrukturell: Insbesondere im Bereich Informatik und EDV befinden wir uns in einer Ablösephase. Das ist nicht nur ein technisches Problem, sondern es geht auch um liebgewordene Gewohnheiten, die auf den Kopf gestellt werden müssen und da dies nicht nur hierarchisch gelöst werden kann, werden bei uns wieder sehr viele Diskussionen entstehen. Die vierte große Herausforderung besteht darin, auch weiterhin in dieser Gruppe zusammenzuhalten, damit wir uns trotz der komplexen Rahmenbedingungen, die uns umgeben, einheitlich weiterentwickeln. Gerade in der kommenden schwierigen Zeit wird es interessant sein zu beobachten, ob wir aufgrund der Rahmenbedingungen eher auseinander driften wollen oder aber, ob diese Bedingungen eher zu einem stärkeren Zusammenhalt innerhalb der Gruppe führen werden. Gerade in der Schweiz haben wir es nämlich bisher noch nicht erlebt, dass es uns schlecht geht.

Theurl: Herzlichen Dank für dieses sehr anregende und inhaltsreiche Gespräch.

Information

Es handelt sich um Teile eines längeren Gesprächs, das als IfG-Arbeitspapier Nr. 66 erschienen ist und kostenlos bezogen werden kann.

Unsere Partner stellen sich vor

NOWEDA eG

Die Apothekergenossenschaft

Die Zielsetzung der NOWEDA eG ist seit ihrer Gründung vor fast 70 Jahren unverändert: Sie umfasst den im Genossenschaftsgesetz und in der Satzung verankerten Förderungs-auftrag für die Apothekenbetriebe der Mitglieder und die Wahrnehmung der Interessen der Mitglieder auf der Großhandelsstufe.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass es für den Berufsstand der Apotheker wichtig ist, die für die Apothekenbetriebe unverzichtbare zentrale Einkaufs- und Lagerfunktion und die Distribution selbst zu besorgen. An dieser Zielsetzung hat sich bis heute nichts geändert. Ihre Aktualität hat sich gerade in den letzten Jahren gezeigt. Waren es doch die Apotheken, denen im Zuge einer überhitzten Kostendämpfungsdiskussion im Gesundheitswesen die größten wirtschaftlichen Opfer abverlangt wurden und immer noch werden.

Die Veränderungen in den Eigentumsverhältnissen zahlreicher Großhandelsunternehmen, die sich bis in die jüngste Zeit hinein vollziehen, lösen auf Seiten der Apotheker Sorgen aus. Sie bergen die Gefahr der Vermachtung des Großhandelsmarktes mit all ihren bekannten Begleiterscheinungen.

Die Idee der Gründungsmitglieder der NOWEDA eG, den Weg des Arzneimittels vom Hersteller bis in die Mitglieder-Apotheken in eigener Verantwortung zu sichern und zu organisieren, ist daher aktueller denn je.

Dass die NOWEDA eG den Förderungsauftrag für ihre inzwischen über



Dipl.-Kfm. Wilfried Hollmann
Vorstandsvorsitzender
der NOWEDA eG, Essen

6.300 Mitglieder erfolgreich erfüllen kann, ergibt sich aus ihrer dynamischen Entwicklung und ihrer wirtschaftlichen Stärke. Diese wird maßgeblich von den Mitglieder-Apotheken bestimmt. Über die Vergabe des Umsatzes stärkt die Apotheke als Mitglied der NOWEDA eG ihr eigenes Wirtschaftsunternehmen und die mit ihr verbundenen Unternehmen der NOWEDA-

Gruppe. Das fällt umso leichter, als von diesen im Tagesgeschäft eine gute Leistung angeboten und geliefert wird.

Das Rollenverständnis des apothekerlichen Berufsstandes ergibt sich aus dem Auftrag, die Bevölkerung der Bundesrepublik mit Arzneimitteln zu versorgen. Was zur Erfüllung dieses Postulates notwendig ist, wissen Apothekerinnen und Apotheker am besten. Deshalb nehmen sie in den wichtigen NOWEDA-Gremien entscheidenden Einfluss; die geschäftspolitischen Ziele werden letztlich von den Mitgliedern bestimmt.

Dabei lassen sich die NOWEDA und ihre Mitglieder von der Erkenntnis leiten, dass die optimale Versorgung der Bevölkerung mit Arzneimitteln aus der Zusammenarbeit aller Leistungsanbieter resultieren muss.

Innerhalb ihrer Erfolgsgeschichte ist es NOWEDA mit 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an 10 Standorten gelungen, einen umfassenden Leistungsspiegel für die angeschlossenen Apotheken aufzubauen:

Angefangen bei der täglichen mehrfachen Belieferung aller Apothekenkunden mit dem gesamten Warensortiment

Wirtschaftlicher Werdegang der NOWEDA im Überblick

Geschäftsjahr	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	
Umsatzerlöse	Tsd. € 932 761	1 002 407	1 034 639	1 144 945	1 202 652	1 307 892	1 433 891	1 547 173	1 717 284	1 952 177	2 147 968	Tsd. €
Veränderung	% + 10,71	+ 7,47	+ 3,22	+ 10,66	+ 5,04	+ 8,75	+ 9,63	+ 7,90	+ 10,99	+ 13,68	+ 10,03	%
Jahresüberschuss	Tsd. € 4 542	4 906	5 301	5 884	6 239	6 804	7 561	8 155	9 052	10 335	11 389	Tsd. €
Bruttorendite auf Mitglieder-Kapital ¹⁾												
1.- 5. Geschäftsanteil	% 11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	%
ab 6. Geschäftsanteil	% 13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	13,20	%
Bardividende auf Mitglieder-Kapital ²⁾												
1.- 5. Geschäftsanteil	% 7,70	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70	8,25	8,09	8,25	8,25	8,25	%
ab 6. Geschäftsanteil	% 9,24	9,24	9,24	9,24	9,24	9,24	9,90	9,70	9,90	9,90	9,90	%
Bilanzsumme	Tsd. € 231 573	296 416	315 828	344 556	359 633	376 847	406 672	430 224	432 761	484 149	495 081	Tsd. €
Eigenkapital	Tsd. € 65 601	69 855	75 245	81 136	86 232	92 779	100 214	107 554	113 740	121 615	131 611	Tsd. €
Investitionen	Tsd. € 8 172	59 056	15 074	7 002	13 933	1 805	3 068	4 394	12 225	16 994	9 360	Tsd. €
Mitgliederzahl	4 303	4 507	4 760	5 014	5 203	5 402	5 570	5 744	5 880	5 962	6 154	
Anzahl der Mitarbeiter ³⁾	1 566	1 592	1 564	1 603	1 632	1 687	1 724	1 766	1 760	1 821	1 845	

¹⁾ Ausschüttung vor Körperschaftsteuer

²⁾ Die Schwankungen resultieren aus mehrfach gesetzlich geänderten Körperschaftsteuersätzen

³⁾ Ohne Auszubildende und ruhende Arbeitsverhältnisse

Stand November 2006

einer Apotheke über zielgruppengerichtete Marketingkonzepte zu fachspezifischen Themen (z.B. Diabetes, Sprechstunden- und Praxisbedarf, Hilfsmittel etc.) bis hin zu einem internetbasierten Konzept mit Namen ApoCat. Es bietet den Apotheken ein in sich geschlossenes Category-Management-System. Wichtige und zeitraubende Arbeiten werden mit wenigen Klicks erledigt (Regalbestückung, Schaufensterdekobestellung, Handzettelherstellung etc.). Diese umfangreichen Leistungen wurden von NOWEDA-Kunden gewürdigt, und sie haben NOWEDA zum „Großhandel 2006“ der Zeitschrift markt intern gewählt.

Das 10. NOWEDA-Haus entsteht in Hessen

Die NOWEDA führt die erfolgreiche Strategie der letzten Jahre auch

im laufenden Geschäftsjahr fort. Mitten in Hessen, knapp 15 km vom Ortszentrum Gießen entfernt, entsteht die Niederlassung NOWEDA Gießen/Langgöns.

Auf einem ca. 30.000 m² großen und verkehrsgünstig gelegenen Grundstück wurde in der Rekordzeit von nur neun Monaten das 10. Haus der NOWEDA realisiert.

Niederlassungen der NOWEDA in Deutschland



Die Apotheke hilft

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 60 Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken



Wertschöpfungsnetzwerke als vertikale Kooperationsstruktur sind in vielen Branchen als Realphänomen existent. Ein Beispiel hierfür sind die Zulieferer in der Automobilindustrie aber auch die Produkte des Finanzverbundes. In der unternehmerischen Praxis stellt sich die Frage nach der optimalen Ausgestaltung der Arbeitsteilung in diesen kooperativen Wertschöpfungsarchitekturen. Die Vereinbarung der Modalitäten des Austausches von Leistungsbeziehungen und der Bewertung der Leistungen der Kooperationspartner sind wichtige Elemente der Gestaltung von Netzwerken. Sie beeinflussen nicht nur das wirtschaftliche Ergebnis der Kooperation, sondern auch die Verteilung der Kooperationsrente. In diesem Papier werden in einem modelltheoretischen Rahmen die Auswirkungen der Vereinbarungen von Prei-

sen für einen bestimmten Zeitraum auf die entsprechenden Verhaltensweisen der Kooperationspartner untersucht. Im Fokus der Analyse steht u.a. die Länge des optimalen Preisbindungszeitraumes, die Verteilung der Kooperationsrente auf die Partner und die optimale Anzahl möglicher Zulieferer.



Mark Wipprich

Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 60, Januar 2007, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 61 Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung



Der Multikanalvertrieb von Bankprodukten ist zu einer wichtigen strategischen Frage für die Banken aller Sek-

toren geworden. Dabei ist es häufig so, dass der Vertrieb über das Internet bzw. Finanzportale nicht wirklich in das Vertriebskonzept integriert sind. Entsprechend wenig verankert ist er dann in der Unternehmensstrategie, was jedoch eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg darstellt. Dies war der Hintergrund für die vorliegende Studie, die durch die Unterstützung der VR-Networld GmbH sowie des Bundesverbandes der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) möglich wurde. Dieses IfG-Arbeitspapier stellt einige ausgewählte Ergebnisse dieses groß angelegten, bundesweit durchgeführten Forschungsprojektes vor. In zwei ausführlichen Befragungsrunden wurden der Status quo für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken erhoben und daraus die Erfolgsfaktoren abgeleitet. Die hohe Rücklaufquote demonstriert die Bedeutung, die dem Thema beigemessen wird.

Konkrete Erfolgspotenziale, die noch genutzt werden können, wurden ausgelotet. Es zeigt sich, dass die Integration des Internetkanals in die Vertriebsstrategie einen wesentlichen Erfolgsbeitrag leistet.



Theresia Theurl
Axel Werries

Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 61, Februar 2007, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 62 Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotenziale – empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes



Viele Unternehmen, unabhängig von Größe, Branche und Rechtsform, kooperieren, bilden Netzwerke, um in einem kompetitiven Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch für Wohnungsgenossenschaften sind Kooperationen inzwischen zu einem strategischen Thema geworden. Dieses IfG-Arbeitspapier enthält einige ausgewählte Ergebnisse eines größeren Forschungsprojektes zu den Kooperationspotenzialen von Wohnungsgenossenschaften. Diese Studie wurde durch die Unterstützung des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V. sowie des GdW Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. möglich. An der empirischen Untersuchung beteiligte sich eine große Anzahl von Wohnungsgenossenschaften aus den Verbandsgebieten des VdW Rheinland Westfalen, des VdW Südwest und des BBU. Es zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Wohnungsgenossenschaften bereits kooperieren. Zusätzliche Kooperationen sind in Planung. Den einzelnen

Netzwerken wird von den Unternehmen ein hoher Zielerreichungsgrad attestiert und die Zufriedenheit mit ihnen ist sehr ausgeprägt. Mit dieser Studie sind nun wissenschaftlich fundierte, statistisch signifikante und inhaltlich belastbare Ergebnisse für drei Verbandsgebiete verfügbar, die höchste Praxisrelevanz besitzen.



Bettina Schlelein

Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotenziale – empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 62, März 2007, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 63 Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft



Von Vertrauen wird in der Wirtschaft und in der Politik sehr oft gesprochen, meist ohne viel darüber nachzudenken. Doch es muss klar sein, dass mehr Vertrauen nicht entsteht, indem es gefordert wird, mag dies noch so nachdrücklich geschehen. Vertrauens-

kapital kann hingegen sehr schnell zerstört werden, während sein Aufbau nur unter speziellen Voraussetzungen und in längeren Zeiträumen erfolgen kann. Es ist evident, dass Vertrauen, ein freiheitliches Gesellschaftssystem und die marktwirtschaftliche Ordnung in einem besonderen Verhältnis zueinander stehen. Gerhard Schwarz, der Leiter der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung, setzt sich mit dem Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft auseinander. Er fragt, ob es denn zu viel Vertrauen geben kann, wie Freiheit und Vertrauen zusammenhängen. Für den vielfach beklagten Vertrauensschwund weist er fünf Ursachen, sog. Megatrends nach: Gigantismus, Anonymität, Beschleunigung, Werteverlust und Versagen von Führungskräften. Außerdem werden Wege aufgezeigt, Vertrauen zurück zu gewinnen oder von neuem aufzubauen. Schwarz unterscheidet zunächst zwischen persönlichem Vertrauen und institutionellem Vertrauen. Er weist nach, dass es gerade faire Verfahren sind, denen die Menschen bereit sind, Vertrauen zu schenken, und die damit eine Grundlage für Vertrauen in ein System sein können. Die Ausführungen bauen auf seinem Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster am 13. März 2007 auf.



Gerhard Schwarz

Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, ein Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 63, April 2007, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 64 Benchmark Integrierte Ver- sorgung im Gesundheitswe- sen – erste empirische Er- gebnisse



In vielen Branchen nehmen mit dem Auftreten besonderer Herausforderungen strategische Überlegungen zu, die zur Gründung von Netzwerken und anderen Kooperationen führen. Der Gesundheitssektor zählt auch zu jenen Bereichen, in denen eine stark steigende Anzahl von Kooperationen vereinbart wird. Mit der Integrierten Versorgung ist eine spezielle Form der Zusammenarbeit gefunden worden, die zunehmend Bedeutung gewinnt und die sich durch die Vernetzung von Leistungsanbietern auszeichnet. Die verfolgten Zielsetzungen bestehen in einer Kombination aus Kostensenkungen und Qualitätssteigerungen von Gesundheitsdienstleistungen. Die Autorinnen haben in einer Primärerhebung zahlreiche Merkmale integrierter Versorgungsnetzwerke erhoben und legen in diesem IfG-Arbeitspapier eine erste Auswertung vor. Nicht nur die typischen Governancestrukturen solcher Netzwerke wurden isoliert, sondern auch die Einschätzung der Leistungserbrin-

ger über deren Einfluss auf Kosten und Qualität. Dabei konnten bereits sehr interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Auf der Basis der ersten Auswertung erfolgt nun eine tiefere theoretische und empirische Analyse, in der fundiert die Erfolgsfaktoren der Netzwerke Integrierter Versorgung isoliert werden sollen.



Theresia Theurl
Stefanie Franz

Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen – erste empirische Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 64, April 2007, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 65 Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter beson- derer Berücksichtigung ko- operationsinterner Leis- tungsbeziehungen



Die steigende Anzahl von Unternehmenskooperationen ist mit einer Zunahme ihrer Ausgestaltungsvarianten

verbunden. Für das Kooperationsmanagement fehlen jedoch nach wie vor Instrumente, die die Vorbereitung und die Durchführung konkreter Kooperationen erleichtern können. Besondere Defizite zeigen sich bei der Bewertung von Kooperationen, ihrer Leistungsströme und ihrer Ergebnisse.

Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier wird ein Ansatz vorgestellt, der einzelne Aspekte der Bewertung von Joint Ventures zum Inhalt hat. Dabei wird klar herausgearbeitet, dass die üblichen Ansätze der Unternehmensbewertung für Kooperationen zu kurz greifen. Sie ermöglichen keine Entscheidungshilfen und müssen modifiziert werden, um im Kooperationsmanagement Verwendung finden zu können. Der vorgeschlagene Ansatz berücksichtigt jene Leistungsbeziehungen, die innerhalb des Joint Ventures bestehen und die letztlich den Gehalt und die Ursache der Kooperation darstellen. Selbstverständlich handelt es sich um eine einfache Methode, die noch mit vielen Prämissen auskommen muss. Dennoch kann sie bereits als ein wichtiger Schritt hin zur Modifikation von Instrumenten der Unternehmensbewertung gesehen werden, die so auch für Kooperationsentscheidungen konkret genutzt werden können.



Christian Albers
Dirk Lamprecht

Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 65, Mai 2007, kostenlos erhältlich

Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 66
Raiffeisen Gruppe Schweiz:
Governancestrukturen, Er-
folgskriterien, Perspektiven



In zahlreichen Volkswirtschaften existieren heute genossenschaftliche Finanzverbände. Zwar stimmen deren Gründungsideen überein, doch im Laufe der Jahrzehnte haben sich durchaus Unterschiede in den Governancestrukturen, in den Strategien und in den Geschäftsmodellen herausgebildet. Dabei hat sich kein Modell als insgesamt überlegen herausgestellt. Es ist vielmehr so, dass jeder der Verbände seine speziellen Stärken und Schwächen aufweist.

Als ein besonders interessantes und erfolgreiches Finanznetzwerk stellt sich die Raiffeisen Gruppe Schweiz dar, die drittgrößte Bankengruppe der Schweiz. Dieses IfG-Arbeitspapier enthält ein Gespräch mit Herrn Dr. Pierin Vincenz, dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe. Er nimmt Stellung zu den Erfolgskriterien des Schweizer Modells, spricht über die Binnenstrukturen der Gruppe, über Spielregeln und gemeinsame Infrastrukturen. Er geht auf die

Fusionsaktivitäten der Schweizer Raiffeisenbanken ebenso ein wie auf die Mitgliederstrategie der Gruppe. Er skizziert die Kooperationen und erklärt, wie die Schnittstellen zu den Partnerunternehmen bewältigt werden. Viele weitere Themen, so etwa die interne Kooperationskultur, werden angesprochen.



Dr. Pierin Vincenz

Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgskriterien, Perspektiven, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 66, Juni 2007, kostenlos erhältlich

Münstersche Schriften zur
Kooperation – Band 73
Genossenschaftsrecht
Das neue Genossenschafts-
gesetz und die Einführung
der Europäischen Genos-
senschaft



Mit der Reform des Genossenschaftsgesetzes hat der Gesetzgeber den Weg geebnet für zahlreiche neue Einsatzmöglichkeiten dieser Rechtsform. Insbesondere die Absenkung der Min-

destmitgliederzahl und die zahlreichen Vereinfachungen für Kleingewerkschaften sind dazu angetan, die genossenschaftliche Rechtsform noch attraktiver für die Gründer kooperativer Betriebe zu machen. Hinzu kommt als wesentliche Novellierung die Option investierende Mitglieder einführen zu können, die also nicht von der Förderung durch die Genossenschaft profitieren. Hier beschreibt das Genossenschaftsgesetz neue Wege, deren Entwicklung man mit Spannung erwarten darf. Insgesamt spricht das Genossenschaftsgesetz damit einen weiteren Kreis potenzieller Nutzer dieser Rechtsform an. Umso wichtiger ist es deshalb, diese Änderungen zu kennen und sie richtig interpretieren zu können. Hierzu liefert der vorliegende Band einen wertvollen Beitrag. In den Gesetzessynopsen stehen alter und neuer Gesetzestext nebeneinander, so dass die Änderungen schnell und einfach nachvollzogen werden können. Es folgen Erläuterungen und Interpretationen der Novellierungen und des unverändert gebliebenen Textes, die mit speziellen Hinweisen für die Praxis angereichert werden, so dass ein praktisch nutzbarer Ratgeber entstanden ist.



Marcus Geschwandtner
Marcus Helios

Genossenschaftsrecht, Das neue Genossenschaftsrecht und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 73, Aachen: Shaker, 2007, 369 S., 39,80 €

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 74 Essays in Sports Economics



Die Sportindustrie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einer der prosperierendsten Branchen entwickelt. Allen Sportarten gemeinsam ist dabei, dass sie in irgendeiner Form von Ligen abgewickelt werden. Ligen sind damit ein Paradebeispiel für Kooperation. Eigenständige Vereine bzw. Unternehmen unterwerfen sich einem sportlichen und wirtschaftlichen Regelwerk, da dieses erstens die Ausübung des Sports erst möglich macht und zweitens ihren Ertrag erhöht. Es gibt also keinen Sport ohne Kooperation. Dabei sind interessanterweise zahlreiche Ligen in genossenschaftsähnlicher Weise organisiert. Diese interne Organisation und ihre Ausgestaltung können jedoch sehr unterschiedliche Formen annehmen. Hierbei stellt sich natürlich sofort die Frage nach der optimalen Ligaform, die also für ihre Mitglieder den höchsten Gewinn abwirft.

Die Arbeit von Tariq Hasan untersucht deshalb mit formalen Modellen, wie

solche Ligen sinnvoll organisiert werden können und wie die Anreize für die Klubeigner und Ligamanager zu organisieren sind. Insbesondere untersucht er auch die Verteilung von Fernsehrechten in Ligen.

Die Arbeit ist in englischer Sprache verfasst.



Tariq Hasan

Essays in Sports Economics, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 74, Aachen: Shaker, 2007, 130 S., 18,90 €

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 75 Zwischen Sondersteuerrecht und verdeckter Gewinnausschüttung



Genossenschaften unterliegen zunächst den normalen steuerlichen Pflichten wie jedes andere Unternehmen auch. Allerdings besteht die Möglichkeit steuerlicher Sonderbehandlungen, die natürlich begründungsbedürftig sind. Die Behandlung dieser Sondersteuerrechtsnormen für

Deutschland und Italien steht im Kern der Arbeit von Gerhard Specker.

Dabei ergeben sich grundlegende Unterschiede, die zum Teil aus der unterschiedlichen rechtlichen Verankerung der Genossenschaft in den beiden Rechtssystemen Deutschlands und Italiens resultieren. Intensiv untersucht Gerhard Specker die Problematik der verdeckten Gewinnausschüttung im Wege der Leistungsbeziehungen, die regelmäßig zwischen Mitglied und der Genossenschaft aufgrund des Förderauftrags, bestehen. Er leitet dabei Bedingungen ab, wann das Mitgliedergeschäft gerade nicht als verdeckte Gewinnausschüttung zu bewerten ist, indem er auf die grundlegende kooperative Beziehung abstellt. Diese Gedanken werden schließlich auch auf andere Kapitalgesellschaften ausgeweitet, die eine genossenschaftsähnliche Geschäftspolitik verfolgen, die also faktisch Genossenschaften in anderer Rechtsform sind.

Die vorliegende Arbeit von Gerhard Specker bietet innovative Gedanken zur steuerrechtlichen Behandlung von Genossenschaften, die auch der juristischen Praxis empfohlen werden müssen. Zudem leistet die Arbeit einen wertvollen Beitrag zur deutsch-italienischen Rechtsvergleichung.



Gerhard Specker

Zwischen Sondersteuerrecht und verdeckter Gewinnausschüttung, Zur steuerlichen Behandlung genossenschaftlicher Unternehmenspolitik am Beispiel Deutschlands und Italiens, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 75, Aachen: Shaker, 2007, 257 S., 24,80 €

**Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 76
Das Management von Unternehmenskooperationen – eine institutionenökonomische Analyse**



Kooperationen gewinnen für Unternehmen kontinuierlich an Bedeutung. In einem starken Gegensatz hierzu steht das bislang nur unvollständig und unsystematisch entwickelte Management von Kooperationen. Dieses wird häufig noch nicht als eine eigenständige Managementaufgabe begriffen, die mit eigenen Methoden und Instrumenten erfüllt werden muss. In Kooperationen stehen nicht dieselben Verfügungsrechte über den gesamten – nunmehr kooperativen – Produktionsprozess zur Verfügung, sodass auch alle Instrumente, die maßgeblich auf der Kontrolle dieses kompletten Prozesses aufbauen, an ihre Grenzen stoßen. Außerdem gilt es die Vielfalt möglicher Kooperationsformen mit ihren variantenreichen Ausgestaltungen im Management zu berücksichtigen.

Dieser Aufgabe hat sich Cengiz Iristay mit dem vorliegenden Werk angenommen. Mit dem Instrumentarium

der Institutionenökonomik schafft er einen analytischen Rahmen, mit dessen Hilfe er ein Instrumentarium für das Management von Unternehmenskooperationen erarbeitet. Dieses bildet einerseits ein theoretisch fundiertes wie gleichzeitig praktisch nutzbares Werkzeug für das Kooperationsmanagement.



Cengiz K. Iristay

Das Management von Unternehmenskooperationen – eine institutionenökonomische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 76, Aachen: Shaker, 2007, 350 S., 27,80 €

**Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 77
Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes**



Der genossenschaftliche Finanzverbund stellt eine der drei Säulen der Bankenwirtschaft in Deutschland dar. Er zeichnet sich durch spezifische Merkmale aus, die in seiner Organisationsform und damit in seiner Governance sowie in den Geschäftsmodellen der einzelnen Unternehmen zum Ausdruck kommen. Dieser Finanzver-

bund ist dadurch geprägt, dass eine Vielzahl von sehr heterogenen Akteuren in einer speziellen Arbeitsteilung zusammenarbeiten, die sich in einem langen Zeitraum herausgebildet hat und die in ihrem Status quo nicht nur formelle Elemente kennt. Der genossenschaftliche Finanzverbund ist ein Netzwerk von Unternehmen und den Fokus dieser Arbeit von Alexander Eim bildet genau dieses Organisationsmerkmal.

Zuerst wird der Status quo der Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes erhoben und auf diesem Fundament werden zukünftige Gestaltungsoptionen aufgezeigt und bewertet. Die aktuell diskutierten Strategiemodelle des Verbundes stehen im Zentrum, wobei die Beziehungsebenen zwischen den einzelnen Akteuren isoliert und berücksichtigt werden. Es werden die Strukturen und Perspektiven aus der Position der genossenschaftlichen Primärbanken als den Prinzipalen der gesamten Organisation analysiert.

Nicht nur die akribische Bestandsaufnahme, sondern auch die Auslotung der strategischen Perspektiven unter konsequenter Anwendung der Institutionenökonomik gelingen überzeugend, sodass der vorliegende Band für die Theoretiker der Kooperations- und der Bankenökonomik ebenso interessant ist wie für Bankpraktiker des genossenschaftlichen Finanzverbundes, aber auch für jene der anderen Bankengruppen.



Alexander Eim

Governancestrukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes – eine institutionenökonomische Analyse aus Primärbankensicht, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 77, Aachen: Shaker, 2007, 350 S., 27,80 €

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 78 Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken – Empirische Ergebnisse



Die Wahl geeigneter Vertriebsstrategien für Bankprodukte ist einer der Erfolgsfaktoren des Bankgeschäfts. Unter anderem geht es dabei darum, mehrere Kanäle adäquat zu kombinieren. In den letzten Jahren wurde der „Multikanalvertrieb“ zu einem wichtigen Thema in Theorie und Praxis. Häufig ist es jedoch so, dass der Vertrieb über das Internet nicht wirklich in das Vertriebskonzept integriert wird. Entsprechend wenig verankert ist er dann in der Unternehmensstrategie, was jedoch eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg darstellt. Dies war der Hintergrund für die vorliegende Studie, die durch die Unterstützung der VR-Networld GmbH sowie des Bundesverbandes der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR möglich wurde. In zwei umfangreichen Befragungsrunden mit einer sehr hohen Beteiligungsquote wurde der Status quo der Integration von Finanzportalen in das Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken erhoben. Es stellte sich

heraus, dass deutsche Genossenschaftsbanken noch nicht alle Entwicklungs- und Anwendungspotenziale nutzen, die das Medium Internet bietet. Andererseits gelingt vielen ein überzeugend funktionierender und erfolgreicher Internetauftritt.

Im Kern der Studie steht die Identifikation von Erfolgsfaktoren. Insgesamt konnten acht Erfolgsfaktoren des Vertriebskanals Internet identifiziert und hinsichtlich ihres Beitrags zum Erfolg geprüft und eingeordnet werden. Den stärksten Einfluss auf den Erfolg des Finanzportals hat die strategische Ausrichtung und Zielorientierung der Bank. Diese erfasst den Stellenwert des Finanzportals innerhalb der Gesamtbankplanung, ein klares Vertriebskonzept sowie eine konsequente Verfolgung der gesetzten Ziele. Dies ist nur eines der zahlreichen Ergebnisse dieser Untersuchung.



Theresia Theurl
Axel Werries

Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken – Empirische Ergebnisse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 78, Aachen: Shaker, 2007, 251 S., 22,80 €, erscheint im Juli 2007

Ökonomik der Kooperation – Band 5, Wettbewerb und Kooperation auf dem deutschen DSL-Markt

Kannten vor wenigen Jahren nur wenige Experten den Begriff 'Digital Subscriber Line', so haben zwischenzeitlich groß angelegte Werbekampagnen dazu geführt, dass Millionen Haushalte in Deutschland DSL-Kunden geworden sind. Remco van der Velden beschreibt die ökonomischen, technischen und regulatorischen Charakteristika des deutschen DSL-Marktes, um dann im Rahmen zweier spiel-



theoretischer Oligopol-Modelle eine umfassende Analyse sowohl des Infrastruktur- als auch des Dienstleistungswettbewerbes vorzunehmen. Er weist nach, warum bestimmte Geschäftsmodelle - wie beispielsweise deutschlandweite Angebote von symmetrischen DSL-Anschlüssen für Geschäftskunden - zum Scheitern verurteilt sind. Zudem zeigt er, welche strategischen Maßnahmen mehr Erfolg versprechen. Als primäre Lösung sieht der Autor die strategische Kooperation von Internet Service Providern mit alternativen DSL-Infrastrukturbetreibern. Nur so können die hohen Fixkosten des Markteintritts für Infrastruktur und Werbung langfristig wieder durch Erlöse erwirtschaftet werden. Angesichts der rasanten Entwicklung auf dem DSL-Markt widmet sich der Autor in seiner Untersuchung einer hochaktuellen Themenstellung und findet klare Aussagen, die in spieltheoretischen Modellen hergeleitet werden.



Remco van der Velden

Wettbewerb und Kooperation auf dem deutschen DSL-Markt, Mohr Siebeck, Tübingen, Ökonomik der Kooperation Bd. 5, 2007, 246 S., 54,00 €

Pinnwand



Ende Februar 2007 verließ Sven Overmann das Institut für Genossenschaftswesen. Herr Overmann arbeitete seit September 2001 im Sekretariat des IfG und wechselt universitätsintern in das Dezernat „Personal und Organisation“. Die Aufgaben des Sekretariats werden künftig vollständig durch Frau Andrea Langer-Ballion wahrgenommen.

Bettina Schlelein hat Ende Januar mit ihrer Defensio ihre Promotion am IfG abgeschlossen. Sie war seit Juni 2003 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen und bearbeitete das Projekt „Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften“, das vom GdW und dem



Verein Wohnen in Genossenschaften gefördert wurde. In dieser Zeit hat sie auch die Symposien „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ professionell organisiert. Frau Schlelein wird künftig im Controlling der RWE tätig sein.



Christian Albers ist seit dem 1. März 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter. Herr Albers studierte in Münster Betriebswirtschaftslehre und schloss das Studium als Master of Science in Business Management ab. Als Schwerpunktfächer hatte Herr Albers Unternehmenskooperation und betriebliche Finanzwirtschaft gewählt. Entsprechend wird er sich in seiner Dissertation mit den Kooperationsmöglichkeiten von Versicherungen beschäftigen.

André van den Boom hat eine lange Zeit am IfG verbracht, die er im April 2006 mit seiner erfolgreichen Promotion abschloss. Er studierte Wirtschaftsinformatik und wurde im Juli 1999 studentischer Mitarbeiter. Hier war er für die IT-Versorgung im Institut verantwortlich, was er hervorragend erfüllte. Im Juli 2003 wurde André van den Boom nach Abschluss seines Studiums wissenschaftlicher Mitarbeiter und beschäftigte sich in seiner Dissertation mit Kooperationsinformationssystemen (siehe auch seinen Beitrag in diesem Newsletter, S. 8). Herr van den Boom ist künftig als Mitarbeiter der zeb-Tochter zeb/information.technology tätig, wo er maßgeschneiderte IT-Lösungen für Banken erstellt.



Seit dem 1. April 2007 ist Ulrich Gremm wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Herr Gremm studierte Volkswirtschaftslehre in Münster und belegte das Wahlfach Unternehmenskooperation. In seiner Dissertation wird er sich mit Instrumenten des Kooperations- und Fusionsmanagements auseinandersetzen.



Nach einigen Abgängen hat das IfG seinen Stab Studentischer Mitarbeiter aufgestockt. Seit dem 1. Januar 2007 arbeiten Philipp Meißner und Ludwig Brütting am IfG, beide studieren als Schwerpunkt Unternehmenskooperation und haben sich schnell in die Institutsarbeit eingefunden. Seit Anfang Mai arbeiten sechs weitere Studenten am IfG, die alle Unternehmenskooperation als ein



Schwerpunktfach belegen. Alexander Jahn studiert BWL mit dem weiteren Fach Distribution und Handel und hat kürzlich ein Praktikum im Media Marketing der Warsteiner Brauerei absolviert. Melanie Buchwald hat eine Ausbildung zur Bankkauffrau bei der Deutschen Bundesbank absolviert, ist Studentin der BWL und hat als weiteren Schwerpunkt Krankenhausmanagement. Moritz Otterbach hat eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Apotheker- und Ärztebank eG absolviert und studiert nun BWL. Max von Cube studiert VWL und hat im Wintersemester in Marseille ein Auslandssemester verbracht. In Münster engagiert er sich in der Münsteraner Studenteninitiative. Arne Sandmann studiert BWL und hat ein Auslandssemester in Sydney genauso absolviert wie Praktika bei Henkel, der Deutschen Telekom und CLT in Toronto. Mario Mester ist BWL-Student, der Praktika bei der Volksbank Nordmünsterland und der WGZ Bank absolviert hat.



Mit Ende des Jahres vollzog sich ein grundlegender Wechsel im EDV-Team des IfG. Markus Hövelmeyer, der seit März 2003 studentischer Mitarbeiter war, verließ das Institut mit Beendigung seines Studiums zum Jahresende 2006. Tobias Janiesch (am IfG seit Juli 2003) und Mario Micudaj (am Institut seit Februar 2003) verließen das Institut ebenfalls nach Abschluss ihres Studiums Ende Februar 2007. Alle drei haben den jetzigen Internetauftritt des IfG maßgeblich mitgestaltet und unterstützten die Mitarbeiter bei EDV-Problemen tatkräftig.



Neu zum EDV-Team hinzugestoßen ist Thomas Jansing. Er ist Student der Wirtschaftsinformatik und wird sich um die IT-Unterstützung der Mitarbeiter kümmern.



Das aktuelle Stichwort

More Economic Approach

Akzentverschiebung in der europäischen Wettbewerbspolitik

Seit einigen Jahren werden in der europäischen Wettbewerbspolitik – und in Ansätzen auch in jener der Mitgliedsstaaten – neue Akzente durch die Berücksichtigung eines „More Economic Approach“ gesetzt. Während dies zunächst im Anwendungsbereich des Kartellverbotes sowie in der Fusionskontrolle stattfand, kommt ein stärker wirtschaftlich orientierter Ansatz inzwischen auch im Rahmen der Beihilfenkontrolle und beim Verbot des Machtmissbrauchs zum Tragen. Insgesamt sind damit – dies soll hier im Zentrum stehen – Konsequenzen für die Einschätzung von Fusionen und Kooperationen verbunden. Für die Unternehmen und ihre Berater, aber auch für Gerichte und Wettbewerbsbehörden ändern sich damit die Anforderungen, müssen sie doch neben dem juristischen, mehr als bisher, nun auch ökonomisches Know-How bereit halten.

Was genau der Inhalt des „More Economic Approach“ und was seine Konsequenzen sind, war in den vergangenen Jahren häufig Gegenstand von Interpretationen. Denn dieser Ansatz ist in seinen Konturen bisher noch unscharf geblieben; die Erfahrungen in der Anwendung und in den Ergebnissen sind keinesfalls eindeutig. Seine Einschätzung ist kontrovers geblieben. Dabei ist es weder so, dass in der Wettbewerbspolitik vorher keine ökonomischen Erkenntnisse berücksichtigt worden wären, noch dass keine Ökonomen in die Formulierung der Regeln und in die Entscheidungsfindung involviert gewesen wären. Mit dem neuen Ansatz soll es nun um die Stärkung des ökonomischen Fundaments der wettbewerbsrechtlichen Analyse gehen. In einer Konkretisierung sind zwei Facetten des Gesamtzusammenhanges in den Fokus zu rücken.

Ökonomische Theorie und Wettbewerbsrecht

Erstens geht es um die stärkere Berücksichtigung von Ergebnissen der ökonomischen Theorie und ökonomischer Tatbestände, die neben der strik-

ten Formulierung und Auslegung wettbewerbsrechtlicher Regeln erfolgen soll. So kommt es etwa bereits 2000 im 30. Bericht der EU-Kommission über Wettbewerbspolitik zum Ausdruck: „The new rules embody a shift from the formalistic regulatory approach underlying the current legislation towards a more economic approach.“ Diese allgemeine Interpretation bleibt jedoch an der Oberfläche, denn sowohl in die Formulierung als auch in die Interpretation des Wettbewerbsrechts sind ökonomische Erkenntnisse und Tatbestände eingeflossen, die dann rechtlich institutionalisiert und damit entsprechend verbindlich sind. Daher besteht der Kern dieser Auslegung darin, dass zwischenzeitlich verfügbar gewordene neue ökonomische Erkenntnisse oder verbesserte Methoden in den Wirtschaftswissenschaften, die eine im Sinne der Zielsetzungen „gehaltvollere“ Interpretation der Regeln des Wettbewerbsrechts ermöglichen oder die deren Reform nahe legen, zu berücksichtigen oder anzuwenden sind. Neue ökonomische Erkenntnisse können z. B. in gewonnener empirischer Evidenz über vermutete Zusammen-

hänge oder in theoretischen Ergebnissen über die Auswirkung der Veränderung von Rahmenbedingungen auf wettbewerbsrechtliche Tatbestände oder in der Entwicklung neuer Modelle bestehen. Konkret geht es meist um neuere industrieökonomische Erkenntnisse, in die häufig auch Elemente der Institutionenökonomik einfließen. Ihre Gewinnung und Anwendung erfordert anspruchsvollere Methoden und ist häufig mit dem Rückgriff auf formalisierte Modelle, quantitative Analysen, Simulationen sowie der Integration empirischer Ergebnisse verbunden. Keinesfalls soll industriepolitische Einflussnahme, vielmehr die systematische Berücksichtigung der jeweiligen ökonomischen Besonderheiten der wettbewerbsrelevanten einzelwirtschaftlichen Entscheidungen im Vordergrund stehen. Es kann nicht überraschen, dass Industrie- und Wettbewerbsökonomien in der Kenntnis und Berücksichtigung entsprechender Methoden und Ergebnisse den Experten des Wettbewerbsrechts überlegen sind und dass eine intensiviertere Kommunikation zwischen den wissenschaftlichen Fachvertretern und der EU-Kommission

für beide Gruppen mit Vorteilen verbunden ist. Ein so interpretierter „More Economic Approach“ gewinnt seine Berechtigung aus wettbewerbspolitischen Entscheidungen, die die intendierten Zielsetzungen besser erreichen können als ohne hinreichende Berücksichtigung der ökonomischen Tatbestände, Erkenntnisse und Besonderheiten. Er ist zu begrüßen, wenn gleich er anspruchsvoll ist.

Wirtschaftliche Macht und Effizienz

Der „More Economic Approach“ weist jedoch auch eine zweite Dimension auf, die die erste teilweise überlagert, jedoch inhaltlich davon zu unterscheiden ist. Es geht um eine Abwägung von Wohlfahrtseffekten durch Fusionen oder Kooperationen, die gegenläufig sein können. Dabei sind die Inhalte vorerst und konzeptuell nicht festgelegt, wohl aber in der wettbewerbspolitischen Praxis. Konkret können wohlfahrtssenkende wirtschaftliche Machtpositionen entstehen oder verstärkt und ausgenutzt werden. Konträr dazu können durch entsprechende einzelwirtschaftliche Entscheidungen Wohlfahrtswüchse durch gesamtwirtschaftliche Effizienzgewinne ausgelöst werden. Diese Interpretation des „More Economic Approach“ geht auf die bekannte Feststellung Oliver E. Williamson von 1969 zurück, dass die Effizienzgewinne die negativen Effekte einer zunehmenden Konzentration überkompensieren können. Ein so verstandener „More Economic Approach“ ist damit verbunden, dass die Effizienzeffekte stärker als bisher in den Wettbewerbsregeln und in den entsprechenden Fallentscheidungen Berücksichtigung finden, die vormalig ihren Fokus auf der Gefahr der Nutzung wirtschaftlicher Macht, einer

Vermachtung von Märkten, hatten. Letzteres kann jedoch keinesfalls als eine ausschließlich juristische Kategorie gesehen werden. Somit ist nun der eigentliche inhaltliche Kern der neuen Ausrichtung der Wettbewerbspolitik identifiziert. Auch hier gilt, dass diese dann zu rechtfertigen ist, wenn so die beabsichtigten Ziele der Wettbewerbspolitik besser zu erreichen sind. Es ist evident, dass es der Bewältigung dieses trade-offs förderlich ist, wenn mehr ökonomisches Know-how als bisher zwecks Isolierung und Quantifizierung der einzelnen Effekte genutzt wird.

Institutionalisierung

Die beiden aufgezeigten Facetten des „More Economic Approach“ sind also in ihrem Zusammenwirken zu sehen und als komplementär zu interpretieren. Die Institutionalisierung der Berücksichtigung von Effizienzeffekten im Wettbewerbsrecht kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Erstens kann den Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt werden, Effizienzgewinne explizit nachzuweisen, einzubringen und zu verteidigen (efficiency defence), was gegebenenfalls zu einer Genehmigung von Fusionen/Kooperationen trotz der Existenz wettbewerbschädlicher Effekte führen kann. Es handelt sich dabei um die Anwendung eines zweistufigen Prüfungsansatzes in einer Einzelfallanalyse. Zweitens können in einem integrativen und einstufigen Ansatz alle Wohlfahrtseffekte simultan berücksichtigt werden, wenn mit den Effizienzgewinnen die Effekte der identifizierten Wettbewerbsprobleme bereinigt werden können (so z.B. durch die Senkung von Preisen). Drittens können Effizienzeffekte zwischen zwei Schwellenwerten (z.B. Marktanteile) auszuloten sein, während unterhalb

dieser Werte Wettbewerbsbeschränkungen nicht zu befürchten und darüber nicht relativierbar sind. Viertens können vermutete Effizienzgewinne in den Fallentscheidungen pauschaliert und in den Eingreifvoraussetzungen (z. B. Ausmaß der Veränderung des HHI durch eine Fusion) entsprechend berücksichtigt werden (General-presumption-Ansatz). In der konkreten Anwendung des „More Economic Approach“ in der Wettbewerbspolitik sind also zahlreiche Entscheidungen zu treffen und Abwägungen vorzunehmen.

Rechtsgrundlagen

Der „More economic approach“ fand im Rahmen der Reform der EU-Wettbewerbspolitik, die am 1. Mai 2004 in Kraft trat und vom damals zuständigen Kommissar Mario Monti vorangetrieben wurde, Eingang in diese. Kontroverse Diskussionen und politische Abwägungen in den Mitgliedsstaaten, ausgelöst durch entsprechende Weiß- und Grünpapiere, waren vorangegangen. Konkret wurden mit der VO 1/2003 die Behandlung von Kartellen und Vereinbarungen des Art. 81 EGV sowie die Missbrauchsaufsicht in Art. 82 EGV geändert, während mit der VO 193/2004 die Fusionskontrolle reformiert wurde. Der „More Economic Approach“ ging auf dieser Grundlage auch in die Gruppenfreistellungsverordnungen, Leitlinien zu vertikalen Beschränkungen, horizontalen Kooperationsvereinbarungen und Technologietransfervereinbarungen sowie in die Leitlinien zu horizontalen Zusammenschlüssen und den Leitlinienentwurf von nicht-horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen ein. Diese konkretisieren und operationalisieren den Gehalt des ökonomischen Ansatzes in den ent-

sprechenden Bereichen der Wettbewerbspolitik.

Seit Dezember 2005 liegen die Vorschläge der Europäischen Kommission zur Neugestaltung der Missbrauchsaufsicht gegenüber marktbeherrschenden Unternehmen unter Berücksichtigung des „More Economic Approach“ vor. Die Identifikation eines Machtmissbrauchs durch Kampfpreisstrategien, Preisdifferenzierungen und Rabattsysteme stehen im Zentrum. Dabei wird das Verhalten marktbeherrschender Unternehmen nur dann als missbräuchlich eingeschätzt, wenn es geeignet ist, einen zumindest ebenso effizienten Wettbewerber zu behindern. Explizit sollen bei der Anwendung des Art. 82 EGV zudem Effizienzaspekte berücksichtigt werden. Auch in der Anwendung der Bestimmungen zur Beihilfenkontrolle sollen im Hinblick auf den "More Economic Approach" die Auswirkungen staatlicher Beihilfen auf den Wettbewerb und auf den zwischenstaatlichen Handel systematischer untersucht werden als bisher.

Daneben kam es zu strukturellen Veränderungen der Wege und Mechanismen, über die ökonomisches Expertenwissen Eingang in die wettbewerbspolitische Entscheidungsfindung in Brüssel findet. Bereits 2003 wurde die Funktion eines Chefökonom mit einem Ökonometeam geschaffen, die Merger Task Force als eigenständige Abteilung der Generaldirektion aufgelöst und auf sektorale Abteilungen aufgeteilt. Zusätzlich wurden interne Review Panels eingerichtet sowie eine European Advisory Group of Competition Policy gegründet.

Kooperationen

Auch in der wettbewerbsrechtlichen Einschätzung von Kooperationen ist der „More Economic Approach“ fest-

stellbar. Die wettbewerbsrechtliche Behandlung von Kooperationen (Verbindungen) basiert auf der Legal Ausnahme des Art. 81 (3). Sie sind (einzeln oder als Gruppe) bei Vorliegen definierter Voraussetzungen vom Verbot des Art. 82 (1) freigestellt, gültig und rechtlich erzwingbar. Ob die Voraussetzungen vorliegen, prüfen die kooperierenden Unternehmen selbst. Die Entscheidung einer Kartellbehörde ist dafür nicht erforderlich. Die ex-ante-Kontrolle des ehemaligen Regimes der europäischen Wettbewerbspolitik wurde durch die ex-post-Kontrolle einer Selbsteinschätzung ersetzt. Die Voraussetzungen enthalten die Notwendigkeit des Vorliegens kausal auf die Vereinbarung zurückgehender Effizienzgewinne, eine Beteiligung der Verbraucher an den Effizienzgewinnen, die Unerschlichkeit der Wettbewerbsbeschränkung sowie ein Verbot der Beseitigung des Wettbewerbs. Der Beweis für das Vorliegen dieser Voraussetzungen hat von den Unternehmen erbracht zu werden. Es erfolgt eine Orientierung am Konzept der Konsumentenwohlfaht. Ist der zwischenstaatliche Handel berührt, hat das europäische Kartellrecht Vorrang vor dem nationalen. Mit der Novelle des GWB wurden die Voraussetzungen für eine Freistellung sowie die Selbsteinschätzung durch die Unternehmen in deutsches Recht übernommen. Bereits vorher waren unter Berücksichtigung von Effizienzgesichtspunkten Normen-, Typen- und Konditionenkartelle, Spezialisierungskartelle, Mittelstandskartelle und Rationalisierungskartelle vom Kartellverbot ausgenommen. Dies gilt auch für Bagatellvereinbarungen. Es ist evident, dass diese Form des „More Economic Approach“ hohe Anforderungen an

das ökonomische Know-how der Unternehmen stellt.

Fusionen

Die Integration des „More Economic Approach“ in die europäische Fusionskontrolle war mit mehreren Veränderungen verbunden: Zielsetzung ist die Untersagung von Fusionen, die sich negativ auf die Wohlfahrt der Konsumenten auswirken. Das Kriterium für die Untersagung einer Fusion besteht nun in einer erheblichen Behinderung wirksamen Wettbewerbs (nicht in der Marktbeherrschung, die eine Ausprägung sein kann). Berücksichtigt werden sowohl koordinierte als auch nicht koordinierte Effekte des Verhaltens. Neu ist ebenso, dass Effizienzvorteile durch eine Fusion nun explizit bei der Entscheidung berücksichtigt werden und innerhalb gewisser Grenzen und bei Vorliegen von Voraussetzungen erhöhte Marktmacht relativieren können. Dabei werden die Effizienzvorteile in einem einstufigen integrierten Prüfungsprozess berücksichtigt. Sie müssen fusionspezifisch, nachprüfbar, erheblich und vorteilhaft für die Verbraucher sein. Sie müssen sich zeitnah zur Fusion einstellen und den Verbrauchern auf jenen Märkten zugute kommen, auf denen die Beeinträchtigung des Wettbewerbs vermutet wird. Auch hier unterliegt der Nachweis den Unternehmen. Solche Effizienzgewinne können die Nutzung von Größen- und Verbundvorteilen, Vorteilen auf den Beschaffungs- und Kapitalmärkten, Rationalisierungsgewinne, technischer Fortschritt, die verbesserte Weitergabe von Know-how sowie die Verringerung von X-Ineffizienzen etc. sein. Dabei ist jedoch im Einzelfall zu prüfen, ob diese Effekte auch die festgelegten Voraussetzungen erfüllen, um tatsächlich berücksichtigt werden

zu können. Dies ist nur dann erforderlich, wenn wettbewerbliche Bedenken auftreten. Die Notwendigkeit einer solchen aufwändigen „Einzelfallprüfung“ ist somit auch einer der häufig genannten Kritikpunkte. Im deutschen Wettbewerbsrecht werden Effizienzgewinne durch Fusionen bisher nicht im Einzelfall abgewogen. Es erfolgt vielmehr eine allgemeine Berücksichtigung, indem Untersagungsentscheidungen die Hürde einer hohen Eingriffsschwelle entgegenwirkt.

Hintergründe und Ziele

Weshalb kam es überhaupt zur Integration des „More Economic Approach“ in die europäische Wettbewerbspolitik? Es ist davon auszugehen, dass mehrere Ursachen wirksam waren. So wurden in kurzem zeitlichen Abstand einige Fusionsentscheidungen der EU-Kommission gerichtlich aufgehoben, unter anderem mit der Begründung, dass verfügbare wirtschaftstheoretische Erkenntnisse nicht hinreichend berücksichtigt worden wären. Dazu kommt, dass die US-amerikanische Wettbewerbspolitik durch eine stärkere Berücksichtigung von Effizienzeffekten gekennzeichnet ist, bei einem Ansteigen der Anzahl grenzüberschreitender Fusionen und Kooperationen also Konfliktpotenzial entstehen kann. Zusätzlich nimmt die Bedeutung von Kooperationen und Fusionen, die mit Effizienzgewinnen begründet werden, zu. Schließlich ist mit einer Vergrößerung von Märkten auch die wirtschaftliche Macht und

die Möglichkeiten zu Wettbewerbsbeschränkungen durch größer werdende Unternehmen als isoliertes Kriterium zu prüfen. Als Intentionen der Anwendung eines „More Economic Approach“ können festgemacht werden: der Wunsch nach einer Erhöhung der Effizienz der Wettbewerbspolitik, also konkret einer Erhöhung der Entscheidungseffizienz sowie der Verringerung von Entscheidungsfehlern, die damit verbunden ist, dass man den ökonomischen Besonderheiten der einzelnen Fälle gerecht wird. Dazu kommt die Notwendigkeit, für die betroffenen Unternehmen, Rechtssicherheit zu schaffen. Durch eine systematische Wirkungsanalyse auf der Basis adäquater Modelle soll zusätzlich die Transparenz in der Entscheidungsfindung und in der Kommunikation gesteigert werden.

Einschätzung

Eine Beurteilung, ob diese Ziele mit der Akzentverlagerung der europäischen Wettbewerbspolitik erreicht werden können, ist deutlich zu früh. Übergangseffekte, die aktuell beobachtet werden, sind von langfristigen Effekten zu trennen, die sich erst dann einstellen werden, wenn die Wettbewerbsbehörden und die Unternehmen Erfahrungen mit dem neuen Regime gesammelt haben und wenn die Verhaltensweisen der jeweils anderen Akteure besser eingeschätzt werden können. Fakten sind, dass mit der Anwendung des „More Economic Approach“, eine Hinwendung zur Betrachtung von Einzelfällen praktiziert

wird und dass ein hoher Ressourcenbedarf für die Unternehmen entsteht, um Effizienzeffekte nachweisen zu können. Dies sowie die Tatsache, dass es nicht ein geeignetes Modell, sondern konkurrierende industrieökonomische Modelle gibt, führt derzeit dazu, dass Unsicherheit und damit verbundene Kosten entstehen. So wird der Ansatz häufig kritisiert und zwar wegen der Zunahme des Verfahrensaufwandes von Kommission und Unternehmen, einer Rechtsunsicherheit, der Möglichkeit industriepolitischer Einflussnahmen, dem Fehlen eines Nachweises der Verbesserung der Entscheidungsqualität sowie diverser Gutachterschlachten. Selbstverständlich ist es zu begrüßen, wenn es gelingt, die Vielfalt von Einzelfällen sukzessive zu kategorisieren und/oder Regeln zu finden, die von der aufwändigen Einzelfallprüfung Abstand nehmen und dennoch den jeweiligen Besonderheiten gerecht werden können. Es kann jedoch auch davon ausgegangen werden, dass die aktuell existierende Unsicherheit durch die Generierung von Informationen über die veröffentlichte Begründung von Entscheidungen und die wettbewerbsrechtliche Einschätzung von einigen wenigen Typen von Vereinbarungen und Fusionen im Zeitablauf abnehmen wird.

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

Benutzte Literaturquellen:

- Oberender, Peter (Hrsg.) (2006): Effizienz und Wettbewerb, Berlin.
Schwalbe, Ulrich; Zimmer, Daniel (2006): Kartellrecht und Ökonomie. Moderne ökonomische Ansätze in der europäischen und deutschen Zusammenschlusskontrolle, Frankfurt/Main.
Williamson, Oliver E. (1965): Economies as an Antitrust Defense: The Welfare Tradeoffs, in: American Economic Review, 68, 18-36.

Im Fokus

Produktivitäts- und Innovationscluster

Metanetzwerke und Standortpolitik

Eines der sehr bekannten Cluster ist Silicon Valley. Michael E. Porter, der bekannte Professor an der Harvard Business School, hat Cluster bereits vor vielen Jahren als ein Instrument zur Förderung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit propagiert. Die aktuelle Diskussion über Cluster, ihre Möglichkeiten und Grenzen, wurde nicht zuletzt durch die Offshoring-Aktivitäten von Unternehmen sowie durch großangelegte Programme der Strukturpolitik wieder entfacht. Cluster weisen viele Facetten auf. In einem ersten Zugang können sie als eine vielschichtige Ansammlung von Unternehmensnetzwerken, autonomen Unternehmen sowie Public Private Partnerships – also gleichsam als Metakooperationen – interpretiert werden. Nicht überraschend beinhalten sie daher einerseits Herausforderungen für ihr Management und andererseits für eine zukunftsorientierte Wirtschaftspolitik. Die Bildung und Förderung von Clustern ist zu einem wichtigen Ansatzpunkt der Struktur- und Regionalpolitik in Europa geworden. Cluster sollen einen Beitrag zu innovativen Wirtschaftsräumen und zu wettbewerbsfähigen Unternehmen leisten.

Die Existenz von Industrie- oder Innovationsclustern unterstützt ihrerseits die einzelwirtschaftlichen Effekte von Kooperationen, ruft aber auch gesamtwirtschaftliche Wirkungen hervor: auf die Wertschöpfung eines Standortes, einer Region oder einer Branche und kann so zusätzliche Arbeitsplätze, Steueraufkommen, Innovationen etc. ermöglichen. Ihr wesentliches konstituierendes Merkmal besteht im Zusammenwirken mehrerer Kooperationen mit unterschiedlichen Ausgestaltungen. Beispiele sind neben Silicon Valley (High Tech, Software) etwa das Napa Valley (Weinproduktion), Hollywood (Filmproduktion), Region Basel (Life Science, Chemie), Norditalien (Design), Berlin-Brandenburg (Luft- und Raumfahrt), Sachsen und Bayern (Pharma), Dresden (Chip-Center) und viele andere mehr.

Merkmale von Clustern

Vor dem Hintergrund einer breiten Begriffsvielfalt können folgende wesentliche Definitionsmerkmale von Clustern identifiziert werden: (1) Kooperationen von Unternehmen (meist) einer Branche, (2) Einbindung von öffentlichen Einrichtungen, häufig von Universitäten und Forschungsstätten in die Netzwerke, (3) Konzentration der Aktivitäten auf einem zusammenhängenden geografischen Raum, (4) Arbeitsteilige Organisation der vollständigen Wertschöpfungskette im Cluster, (5) Existenz horizontaler und vertikaler Kooperationselemente, (6) Öffentliche Unterstützung im Rahmen von standort- und regionalentwicklungspolitischen Maßnahmen, (7) Nutzbarkeit besonderer, sich durch die Existenz des Clusters herausbildender, Faktoren (z.B. kostenwirksame Interdependenzen durch räumliche Nähe: Lieferbeziehungen,

Wissens-Spillovers, Zugriffsmöglichkeiten auf einen gemeinsamen Arbeitsmarkt).

Arbeitsteilung im Cluster

Cluster sind also geografische Konzentrationen von durch Netzwerke verbundenen Unternehmen und öffentlichen Organisationen, die Externalitäten sowie andere Interdependenzen in und zwischen Netzwerken nutzen, die sich meist auf bestimmte Branchen spezialisieren und die ihre interne Arbeitsteilung zu optimieren versuchen. Es ist evident, dass die Bildung von Clustern besonders in Bereichen naheliegt, die sich durch komplexe Wertschöpfungsketten und durch die Notwendigkeit des Zusammenwirkens zahlreicher Wertschöpfungspartner auszeichnen. Deren Konzentration auf ihre Kernkompetenzen wird so erleichtert. Von Clustern werden Produktivitätssteigerun-

gen, die Erhöhung von Anreizen für Innovationen sowie zusätzliche Unternehmensgründungen erwartet. So können Cluster im Idealfall ihre Wettbewerbsfähigkeit über eine Steigerung ihrer Effizienz und von Innovationen erhöhen. Dies hat zusätzlich Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Standorte. Cluster existieren in vielen Ausprägungen. Sowohl einzelne Großunternehmen können das Gravitationszentrum bilden wie auch eingespielte Netzwerke. Die Existenz starker sozialer Netzwerke (das europäische Cluster-Modell) kann in dynamischer Hinsicht ebenso Stabilisierungskraft entfalten wie die Schaffung von Anreizen für die besten Ideen, Mitarbeiter und Unternehmen (das amerikanische Cluster-Modell).

Wirkungsmechanismen

Die positiven einzelwirtschaftlichen Effekte von Industrieclustern (eine häufig verwendete Bezeichnung) ergeben sich also erstens durch die typischen Kooperationsmechanismen. Dazu kommen jedoch zweitens weitere Wirkungskanäle, die erst dann aktiviert werden, wenn eine Ansammlung von Netzwerken und so der gezielte Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile in einem Cluster zusammentreffen. Es handelt sich dabei um wirtschaftliche Interdependenzen und um typische Netzwerkeffekte, die sowohl statische als auch dynamische Effekte hervorrufen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Cluster nicht die regionalen Wirtschaftsräume bilden, sondern in diese eingebunden sind. Die Beachtung entsprechender Wechselwirkungen stellt eine Herausforderung für das Clustermanagement dar. Mehrere effizienz- und innovations-

fördernde Kanäle können isoliert werden.

Zusätzliche Wertschöpfung

Der kontinuierliche Informations- und Wissensaustausch fördert kollektives Lernen und die effiziente Entwicklung verbesserter Problemlösungen, somit innovative Absatzmärkte. Die materielle und immaterielle Infrastruktur kann in ihren quantitativen und qualitativen Dimensionen unter der Nutzung von Skaleneffekten optimiert werden. Im Zusammenwirken mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen können adäquat spezialisierte und hoch qualifizierte Arbeitskräfte ausgebildet werden. Das universitäre und unternehmerische Lernen kann besser miteinander verzahnt werden, wobei diese beiden Systeme durchlässiger werden. Vor diesem Hintergrund wird auch eine Zunahme von Unternehmensgründungen erwartet. Generell kann die räumliche Nähe zu Bildungsinstitutionen, Zulieferbetrieben und Kapitalgebern die Clusterpotenziale heben. Schließlich soll der Wettbewerb der Netzwerke innerhalb einer Branche positive Effekte hervorrufen. Es zeichnet sich ab, dass eine zusätzliche Facette Bedeutung gewinnt: Im Zuge der globalisierungsbedingten Optimierung von Wertschöpfungsketten werden von global und national tätigen Unternehmen Standorte für wissensintensive Dienstleistungen gesucht. 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. Erfolgreiche

reichen Clustern kann es also gelingen, im internationalen Standortwettbewerb zusätzliche Wertschöpfungsaktivitäten zu attrahieren.

Clustermanagement

Es stellt sich die Frage, wer für das Clustermanagement zuständig ist. Dies betrifft bereits die Initiierung eines solchen Schwerpunktes, dann aber die typischen Managementaufgaben von Netzwerken auf einer übergeordneten Ebene, vor allem auch die Erfolgskontrolle und die Entwicklung von Zukunftsperspektiven für das Cluster. Dazu kommen Kommunikationsaufgaben nach innen und nach außen. Faktum ist, dass bisher kaum Kenntnisse über ein effektives Clustermanagement vorhanden sind. Manche Cluster sind mehr oder weniger zufällig entstanden. Selten haben sie sich bottom-up durch eine Selbstorganisation von Unternehmen und Netzwerken herausgebildet. Sehr häufig entwickeln sich Cluster als Public Private Partnerships. Entsprechend erfolgt dann auch das Management durch spezialisierte Gesellschaften. Jedenfalls ist dann die Berücksichtigung wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Zielsetzungen ein wesentliches Element im Zielformat und die Integration von Cluster in regional- oder standortpolitische Programme naheliegend. Dies gilt sowohl für die Gründung als auch für das laufende Management. Selten ist das Clustermanagement jedoch hinreichend konfiguriert.

Wirtschaftspolitische Facetten

Es kann nicht Aufgabe der Wirtschaftspolitik sein, ein aktives Clustermanagement zu betreiben. Dies gilt für die Auswahl der Cluster, Netzwerke

ke und Unternehmen ebenso wie für die operative Steuerung. Wenn jedoch eine aktive Standortpolitik betrieben wird, kann dies selbstverständlich nicht ohne Berücksichtigung von vorhandenen oder potenziellen Clusterbildungen geschehen. Dabei ist zu beachten, dass es nicht um eine industriepolitische Maßnahmen gehen kann. Drei typische Aufgaben kommen hingegen den öffentlichen Partnern im Rahmen des Clustermanagements zu: Erstens geht es um die Schaffung stabiler Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Attraktivität der Cluster, auch für globale Unternehmen. Zu denken ist an eine hinreichende Informationsinfrastruktur, aber auch eine Bildungspolitik, die einem Informationsaustausch förderlich ist (Sprachenausbildung, interkulturelle Kenntnisse, technische und ökonomische Kompetenzen etc.). Zusätzlich muss den Netzwerken Sicherheit, insbesondere Rechtssicherheit, geboten werden und sind Wettbewerbsverzerrungen zwischen „Cluster-Unternehmen“ und anderen zu vermeiden. Eine zweite Aufgabe kann in der Moderation von Aktivitäten der Clusterbildung bestehen, vor allem wenn dies in Form von Public Private Partnerships geschieht. Drittens ent-

stehen Aufgaben im Bereich der Kommunikation nach außen. Diese Aufgabe besteht gegenüber Unternehmen, die sich nicht an einem Cluster beteiligen können oder wollen, aber auch um Wertschöpfung zu attrahieren.

Probleme und Grenzen

Schließlich sind Probleme zu berücksichtigen sowie bisher ungeklärte Zusammenhänge zu beachten. Clusterbildungen sind immer mit Spezialisierungen verbunden. Dies heißt, dass es Unternehmen innerhalb und außerhalb des Clusters geben wird. Auch damit sind einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen verbunden, die neuerlich das Zusammenwirken zwischen privaten Unternehmen und Staat betrifft. So gilt es erstens, die Perspektiven von Unternehmen auszuloten, die in Branchen tätig sind, die nicht in eine Clusterbildung einbezogen werden. Zweitens ist mit einer regionalen/lokalen Spezialisierung die Anfälligkeit gegenüber konjunkturellen Entwicklungen und externen Schocks gegeben. Drittens ist die empirische Evidenz eines positiven Zusammenhanges zwischen Spezialisierung und Wachstum nicht eindeutig gesichert. Es existieren Hin-

weise darauf, dass sich die Vielfalt an Branchen positiv auswirken kann. Eine daraus folgende Strategie der Diversifizierung setzt hingegen wiederum größere Räume voraus, die gleichzeitig mehrere Cluster ermöglichen. Viertens kann es dazu kommen, dass die Fokussierung auf einzelne Branchen dazu führt, dass die Entwicklung neuer Perspektiven zu wenig beachtet und vernachlässigt wird.

Fazit

Jedenfalls stellt sich heraus, dass Cluster eine sehr interessante Facette des Kooperationsgeschehens darstellen, das ein komplexes Ineinandergreifen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Faktoren beinhaltet. Viele damit zusammenhängende Fragen sind bisher noch zu wenig untersucht. Dies sind die typischen Kooperationsfragen: Gründungsmotive, Ausgestaltungsvarianten, Determinanten der Dynamik sowie Inhalte eines effektiven Clustermanagements.

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

Benutzte Literaturquellen:

Iristay, Cengiz (2005): Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebietes – ein Literaturüberblick, IfG-Arbeitspapier Nr. 52, Münster.

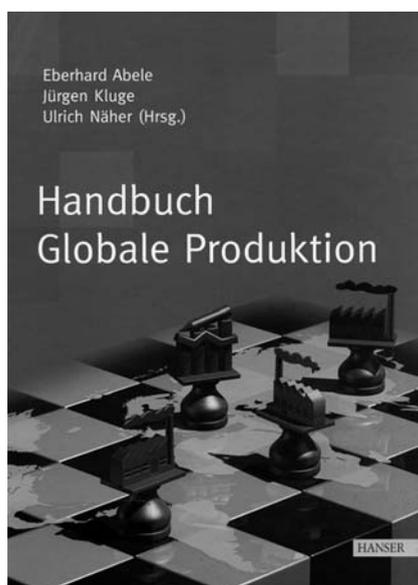
Porter, Michael (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Wien.

Sydow, Jörg (2003): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, Wiesbaden, S. 293-354.

Für Sie gelesen

Eberhard Abele, Jürgen Kluge, Ulrich Näher (Hrsg.): Handbuch Globale Produktion

(Carl Hanser Verlag) München Wien, 2006, ISBN: 3-446-40610-7, 444 Seiten, 35,- €.



Die Globalisierung bildet den Ausgangspunkt für die Beiträge dieses Bandes. Im Zentrum stehen die Möglichkeiten deutscher Unternehmen (am Beispiel der Automobilindustrie, der Werkzeugmaschinenbau- und der Elektronikindustrie), den Internationalisierungsprozess aktiv zu nutzen, indem sie ihre Wertschöpfungskette überprüfen und neu organisieren, indem sie also bereit sind, Veränderungen umzusetzen. Im Zuge dieser Aktivitäten werden strategische Standortentscheidungen erforderlich, durch die neue Märkte erschlossen und Kostenvorteile realisiert werden sollen. Durch solche einzelwirtschaftliche Entscheidungen verändert sich nicht nur die internationale Arbeitsteilung, sondern auch die Struktur der deutschen Volkswirtschaft, wenn es darum geht, sich auf Tätigkeiten zu fokussieren, die andere Wertschöpfungskomponenten als bisher aufwei-

sen. Mechanismen wie der globale Standortwettbewerb, die Verlagerung von Produktionskapazitäten oder die Herausbildung von regionalen Clustern verstärken diese Entwicklungen. Das Buch besteht aus zehn aufeinander aufbauenden Kapiteln, die jedoch auch jedes für sich und isoliert mit Gewinn gelesen werden können. Die Ergebnisse beruhen auf zahlreichen Interviews mit Managern quer über die Kontinente.

Globalisierung und die Unternehmen

In langfristiger Betrachtung hat sich der Globalisierungsprozess verändert. So wurden vor 1930 vor allem Vertriebsstandorte im Ausland aufgebaut, während aus dem Heimatstandort der Export der Produktion erfolgte. Im folgenden Zeitraum bis 1980 erfolgte die Produktion im Ausland hingegen weitgehend unabhängig vom Heimatstandort. Erst dann begann sich zunehmend eine weltweit vernetzte Produktion und cross-funktionale Zusammenarbeit herauszubilden. Zusätzlich hat sich die Globalisierung beschleunigt. Vor diesem Hintergrund begründen die Autoren die Ziele einer globalen Produktion. „Nur wer Produktionsnetzwerke grundlegend optimiert, kann langfristig im Wettbewerb bestehen“ (S. 20). Dass die Globalisierung der deutschen Produktion bisher hinter jener der Absatzmärkte zurückblieb, wird damit begründet, dass die heute existierenden Produktionsnetz-

werke kaum strategisch geplant, sondern meist historisch gewachsen sind.

Globale Standortwahl

Zwei Beiträge setzen sich mit den Determinanten der globalen Standortwahl und den Investitionsentscheidungen in Auslandsstandorte auseinander. Bei den Determinanten der Standortfaktoren wird zwischen Standort- und Prozessfaktoren unterschieden. Nicht nur ihre Bedeutung wird herausgearbeitet, sondern auch ihre Entwicklung in einzelnen Regionen. Berücksichtigt werden Marktentwicklung, Faktor- und Logistikkosten ebenso wie technische Produktionsmerkmale, wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und der Investitionsbedarf. Die unterschiedlichen Optionen für die Wahl eines Standortes werden im Zuge des Entscheidungsprozesses sukzessive eingeschränkt, wofür geeignete Bewertungsmethoden erforderlich sind. Diese unterscheiden sich für mittelständische Unternehmen, diversifizierte Konzerne und integrierte Großunternehmen. Zur Verfügung stehen einfache Ausschlussverfahren, Portfolio-Analysen sowie strategische Standortkonzepte, die eine integrierte Betrachtung vieler Produkte, Prozesse und Standorte beinhalten.

Globale Produktionsnetzwerke

Im Kern des Bandes stehen die globalen Produktionsnetzwerke. Sie stellen jene Organisationsform dar, mit der

die Vorteile unterschiedlicher Standorte kombiniert und so strategische Wettbewerbsvorteile genutzt werden sollen. Es wird davon ausgegangen, dass eine grundlegende Neugestaltung der Produktion in Form eines globalen Produktionsnetzwerkes langfristig Einsparungen im Ausmaß von 20 bis 40% der Produktionskosten ermöglichen kann. Um solche Ergebnisse tatsächlich erreichen und die Vorteile der Globalisierung nutzen zu können, ist eine Analyse der kompletten Wertschöpfungskette unter Einbezug der Fertigungstechnik, aller organisatorischen Prozesse sowie der möglichen Standorte notwendig. Die Zielsetzung besteht in der integrierten Optimierung der Aktivitäten an bereits bestehenden und neuen Standorten. Auch für diese Fragestellung wird ein Modell zur Erstellung eines strategischen Standortkonzeptes vorgestellt und um Instrumente für die einzelnen Schritte ergänzt. Interessant ist die Einordnung real existierender Produktionsnetzwerke in idealtypische Strukturen. Die einzelnen Typen von Produktionsnetzwerken unterscheiden sich jeweils durch eine spezifische Produkt-, Absatz- und Kostenstruktur, wenn als Kriterien einerseits Skaleneffekte und Verbundvorteile, andererseits die Notwendigkeit einer lokalen Anpassung sowie Transaktionskosten zugrunde gelegt werden. So können je nach Merkmalskombination die Weltfabrik (ein global lieferndes, integriertes Unternehmen), eine Kette (die Konzentration entlang von Wertschöpfungsstufen), das Netz (ein global eng verflochtenes Netzwerk), Hub and Spoke (mehrere Standorte zur Nutzung von Skaleneffekten) sowie die lokale Produktion für den lokalen Markt unterschieden werden. Zahlreiche Fallstudien illus-

trieren die Besonderheiten der jeweiligen Netzwerktypen.

Netzwerkmanagement

Weitere Beiträge thematisieren Investitionen in eine standortgerechte Fertigungstechnik zur Nutzung von Faktorkostenvorteilen, den effizienten Aufbau von neuen Produktionsstandorten, die Organisation der Beschaffung, vor allem der Auswahl von Zulieferern im Ausland sowie die Schnittstelle zwischen F&E-Aktivitäten und der Produktion. Es ist evident, dass dem Management globaler Produktionsnetzwerke als einer der Erfolgsbedingungen große Aufmerksamkeit zu widmen ist. Dies gilt für die Aufbauorganisation, dem Supply Chain Management, aber auch der operativen Steuerung. Unter anderem werden der Verrechnungspreisproblematik, der Organisation der Transportwege sowie der Optimierung des Distributionsnetzwerkes große Bedeutung zugemessen und adäquate Vorgangsweisen und Instrumente vorgestellt. Doch auch weiche Faktoren haben einen Einfluss auf den Erfolg: die Überwindung sprachlicher und kultureller Barrieren, der Austausch von Erfahrungen, etc. Die Verwendung von Verfahren der Best Practices sowie ein Controlling anhand von geeigneten Kennzahlen sind erfolgskritisch.

Einschätzung

Das letzte Kapitel des Buches enthält Implikationen und Rückwirkungen der Globalisierung im Allgemeinen und von globalen Produktionsnetzwerken im Speziellen. Betrachtet werden diese aus dem gesamtwirtschaftlichen Blickwinkel und aus der Unternehmensperspektive. Dazu kommt die Arbeitnehmer- und die Branchenperspektive. Dieses Kapitel

schlägt gleichzeitig den Bogen zur Problemstellung des einleitenden Abschnittes. Insgesamt ist ein sehr gutes und komplexes Buch entstanden, das Facetten der Globalisierung fokussiert, die meist nicht im Vordergrund stehen, nämlich die konkreten Strategien von Unternehmen, die ihrerseits damit zur Vertiefung der Globalisierung beitragen. Erfreulich ist der offensive Umgang mit der Thematik, der Globalisierung als eine Entwicklung mit eindeutigen Chancenüberhang begreift. Globale Produktionsnetzwerke sind eine Facette der Globalisierung und werden in diesem Band umfassend analysiert. Das Buch ist keine theoretische Analyse. Dennoch bilden die grundlegenden Zusammenhänge das Fundament für die Erörterungen. Einerseits geht es um eine Analyse von Entwicklungen, ihren Treibern und Wirkungen, andererseits werden Unternehmen sehr konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand gegeben. Im Vordergrund stehen zahlreiche Entscheidungshilfen und Instrumente, die die notwendigen Schritte vorbereiten und systematisieren können. Sie werden ergänzt durch sehr viele Fallbeispiele, Klassifikationen und Visualisierungen. Allen Kapiteln sind Zusammenfassungen und Kernfragen vorangestellt. Jeder Abschnitt enthält weiterführende Literatur. So ist ein Buch entstanden, das eine wertvolle und sehr informative Lektüre gleichermaßen für anwendungsinteressierte Studierende (etwa der Unternehmenskooperation) und für strategisch orientierte Praktiker darstellt.

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

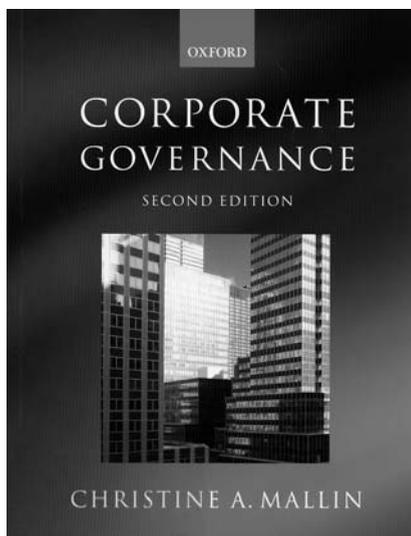
✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Christine A. Mallin: Corporate Governance – Second Edition

Oxford University Press, 2007, ISBN: 978-0-19-928900-4, 316 Seiten, 42,95 €.

Corporate Governance ist ein Themenbereich der in den letzten Jahren rapide an Bedeutung gewonnen hat. Die zweite Auflage des Buches „Corporate Governance“ von Christine Mallin liefert eine globale Analyse der Corporate Governance für Gesellschaft, Unternehmen, Manager sowie Share- und Stakeholder aus einer globalen Perspektive. Im Rahmen der Einleitung des Buches werden berühmte Unternehmenskonkurse aus der letzten Dekade rekapituliert. Dabei wird u.a. auf die Barings Bank, Parmalat, Enron und China Aviation Oil eingegangen. Aus diesen Beispielen wird die Wichtigkeit einer Corporate Governance abgeleitet und die Struktur des Buches motiviert. Der Haupttext des Buches besteht aus fünf Abschnitten mit jeweils zwei bis fünf Kapiteln. Am Ende jedes Kapitels wird eine Zusammenfassung gegeben. Zusätzlich werden die jeweils verwendete Literatur sowie nützliche Weblinks aufgeführt.

Der erste Abschnitt ist mit „Developments in Corporate Governance“ überschrieben. Dieser Abschnitt besteht aus zwei Kapiteln. Im ersten Kapitel werden theoretische Aspekte der Corporate Governance beleuchtet. Es wird deutlich, dass der Entwicklung der Corporate Governance eine Vielzahl von Theorien aus den verschiedensten Disziplinen z.B. Agency Theorie, Transaktionskostentheorie sowie Rechts- und Organisationstheorien zugrunde liegt und die tatsächliche Ausgestaltung z.B. des Rechtssystems und der Kapitalmärkte die Entwicklung einer Corporate Governance beeinflusst. Im nächsten Kapi-



tel wird die Entwicklung von Corporate Governance Codes für verschiedene Länder nachgezeichnet.

Der zweite Abschnitt des Buches lautet „Owners and Stakeholder“. Im ersten Kapitel des zweiten Abschnittes wird zunächst zwischen Share- und Stakeholdern unterschieden. Es wird deutlich welche Bedeutung Share- und Stakeholder für die Unternehmen und die Entwicklung einer Corporate Governance haben. Im nächsten Kapitel des zweiten Abschnittes wird analysiert und aufgezeigt, dass die Implementierung einer Corporate Governance für Familienunternehmen von Nutzen sein kann und welche Probleme mit der Umsetzung verbunden sein könnten. Im dritten Kapitel des zweiten Abschnittes wird die Bedeutung einer Corporate Governance für institutionelle Investoren aufgezeigt. Im nächsten Kapitel wird auf die steigende Bedeutung von ethischen Aspekten bei Investitionsentscheidungen von Fonds und anderen institutionellen Investoren eingegangen. Die Überschrift von Abschnitt

drei des Buches lautet „Directors and Board Structure“. Im gleichnamigen ersten Kapitel dieses Abschnittes werden verschiedene Boardstrukturen differenziert und bzgl. ihrer Implikationen analysiert. Es schließt sich ein Kapitel zu der Problemstellung einer geeigneten Managerentlohnung an. Es wird ausführlich auf die Bedeutung performanceabhängiger Entlohnung und die Offenlegung der Berechnungen, auch anhand von konkreten Beispielen, eingegangen. Der letzte Abschnitt des Buches analysiert ausführlich Corporate Governance Regime in Kontinental- und Osteuropa, der Region Asien-Pazifik sowie für die Länder Südafrika, Indien und Brasilien. Es werden die jeweiligen Corporate Governance Codes detailliert dargestellt und die Hintergründe der jeweiligen Entwicklung der Governance Codes beleuchtet.

Insgesamt besticht das Buch durch seine klare und verständliche Sprache und Struktur. Durch die Vielzahl von Beispielen, ausführlichen Fallstudien und ergänzenden Materialien im begleitend nutzbaren „Online Resource Center“ ist das Buch auch hervorragend für das Selbststudium geeignet. Das Buch kann Studenten und Forschern der Wirtschaftswissenschaften aber auch interessierten Entscheidungsträgern in Unternehmen als Lektüre sehr empfohlen werden.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Carsten E. Beisheim / Helmut Edelmann (Hrsg.), **Unbundling – Handlungsspielräume und Optionen für die Entflechtung von EVU**
Frankfurt am Main, VWEW Energieverlag, 2006, ISBN: 3-8022-0855-2, 202 Seiten, 26,80 €.



Die im novellierten Energiewirtschaftsgesetz verlangte Entflechtung der Netzbetriebe (Unbundling) wird zusammen mit der Einführung der Regulierung die leitungsgebundene Energiewirtschaft in den bevorstehenden Jahren stärker verändern als die Liberalisierung der Energiemärkte. Der Sammelband beschreibt die Handlungsspielräume im Rahmen der rechtlichen, operationellen, informatischen und buchhalterischen Entflechtung. Anhand praktischer Beispiele werden zudem Möglichkeiten für die betroffenen Unternehmen bei der praktischen Umsetzung der Entflechtungsvorgaben aufgezeigt. Die Autoren dieses Sammelbandes folgen dem von ihnen in einer Vielzahl an Beratungsprojekten angewandten Ansatz, dass sich die zu lösenden Frage- und Problemstellungen

am besten fachübergreifend, also multidisziplinär lösen lassen. Neben den juristischen Grundlagen werden zudem steuerliche Themenbereiche, die Anforderungen an die Rechnungslegung sowie organisatorische und unternehmensstrategische Aspekte dargelegt.

Zu den Autoren zählen neben Carsten E. Beisheim und Helmut Edelmann als gleichzeitige Herausgeber Matthias Appel, Roland Kaufmann, Gerd Lützel und Rüdiger Wutzel.

Jörg Freiling / Martin Reckenfelderbäumer, **Markt und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre**

Wiesbaden, Gabler-Verlag, überarbeitete und erweiterte Auflage 2007, ISBN: 978-3-8349-0572-7, 423 Seiten, 34,90 €.



Die betriebswirtschaftlichen Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse vollziehen sich im Spannungsfeld zwischen der aktiv tätigen Unternehmung und den sie umgebenden Märkten. Insofern muss Unternehmungs-

führung fortwährend marktorientiert sein. Diesen Sachverhalt greifen die beiden Autoren Jörg Freiling und Martin Reckenfelderbäumer auf, indem sie die Organisationsformen „Markt“ und „Unternehmung“ hinsichtlich ihrer Entstehung und Entwicklung aufzeigen und analysieren. Neben der Untersuchung einzelner Organisationsformen bzw. Institutionen wird dabei insbesondere auch das Zusammenspiel der Marktteilnehmer in Marktprozessen ausgearbeitet. Das Buch bietet so eine konsequent marktorientierte Einführung in die Grundzusammenhänge der Betriebswirtschaftslehre, die sich von herkömmlichen betriebswirtschaftstheoretischen Lehrbüchern unterscheidet. Für die zweite Auflage wurde das Lehrbuch vollständig überarbeitet und um einige Themen ergänzt. Das Lehrbuch richtet sich vor allem an Studierende und Dozenten der Betriebswirtschaftslehre im Grund- und Hauptstudium sowie an interessierte Praktiker in Unternehmen. Das Lehrbuch ist in mehrfacher Weise nutzbar: als marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, als Einführung in das Marketing, als marktorientierter und theoriebasierter Einstieg in das Management, als Einstieg in die institutionelle Theorie mit einzelwirtschaftlicher Ausrichtung (Theorie der Unternehmung). Allerdings sind bestimmte Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre nur begrenzt behandelt worden. Dazu zählen insbesondere technische Fragen der Produktion, Gesichtspunkte der Finanzierung, das Rechnungswesen und mit Abstrichen auch die Personalführung und die Organisation.

Dieses wird damit begründet, dass ein derartiges Lehrbuch sich im Kontext einer sich stetig verbreiternden und vertiefenden Wissensbasis unabwendbar fokussieren muss. Ein Ansetzen auf einer übergreifenden Ebene wird demnach beabsichtigt vorgenommen.

Thomas Bieger / Pietro Beritelli (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement in Netzwerken – Wettbewerbsvorteile durch das Management des virtuellen Dienstleistungsunternehmens
Wiesbaden, Haupt-Verlag, 2006, ISBN-10: 3258070342, 253 Seiten, 38,50 €.



In immer mehr Märkten werden Dienstleistungen nicht von einem Unternehmen allein angeboten, sondern es schließen sich einzelne unabhängige Dienstleistungsunternehmen zu einem Netzwerk zusammen. Die Beispiele sind vielfältig. Angefangen von Einkaufszentren, regionalen Gesundheitssystemen, touristischen Destinationen über Beraternetzwerke bis Arbeitsgemeinschaften im Baubereich. Diese stellen virtuelle Dienstleistungsunternehmen dar, in dem sie auf gemeinsame Ressourcen bauen und

zusammen ein Produkt erstellen. Das Management von virtuellen Unternehmen steht besonderen Anforderungen gegenüber. Erfolgskonzepte, um diesen Herausforderungen entgegen zu können, setzen bei der Steuerung strategischer Prozesse an und stützen sich auf gut strukturierte operative Schnittstellen, auf nachhaltige interne Verrechnungssysteme, auf transparente Markensysteme und auf effiziente, unternehmensübergreifende Governance-Strukturen.

Das Buch zeigt einen integrierten Management-Ansatz für virtuelle Dienstleistungsunternehmen auf und liefert Erfolgskonzepte für Dienstleistungsnetzwerke. Es richtet sich an Praktiker/innen, die innerhalb von Dienstleistungssystemen im Rahmen unternehmensübergreifender Leistungen tätig sind. Als Beispiele seien hier die Branchen Gesundheit, Detailhandel, Tourismus, Verkehr und Beratung angefügt. Zudem ist dieses Buch für Studierende der Bereiche Marketing und Dienstleistungsmanagement von Interesse. Es öffnet damit dieses neue Fachgebiet der Wissenschaft und Praxis. Zu Beginn dieses Buches wird eine kurze konzeptionelle, umsetzungsorientierte Einführung gegeben. Vertieft wird diese kurze Einführung sowohl durch wissenschaftliche Grundlagentexte als auch durch ein kurzes Fallbeispiel.

Gerhard Schwarz (Hrsg.), Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung
Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2007, ISBN 978-3-03823-330-5, 184 Seiten, 32,- €.

Skandale in der Wirtschaft und nicht eingehaltene Versprechungen in der Politik haben zu einem immensen Verlust an Vertrauen in die liberale Ordnung in vielen westlichen Gesell-



schaften geführt. Daher gewinnt Vertrauen zunehmend an Bedeutung.

Eine Vielzahl an Autoren mit den unterschiedlichsten beruflichen Hintergründen beleuchten in diesem Band Fragen um Vertrauen, Misstrauen, Zutrauen und Selbstvertrauen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhang. Vor allem werden ökonomische und wirtschaftsphilosophische Aspekte betrachtet. Die Autoren des Bandes gehen aber auch fundamentalen, ja existenziellen Aspekten des Vertrauens nach, etwa in den Zusammenhängen von Theologie, Psychologie, Medizin und Spitzensport. Der Band „Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung“ enthält Beiträge von: Max D. Amstutz, Peter Athanas, Andreas R. Batlogg, Peter Hafter, Eugen Haltiner, Hans Haumer, Thomas J. Jordan, Erich Kirchler, Guy Kirsch, Ignaz Miller, Oswald Oelz, Tanja Rippberger, Urs Schoettli, Gerhard Schwarz, Johann Steurer, Theresia Theurl.

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

Interessante Links im WWW

Merkblatt für KMU-Kooperationen gemäß der 7. GWB Novelle

Dieses neue Merkblatt vom März 2007 ersetzt das Merkblatt des Bundeskartellamtes über die Kooperationsmöglichkeiten für kleinere und mittlere Unternehmen nach dem Kartellgesetz vom 16. Dezember 1998. Es enthält alle Neuerungen/Änderungen gemäß der 7. GWB-Novelle sowie der EG-Verordnung Nr. 1/2003 vom 1. Mai 2004. Insbesondere geht es auch auf die im Vergleich zur gemeinschaftsrechtlichen Vorschrift des Art. 81 III EG großzügigere Regelung des § 3 GWB für kleine und mittlere Unternehmen ein.

http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Merkblaetter/Merkblaetter_deutsch/07KMU-Merkblatt.pdf

Neue Bagatellbekanntmachung des Bundeskartellamts

Das Bundeskartellamt kann Unternehmen oder Vereinigungen von Unternehmen verpflichten, Vereinbarungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die den Wettbewerb verhindern, einschränken oder verfälschen, abzustellen. Die Verfahrenseinleitung wegen des Verdachts einer solchen Zuwiderhandlung steht im Ermessen des Bundeskartellamts. Die aktuelle Bagatellbekanntmachung von März 2007 legt die Ermessensgrundsätze fest, nach denen (wegen Geringfügigkeit) von einer Verfahrenseinleitung regelmäßig abgesehen wird.

http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Merkblaetter/Merkblaetter_deutsch/07Bagatellbekanntmachung.pdf

Innovations-Netzwerk BioInstrumente Jena

Das Konzept des Netzwerkes besteht in der Verbindung der in der Region traditionell vorhandenen Kompetenz in Optik, Elektronik und Feinmechanik mit Elementen der Biologie, Physik und Chemie. Damit sollen im Sinne der Biotechnologie neue Geräte, Systeme und Materialien für ständig wachsende Anforderungen von Biotechnologie, pharmazeutischer Industrie und Medizintechnik entwickelt werden. Das Konzept konzentriert sich somit auf den Ausbau der Kernkompetenzen der Region in einem sehr dynamischen Zukunftsmarkt

www.bioinstrumente-jena.de

Chief Competition Economist

Um den More Economic Approach auch in Praxis umsetzen zu können, hat die Europäische Kommission im Jahr 2003 die Position eines Chief Competition Economist, also eines Chefökonom in Wettbewerbsfragen, eingerichtet. Diese Aufgabe wurde von 2003 bis 2006 von dem deutschen Professor Lars-Hendrik Röller wahrgenommen. Seit 2006 nimmt diese Aufgabe Damien Neven wahr.

http://ec.europa.eu/dgs/competition/cce_en.htm

Terminkalender

11. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Mitgliederkonzepte – Umsetzung und Kommunikation

18. Oktober 2007, 10.00-15.15 Uhr

Weißer Saal der Halle Münsterland, Münster

Die Mitgliedschaft ist ein Wesensmerkmal von Wohnungsgenossenschaften, das auch dazu dienen kann, sich von anderen Marktteilnehmern zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Häufig fehlt es jedoch an schlagkräftigen Mitgliederkonzepten, um diesen Vorteil zu realisieren. Das Symposium will aufzeigen, welche Werte durch Mitgliedschaft für die Mitglieder generiert werden können. Die Veranstaltung stellt verschiedene Mitgliederkonzepte vor und zeigt, wie man sie in der unternehmerischen Praxis umsetzen kann.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.
Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Programm

10.00 – 10.15 Uhr

Begrüßung

10.15 - 11.30 Uhr

MemberValue Reporting – Kommunikation des genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmals

Prof. Dr. Theresia Theurl

Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Mitgliederrendite – den Förderauftrag ernst nehmen und umsetzen

N.N.

Public Value und Stadtrendite, der Beitrag der Genossenschaft zum Wohnumfeld – Ermittlung und Kommunikation

Franz-Bernd Große-Wilde

Vorstandsvorsitzender Spar- und Bauverein Dortmund eG

11.30 - 12.00 Uhr

Pause

12.00 - 13.15 Uhr

Mitgliedermanagement – Mitglieder binden und gewinnen

N.N.

Das Mitgliederkonzept der Vereinigte Wohnstätten 1889 eG – Mitglieder gewinnen statt verlieren

Karl-Heinz Range

Vorstandsvorsitzender Vereinigte Wohnstätten 1889 eG, Kassel

Das Mitgliederkonzept der Volksbank Hamm – Motivation und erfolgreiche Umsetzung

Jürgen Kraft

Vorstand Volksbank Hamm eG

13.15 - 14.15 Uhr

Mittagspause

14.15 - 15.15 Uhr

Unternehmensleitbild und Werte – Grundlagen einer Mitgliederstrategie

Erhard Reiche

Vorstand Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG (WOGEDO)

Was will das Mitglied? Fragebögen erstellen und strategisch integrieren

Fritz Zitterich

Vorstandsvorsitzender Bauverein Leer eG

15.15 Uhr

Ende der Veranstaltung

18. Oktober 2007

11. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Mitgliederkonzepte – Umsetzung und Kommunikation

Die Mitgliedschaft stellt ein wesentliches Differenzierungsmerkmal für Wohnungsgenossenschaften dar. Das 11. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ zeigt auf, welchen Wert die Mitgliedschaft für die Mitglieder haben kann, wie Mitgliederkonzepte aufgestellt werden können und wie sie in der unternehmerischen Praxis umgesetzt werden können. Das vollständige Programm finden Sie auf der vorangehenden Seite.

12. November 2007

Risikomanagement in Finanzverbänden

Risikomanagement ist einerseits eine Aufgabe der einzelnen Bank. Die Finanzverbände stellen jedoch vermehrt Instrumente bereit (Forderungsverkauf, Kreditpooling etc.), die den Banken bei der Umsetzung eines effizienten Risikomanagements helfen können. Die ganztägige Veranstaltung will diese Instrumente vorstellen, aber auch andere Fragestellungen des Risikomanagements von Finanzverbänden

wie das Verbundrating diskutieren. Die Veranstaltung richtet sich sowohl an Volksbanken- und Raiffeisenverbände als auch an Sparkassenverbände und wird in Zusammenarbeit mit dem Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Münster und der HSH N Financial Advisory AG organisiert.

21. Januar 2008

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ wird am 21. Januar 2008 wieder eine aktuelle Fragestellung aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund behandeln. Attraktive Referenten aus Wissenschaft und Praxis und ein prominentes Podium werden unterschiedliche Aspekte einbringen und diskutieren.

4.-5. April 2008

6. Treffen IfG-Alumni

Mittlerweile zum sechsten Mal treffen sich Anfang April die Alumni des IfG. Neben den spannenden Vorträgen von einem Gastreferenten, einem ehemaligen und einem aktuellen IfG-Mitarbeiter wird es natürlich auch wieder einen intensiven Erfahrungs- und Erinnerungsaustausch geben.



*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) vorgestellt.

Unternehmenskooperation I (WS 2006/2007)



Benjamin Dammertz (1,0)



Lena Schwertfeger (1,3)



Martin Büdenbender (1,3)



Norman Poeser (1,3)



Eva Chargé (1,3)



David Dos Santos Goncalves (1,3)

Unternehmenskooperation II (WS 2006/2007)



Melanie Buchwald (1,0)



Andrea Rüchel (1,0)



Kristin Eickel (1,3)



Björn Kingal (1,3)



Simone Mörchen (1,3)



Theresa Wiedenroth (1,3)

Neue Institutionenökonomik (WS 2006/2007)



Verena Niermann (1,0)



Simone Nunes Felicio Patricio (1,0)



Ruth Buttermann (1,3)



Kristina Nienheysen (1,3)



Katharina Schmidt-Werthern (1,3)

Seminar Unternehmenskooperation (WS 2006/2007)



Konstantin Kolloge (1,3)



Martin Wistuba (1,3)



Martin Büdenbender (1,3)

Seminar für Wirtschafts- und Finanzpolitik (WS2006/2007)



Kathrin Scharfenberg (1,3)

Der Machtlose entschädigt sich gern durch die Überzeugung, ein besserer Mensch zu sein.

(Notizbuch, Am Rande IV)

Niemand wird so gestreichelt wie das Opferlamm auf dem Weg zur Schlachtbank.

(Notizbuch, Am Rande VII)

Ein anständiger Deutscher liebt Probleme mehr als Lösungen.

(Notizbuch, Am Rande XXVI)

„Verstehen Sie mich bitte nicht falsch“, sagt man begütigend, sobald man merkt, dass der andere zu verstehen begonnen hat.

(1. Juni 1984, Nr. 607)

Der dritte Weg ist die Sackgasse.

(31. Januar 1992, Nr. 466)

Deutschland ist ein Land, in dem man einen Abenteuerurlaub mit Gepäckversicherung buchen kann.

(5. Juni 1992, Nr.555)

Als die ersten Menschen sich aufrichteten, um auf zwei Beinen zu gehen, ist gleich ein Deutscher herbeigeeilt, um dringlich zu warnen: Das sei gefährlich, es drohe der Sturz, besonders den Kindern und Alten; vor allem sei es unsolidarisch gegen die übrigen Vierbeiner, auch theologisch bedenklich, denn es wende das Menschengesicht ab von der Erde, dem mütterlichen Grund.

(22. März 1996, Nr. 225)

Der Kritiker kann zwar nichts so gut wie der Künstler, weiß aber, wie der es besser machen könnte.

(22. März 1996, Nr. 227)

Präsentkörbe empfehlen sich, wenn kein Präsent sich empfiehlt.

(20. Februar 1998, Nr. 531)

Die Aphorismen und Aperçus stammen von dem deutschen Journalisten und Publizisten Johannes Gross (1932-1999), der in diesem Jahr seinen 75. Geburtstag gefeiert hätte. Sie sind seinen diversen veröffentlichten Notizbüchern entnommen.