

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 2/2007 wurde am 1.12.2007 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	5
Doktorarbeiten	
Erfolgsfaktoren der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen	6
Größe und Struktur von Unternehmensnetzwerken	8
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Kooperationsstrategien für Asien	10
Strategische Positionierung des deutschen Pharma-Mittelstandes	11
Kooperationen als Instrument der Standortpolitik	12
Kennzahlen im Kooperationscontrolling	12
Kooperationen bei KMUs und Großunternehmen	13
Die Bestimmung der kooperativen Leistungsverrechnung	13
Kooperationen im Marketing	14
Kooperationen im Lebensmitteleinzelhandel	14
Kooperationen von Logistikunternehmen	15
Operationalisierung und Messung „weicher Faktoren“	15
Kooperationen von Logistikunternehmen	15
Fusionieren oder kooperieren?	16
Kooperationsmanagement in der Implementierungsphase	16
Forschungsprojekte	
Ownership Unbundling in der Stromwirtschaft	17
Erfolgsmessung in Unternehmenskooperationen	19
Kooperationen in der Energiewirtschaft	21
Berichte aus der Lehre	
Theorie der Unternehmung – Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik	23
Kooperationen in der Freizeitwirtschaft – Seminar zur Unternehmenskooperation	24
RuhrTOPCard 2007	25
Alumni-Forum	
Besser ohne Gewissen? – Überlegungen zur Strafverteidigung: Dr. Christian Lucas	27
Events/Veranstaltungen	
Ursachen und Lösungen der Wettbewerbsprobleme im deutschen Strommarkt	30
EMNet 2007	31
Mitgliederkonzepte – Umsetzung und Kommunikation	32
Risikomanagement in Finanzverbänden	34
Ownership Unbundling – Hoffnungen und Risiken	36
Auslandsprogramme am IfG – Vielfältige Möglichkeiten für Auslandsaufenthalte	37
Besuch aus Japan – Prof. Dr. Bebenroth und Prof. Dr. Tabuchi zu Besuch am IfG	37
29. Hohenheimer Oberseminar in Marburg	38
Duisburg-Ilmenau-Bayreuther Oberseminar zur Gesundheitsökonomik und Sozialpolitik (DIBOGS)	38
IfG-Kennenlernabend	39

Vorträge	
Wirtschaft und Vertrauen – ein Widerspruch?	40
Bist Du nicht stark, musst Du schlau sein. Höhere Margen durch Kooperation von Energieversorgungsunternehmen?	42
MemberValue Reporting: Kommunikation des genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmals	44
Wohnungsgenossenschaften: Intelligente Antwort auf die Herausforderungen des Wohnungsmarktes	46
Binnenstrukturen eines Finanznetzwerkes – Leistungen, Regeln, Kommunikation	48
Erfolgreich als Netzwerk: Die Zukunft des Finanzverbundes	50
Der genossenschaftliche FinanzVerbund als Netzwerk und die wichtige Rolle einer Kreditfabrik	52
Strategische Vernetzung von Genossenschaftsbanken und ihre Bedeutung für die PSD Bankengruppe	54
 Unsere Partner stellen sich vor	
Freie Scholle Bielefeld eG: Durch genossenschaftlichen Förderauftrag zu stabilen Nachbarschaften	56
 Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 67-70	58
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 79-80	60
Genossenschaftsrecht Grundlagen – Muster	61
Transparenz in Kreditmärkten	61
 Pinnwand	62
 Neues aus der Wissenschaft	
 Im Fokus	
Vertikalisierung	63
 Das aktuelle Stichwort	
Ownership Unbundling	66
 Für Sie gelesen	
Roger Sherman: Market Regulation	68
Gerhard Schwarz (Hrsg.):Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung und Margit Osterloh/Antoinette Weibel: Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen	70
Francisco J. Garcia Sanz, Klaus Semmler, Johannes Walther (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz	72
Jutta Hensel: Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie – Erfolgsfaktoren und Gestaltungsfelder	73
 Neu auf dem Büchermarkt	74
Interessante Links im WWW	76
 Terminkalender	77
Wall of Excellence	79
Gedankensplitter	80

Editorial



Die fünfzehnte Ausgabe des IfG-Newsletters (www.ifg-muenster.de*) 2/2007 liegt nun vor Ihnen. Knapp vor dem Jahresende und einige Wochen vor dem Ende des Wintersemesters 2007/08 gibt es wieder einiges zu berichten. So haben mehrere interessante Veranstaltungen stattgefunden, in denen sehr wichtige Themen analysiert wurden. Viele Vertreter von Unternehmen, Politik und Verbänden haben daran teilgenommen und waren auch bereit, aktuelle IfG-Forschungsergebnisse zu diskutieren. Diese haben auch in den vergangenen Monaten wieder zahlreiche Seiten gefüllt, von denen wir aus vielen Reaktionen wissen, dass sie auch gelesen wurden, worüber wir uns freuen.

Einige Dissertationen stehen kurz vor dem erfolgreichen Abschluss, so die Analyse der Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken, eine empirische Arbeit über Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen, ein Vergleich der Konsequenzen unterschiedlicher strategischer Orientierungen von Banken sowie eine institutionenökonomische Analyse von Auskunfteien auf dem Kreditmarkt. Zwei neue Promotionsprojekte wurden in den vergangenen Monaten begonnen: die Untersuchung der Kooperationsaktivitäten von Stadtwerken und die Erfolgsmessung von internationalen Unternehmensnetzwerken. Im Dezember 2007 besteht das IfG Münster mit seiner Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen seit 60 Jahren. Wie bisher wollen wir auch in Zukunft mit Energie und Professionalität umsetzbare Ergebnisse für topaktuelle und relevante Themen erarbeiten.

Mit den besten Wünschen für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2008.

Für das Team des IfG



Dezember 2007

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Wie gewonnen, so zerronnen?

Wirtschaft, Stimmungen, Erwartungen

Nur für eine kurze Zeit haben die Menschen in Deutschland sehr optimistisch in die Zukunft geblickt, während für viele Jahre vorher eine ausgeprägt pessimistische Einschätzung überwog. Nun scheint wieder ein Stimmungsumschwung eingetreten zu sein. Die Ereignisse und Entwicklungen dieser Tage werden von den Menschen durchweg negativ beurteilt und daraus pessimistische Konjunktur- und Wachstumsszenarien abgeleitet. In der Tat sind mehrere Quellen für realwirtschaftliche Probleme zu orten. Doch wenn ausschließlich diese zur Kenntnis genommen werden, fällt es positiven Faktoren schwer, sich durchzusetzen.

Die Weltwirtschaft ist in den letzten Jahren jährlich etwa um 4 % gewachsen und wurde von einer robusten Konjunktur begleitet. Auch in Deutschland hatte es sich wirtschaftlich endlich zum Besseren gewendet. Die Arbeitslosigkeit ist zurückgegangen und die Steuereinnahmen haben zugenommen. Beide Entwicklungen fielen stärker aus als erwartet, haben die Stimmung positiv beeinflusst und in der Folge zu wirtschaftspolitischen Diskussionen und Handlungen ermutigt, von eingeschlagenen langfristigen Maßnahmenprogrammen abzusehen, die nicht konjunkturell motiviert waren, sondern strukturelle Defizite beseitigen sollten. Es fällt nicht schwer, dies als eine schnelle Überreaktion auf eine auf Dauer erwartete Besserung der wirtschaftlichen Situation einzuschätzen. Als Beispiele können die Verlängerung der Bezugsdauer für das Arbeitslosengeld I sowie diverse familienpolitische Maßnahmen genannt werden. Es kann nicht übersehen werden, dass Zuwächse bereits verwendet und verteilt wurden, noch bevor sie nachhaltig gesichert waren. Dies ist das Binnenproblem. Doch wie sieht es mit den externen realwirtschaftlichen Gefahrenherden aus, die für Deutschland Bedeutung gewinnen können? Zu nennen sind die amerika-

nische Immobilienkrise sowie der Anstieg des Erdölpreises. Diese beiden Entwicklungen bergen nicht nur realwirtschaftliche Gefahren, sondern können ebenso Effekte auf die internationalen Finanzmärkte und auf die Inflation haben. In der Europäischen Union kommt zusätzlich ein starker Euro hinzu, der von vielen Politikern und Wirtschaftstreibenden vor allem negativ interpretiert wird.

Schwer abzuschätzen sind die Auswirkungen der Subprime-Krise auf die amerikanische Konjunktur, die bereits im Vorfeld an Dynamik eingebüßt hatte. Eine Übertragung über die außenwirtschaftlichen Kanäle darf jedoch wegen der Dominanz des inner-europäischen Handels nicht überschätzt werden. Folgenreicher könnten eine allgemein negative Stimmung sowie die Auswirkungen auf die internationalen Finanzmärkte und auf das Bankwesen werden. Doch auch über diese können heute nur Vermutungen angestellt werden. Negative Effekte müssten von einer anhaltenden Liquiditätsverknappung auf den internationalen Kreditmärkten erwartet werden. Auch diese ist jedoch erwartungssensibel. Die kontinuierlich angestiegenen Erdölpreise haben zu einer getrüben Stimmung beigetragen. Die Inflation hat angezogen,

was Erwartungen eines weiter steigenden Preisniveaus mit sich gebracht hat und in der Folge auch zu höheren Lohnabschlüssen führen könnte. Vor diesem Hintergrund ergibt sich vor allem für die Europäische Zentralbank eine schwierige Situation mit widersprüchlichen Anforderungen.

Gefahren sind also durchaus vorhanden und sie sind seitens der Wirtschaftspolitik, der Unternehmen, der Anleger und der Konsumenten sehr sorgfältig im Auge zu behalten. Dennoch ist keinesfalls sichergestellt, dass sie die befürchteten und in diesen Tagen häufig kolportierten Effekte geradezu zwangsläufig nach sich ziehen werden. Dies gilt weder für den großen Konjunkturinbruch noch für eine Weltwirtschaftskrise. Was allerdings auch berücksichtigt werden sollte, ist die Erfahrung, dass jede Interpretation neuer Informationen als nahende Wirtschaftskrise ganz von selbst dazu führen kann, dass die negativen Erwartungen die Realwirtschaft kippen.

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

Doktorarbeiten

Erfolgsfaktoren der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen

Eine empirische Analyse

In der traditionellen Gesundheitsversorgung liegen Abstimmungs- und Austauschmechanismen zwischen den Leistungserbringern vor, die die Produktivitätsgewinne der Arbeitsteilung und Spezialisierung der Leistungserbringer ineffizient verspielen und die Ressourcen im Gesundheitswesen teilweise verschwenden. Es kommt vielfach zu Qualitätsdefiziten, Schnittstellenproblemen, diskontinuierlichen Versorgungsprozessen und unangemessenen Kosten. Eine optimale Vernetzung und eine patientenorientierte Steuerung der Behandlungsprozesse bleiben aus.

Die vielfältigen Steuerungsprobleme und die damit verbundenen steigenden Ineffizienzen und Kosten im deutschen Gesundheitswesen haben eine umfassende Restrukturierung des Systems notwendig gemacht. Zur Lösung dieser Probleme wurde das Konzept der Integrierten Versorgung entwickelt. Im Allgemeinen wird unter einer Integrierten Versorgung ein Netzwerk verstanden, das aus einer Kombination von Haus- und/oder Fachärzten, ärztlichen und nichtärztlichen Leistungserbringern aus dem ambulanten und/oder stationären Bereich sowie eventuell Apotheken besteht. Für den speziellen Krankheitsfall ausgewählte Netzwerkmitglieder arbeiten prozessorientiert und koordiniert zusammen, um dem Patienten eine auf ihn abgestimmte, kontinuierliche und ganzheitliche Gesundheitsversorgung bis zur Genesung anzubieten. Der Patient soll im Idealfall eine Versorgung erhalten, die unter medizinischen Aspekten effektiv und unter ökonomischen Gesichtspunkten kostengünstig ist. Das Gesetz verzichtet auf eine beschreibende Darstellung der Integrierten Versorgung, um autonome Vertragsabschlüsse zwischen Krankenkasse und Leistungserbringern als den „Kern“ der Integrierten Versorgung zu fördern.

Detaillierte Vorgaben sind von Seiten des Gesetzgebers nur in geringem Ausmaß in den §§ 140 a-d SGB V gegeben, sodass der institutionelle Rahmen die Ausgestaltungsspielräume der Integrierten Versorgung nur gering einschränkt. Den Akteuren verbleibt entsprechend ihrer einzelwirtschaftlichen Zielsetzung eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Ausgestaltung von Integrierten Versorgungsnetzwerken vorzunehmen. Diese Voraussetzungen der Freiheit und des Wettbewerbs von institutionellen Regelwerken bzw. Governancestrukturen in der Integrierten Versorgung entsprechen dem „Institutional Choice“. Dieses Vorgehen erscheint zudem vor dem Hintergrund geringer Erfahrungen sinnvoller als die Vorgabe bestimmter Steuerungsansätze durch den Gesetzgeber.

Demzufolge kann in der Praxis zum einen eine Vielzahl an unterschiedlichen Integrierten Versorgungsmodellen beobachtet werden. Zum anderen zeigt sich, dass ein Großteil der Integrierten Versorgungsnetzwerke nicht den gewünschten Erfolg erzielt. Neben zunehmenden Erfolgsmeldungen von Integrierten Versorgungsnetzwerken sind viele der Netzwerke noch weit davon entfernt, Erfolge zu verzeichnen und/oder sie sind bereits

an den Herausforderungen des Marktes gescheitert.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der Dissertation, kritische Bereiche für den Erfolg von Integrierten Versorgungsnetzwerken zu identifizieren und die entscheidenden Faktoren der Zusammenarbeit herauszuarbeiten, die für eine Kosten- und Qualitätsverbesserung der Gesundheitsversorgung ausschlaggebend sind.

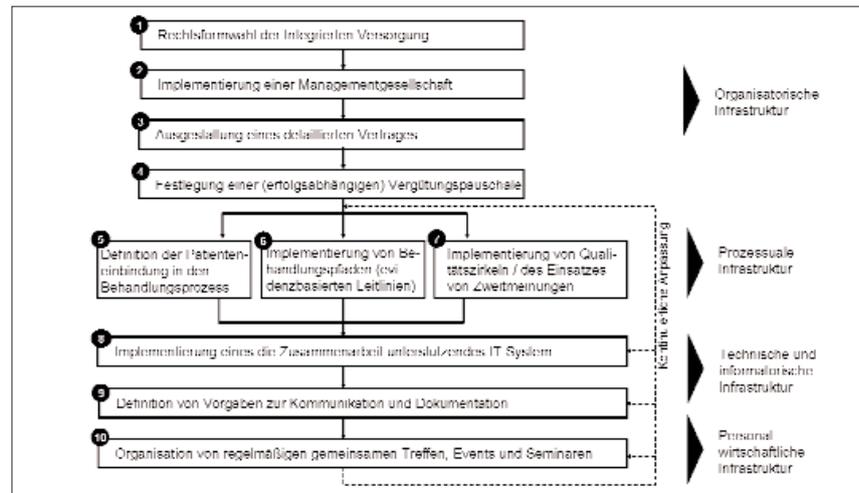
Es wird im Sinne einer explorativen Analyse angestrebt, Strukturen, Muster und Zusammenhänge aufzudecken sowie Besonderheiten stets auch vor dem Hintergrund theoretischer Zusammenhänge empirisch zu erkennen. Es werden Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren der Ausgestaltung einer Integrierten Versorgung aus theoretischen Zusammenhängen herausgearbeitet (normative Analyse) und empirisch im Rahmen einer Bestandsaufnahme (positive Analyse) überprüft. Dies trägt dazu bei, dass einerseits die Auswirkungen des institutionellen Rahmens vor dem Hintergrund einzelwirtschaftlichen Agierens deutlich werden. Andererseits können die Faktoren herausgearbeitet werden, die den größten Beitrag zur Zielerreichung leisten, um im Anschluss daran den institutionellen Rahmen unter Umständen an das einzelwirtschaftli-

che Agieren der Beteiligten intensiver und zielgenauer anzupassen.

Folgende Vorgehensweise wurde für die Dissertation gewählt:

Nach einer Einleitung werden in Kapitel zwei der Ursprung und die Historie des Analyseobjektes ‚Integrierte Versorgung‘ erläutert. Daran anknüpfend wird das Konzept der Integrierten Versorgung in Deutschland als notwendiges institutionelles Arrangement im Hinblick auf die zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung definiert und ihre wesentlichen Merkmale herausgearbeitet. Um im Anschluss daran das Ziel der Integrierten Versorgung zu erfassen, wird der Begriff Erfolg definiert und in den Zusammenhang mit den Begriffen Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren gebracht.

Daraufhin werden in Kapitel drei die Erfolgspotenziale zur Realisierung des angestrebten Ziels der Leistungserbringer einer Integrierten Versorgung definiert. Die beiden Erfolgspotenziale Kostenreduktion und Qualitätsanstieg einer Gesundheitsversorgung werden sowohl isoliert als auch in Beziehung zueinander analysiert. Zur Erklärung der Kompatibilität der Erfolgspotenziale im Rahmen der Integrierten Versorgung wird in Kapitel vier der Mass-Customization-Ansatz beschrieben. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die beiden nach Porter generischen Wettbewerbsstrategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung in Einklang zu bringen. Die Eigenschaften und Voraussetzungen des Mass-Customization-Ansatzes werden auf das Analyseobjekt Integrierte Versorgung übertragen. Mass Customization wird als die kundenindividuelle Massenproduktion verstanden. Bei der Modularisierung als primäres Instrument der Mass-Customi-



Erfolgsfaktoren zur Institutionalisierung der Integrierten Versorgung

zation werden die standardisierten Teilleistungen zu individuellen Leistungsbündeln kombiniert, um eine hohe Qualität bei gleichzeitig geringen Kosten bei der Produktion eines Gutes zu erzeugen. Um die Umsetzung des Mass-Customization-Ansatzes und seiner Instrumente im Rahmen der Integrierten Versorgung zu strukturieren und wesentliche Erfolgsfaktoren für ein institutionelles Arrangement in der Integrierten Versorgung herauszuarbeiten, wird der Wertkettenansatz nach Porter (1985) herangezogen. Dabei wird jedoch nicht die Wertkette jedes einzelnen Leistungserbringers isoliert betrachtet, sondern die einzelnen Wertketten der Leistungserbringer werden vielmehr integriert. Es wird daher eine übergeordnete gemeinsam zu gestaltende Netzwerk-Wertkette gebildet. Zu den Erfolgsfaktoren zur adäquaten Implementierung der notwendigen Infrastrukturen in der Integrierten Versorgung zählen im Wesentlichen ein detaillierter Vertrag (organisatorische Infrastruktur), Sozialkapital (personalwirtschaftliche Infrastruktur), IT-Systeme, Vorgaben zur Dokumentation und Kommunikation (technische und informatorische Infrastruktur)

und Behandlungspfade und Patienteneinbindung (prozessuale Infrastruktur).

In Kapitel fünf erfolgt die empirische Analyse und Überprüfung der zuvor aufgestellten Hypothesen. Mittels des Partial-Least-Square-Ansatzes (PLS-Ansatzes), einem multivariaten Verfahren, werden die a priori festgelegten Wirkungsbeziehungen auf ihre Güte, Prognosegenauigkeit und ihre Erklärungskraft hin empirisch untersucht.

Die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel sechs zusammengefasst. Es werden basierend auf der theoretischen und empirischen Analyse erste wissenschaftlich fundierte Empfehlungen zu einer effizienten Ausgestaltung der Integrierten Versorgungsnetzwerke vor dem Hintergrund des derzeit gesetzten institutionellen Rahmens an die Teilnehmer einer Integrierten Versorgung gegeben.

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

Größe und Struktur von Unternehmensnetzwerken

Ein quantitativer Modellansatz

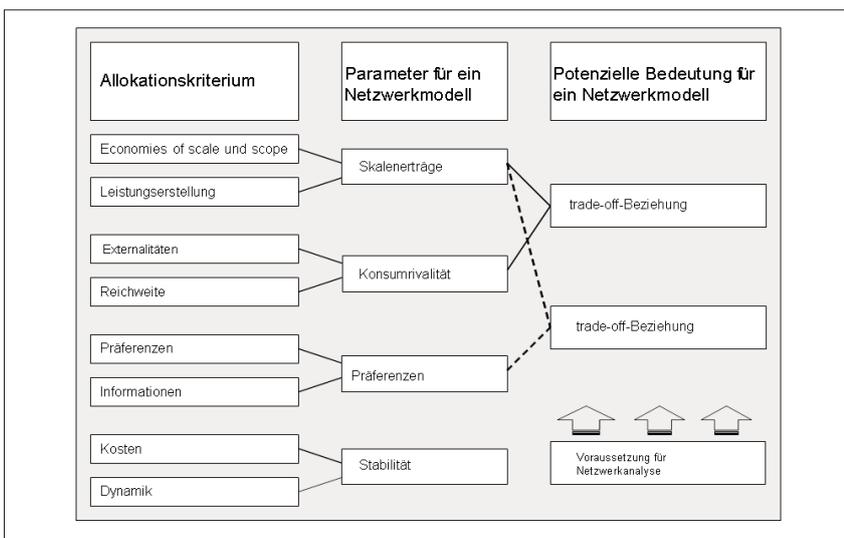
Zum Verständnis des Realphänomens Unternehmensnetzwerk ist es notwendig, die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen genau zu analysieren. Die Entwicklung eines kohärenten Modells ist Voraussetzung für die quantitative Analyse von Unternehmensnetzwerken aus wettbewerbs- und wirtschaftspolitischer Perspektive. Nur durch eine angemessen präzise mikroökonomische Fundierung des Begriffs Unternehmensnetzwerk ist es möglich, Wohlfahrts- und Wettbewerbswirkungen zu quantifizieren und konkrete Empfehlungen für die Entscheidungsträger abzuleiten.

Die Entwicklung eines kohärenten Modells für Unternehmensnetzwerke ist das Kernziel der Arbeit. Dabei sollen Vor- und Nachteile des Zusammenschlusses von Firmen in netzartigen Kooperationsstrukturen in einem Modell erklärt werden.

Im zweiten Kapitel stehen Unternehmensnetzwerke und Netzwerküter im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Besonderen werden Güter analysiert, die von den Netzwerkpartnern gemeinsam produziert werden. Dabei besteht das Ziel in der Erarbeitung von Arbeitsdefinitionen als Grundlage für den weiteren Verlauf der Untersuchung. Zusätzlich wird der Erklärungsbeitrag ausgewählter ökonomischer Theorien im Hinblick auf das

Kooperationsphänomen Unternehmensnetzwerk untersucht, um eine Selektion der für die weiteren Ausführungen im Sinne der Zielsetzungen maßgeblichen Theorien vorzunehmen. In der Arbeit liegt der Schwerpunkt auf der Anwendung der Clubtheorie als Teilbereich der ökonomischen Integrationstheorie. Zum Einen ermöglicht dieser Zugang die Anwendung quantitativer Methoden und die Verknüpfung mit industrie- und spieltheoretischen Elementen. Zum Anderen ist dieses Forschungsfeld vergleichsweise unterentwickelt und verspricht deshalb interessante neue Erkenntnisse zur optimalen Gestaltung von Unternehmensnetzwerken.

In Kapitel drei wird nachgewiesen, dass ausgeprägte Strukturähnlichkeiten zwischen föderalen Systemen und Unternehmensnetzwerken bestehen. Es gelingt die Anwendung von Erkenntnissen der ökonomischen Integrationstheorie auf netzartige Strukturen der Leistungserstellung als zulässig zu charakterisieren. In der Folge wird ein Katalog von Allokationskriterien für die Zuordnung von ökonomischen Aktivitäten in Unternehmensnetzwerken entwickelt. Anschließend werden daraus konkrete Anforderungen und Parameter für ein quantitatives Modell für Unternehmensnetzwerke abgeleitet. Die Ergebnisse von Kapitel drei stellen eine Grundlage dar, die einer Analyse von konkreten Unternehmensnetzwerken zugrunde gelegt werden kann. Bei praktischen Anwendungen muss die Analyse um kontextspezifische Merkmale ergänzt werden. Zusätzlich ist eine Gewichtung der Kriterien vor dem Hintergrund einer konkreten Netzwerksituation unerlässlich, da die Kriterien nicht immer widerspruchsfreie Empfehlungen liefern. In Kapitel vier werden Modelle für Unternehmensnetzwerke entwickelt. Die Modelle nehmen dabei die Erkenntnisse des dritten Kapitels auf und erfüllen die dort abgeleiteten Anforderungen. Dabei werden zunächst optimale Netzwerkstrukturen bei ho-



Notwendige Parameter in einem quantitativen Modell für Unternehmensnetzwerke

mogenen Präferenzen der potenziellen Netzwerkunternehmen beleuchtet. Es wird unter Beachtung der Stabilitätsdimension untersucht, welche Strukturen sich einerseits bei dezentraler Netzwerkbildung und andererseits bei Gegenwart eines Netzwerkmanagements bilden. Dadurch ist es möglich, anschließend einen Effizienz- und Größenvergleich durchzuführen. Daran anschließend wird eine Erweiterung des entwickelten Netzwerkmodells vorgenommen. Es ist dabei gelungen, Heterogenität für die potentiellen Netzwerkunternehmen einzuführen. Im Speziellen werden heterogene Präferenzen für das in einem Netzwerk bereitgestellte Gut modelliert. Es wurde grundsätzlich der Vorgehensweise bei homogenen Netzwerkunternehmen gefolgt und eine Analyse für dezentrale Netzwerkbildung bzw. für die Situation eines zentralen Netzwerkmanagements vorgenommen. Zentrale Ergebnisse sind:

- In einem Netzwerk müssen Unternehmen mit möglichst ähnlichen bzw. benachbarten Präferenzen für das Netzwerkgut enthalten sein.
- Es existiert genau eine stabile Konstellation von Netzwerken in einer Industrie.
- Netzwerke zur Bereitstellung desselben Gutes können unterschiedliche Größen aufweisen.
- Bei dezentraler Netzwerkbildung stellen sich ineffiziente Netzwerkgrößen und ineffiziente freiwillige Finanzierungsbeiträge ein.
- Ineffizienzen beruhen auf der Problemstruktur eines Gefangenendilemmas.
- Bei der Bestimmung der Finanzierungsbeiträge und der Netzwerkgröße müssen die trade-offs zwischen Skalenerträgen in der Nutzung und Kon-

sumrivalität sowie zwischen Skalenerträgen in der Nutzung und Präferenzen simultan berücksichtigt werden.

Es werden darüber hinaus in Kapitel vier Anwendungsmöglichkeiten und Modellierungsflexibilität des Netzwerkmodells in Bezug auf reale Gegebenheiten aufgezeigt. Dazu wurde unter anderem untersucht, inwiefern die Star Alliance als Bündnis von Luftfahrtunternehmen aus der Perspektive des entwickelten Netzwerkmodells analysierbar ist. Es wurden die zentralen Kooperationsziele der Star Alliance daraufhin überprüft, ob sie sich operationalisieren lassen und im Netzwerkmodell abgebildet werden können. Hinsichtlich der Anwendung des Netzwerkmodells auf die Star Alliance konnte insgesamt festgehalten werden, dass der Modellierungsansatz geeignet ist, um reale Unternehmensnetzwerke zu untersuchen. Im ersten Abschnitt von Kapitel fünf wird die Wettbewerbsperspektive in die analytische Basis des Netzwerkmodells integriert. Dabei wird grundsätzlich der Modellierungsansatz von Kapitel vier verwendet. Wettbewerb wird dabei durch duopolistischen Preiswettbewerb bei separierten Märkten für die Unternehmen eines Netzwerkes eingeführt. Zusätzlich enthält das Wettbewerbsmodell in Kapitel fünf Nachfrageunsicherheit bei separierten Märkten der Netzwerkunternehmen.

Das zentrale Ergebnis von Kapitel fünf ist, dass Verhandlungen über die Preise der Inanspruchnahme eines Netzwerkgutes bei heterogenen Marktgrößen der Netzwerkunternehmen zu einem stabilen, aber ineffizienten Netzwerk führen. Anschließend wird ein Mechanismus skizziert, der auch bei Abwesenheit einer zentralen Instanz diese Ineffizienzen ab-

mildern kann. Insgesamt werden im fünften Abschnitt der Arbeit Hinweise auf die Eigenschaften von optimalen Unternehmensnetzwerken bei Einführung der Wettbewerbsdimension erarbeitet.

Mit den in dieser Arbeit vorgelegten Ergebnissen ist insgesamt eine Grundlage geschaffen, Netzwerkstrukturen präzise zu analysieren. Insbesondere besteht durch die mikroökonomische Fundierung des Netzwerkbegriffes die Möglichkeit den Markterfolg von Netzwerkkooperationen zu untersuchen. Eine wichtige Aufgabe zukünftiger Forschungsarbeiten besteht in der Entwicklung von realitätsnahen Modellen hinsichtlich konkreter Netzwerkstrukturen und Wettbewerbsumfelder. Daraus abgeleitete Gestaltungshinweise und Erfolgshypothesen müssen hinreichend operationalisiert werden. Auf dieser Basis ist es unbedingt erforderlich die Modelle empirisch zu überprüfen. Der stetige Abgleich von normativer und positiver Analyse kann in der Folge zu einem besseren Verständnis der komplexen Erfolgsdeterminanten von Netzwerken beitragen. Die in dieser Arbeit entwickelten Modelle sind in die wissenschaftliche Literatur eingeordnet und erweitern diese. Dennoch ist es ebenso interessant mit Hilfe explorativer Forschungsmethoden weitere Ideen und Aspekte zu erarbeiten, die in die Modellierung von Netzwerken und die präzise, modellgestützte Analyse des Markterfolges von Netzwerken Eingang finden.

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

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Kooperationsstrategien für Asien

Strategien und Erfolgsfaktoren

Asien bietet für viele Unternehmen attraktive Handlungsoptionen. Diese reichen von günstigen Produktionsbedingungen bis hin zu neuen und insbesondere großen, aufstrebenden Absatzmärkten. Die Erschließung dieser Märkte ist jedoch eine herausfordernde Aufgabe. Insbesondere erweisen sich Kooperationsstrategien als kompliziert. Zwei Diplomarbeiten untersuchen mögliche Kooperationsstrategien für Asien.

Ein erster großer Fehler wäre es „Asien“ als unitäres Gebilde anzusehen, für das man nur eine einzige Strategie entwickeln müsse. In Zusammenarbeit mit dem Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels in Berlin hat Konstantin Kolloge deshalb für zwei unterschiedliche asiatische Märkte (China und Indien) die Beschaffungskooperationen zwischen deutschen Unternehmen und asiatischen Produzenten im Textilbereich untersucht. Beide Märkte weisen niedrige Arbeitskosten (China: 0,47 €/h, Indien: 0,24 €/h) im Textilbereich auf bei allerdings stark unterschiedlicher Produktivität (China: 55 %, Indien: 35 %; gemessen am US-Niveau).

Analyserahmen für Unternehmen

Wesentlich ist es, dass sich ein Unternehmen hinsichtlich seiner Positionierung der wesentlichen situativen Faktoren klar wird:

- die Komplexität des zu beschaffenden Produktes,
- die Wichtigkeit des zu beschaffenden Produktes für das Unternehmen,
- die Beschaffungsmarktdynamik

- die rechtlichen Rahmenbedingungen und
- die kulturelle Distanz.

Auf dieser so geklärten Basis kann das Unternehmen dann die Gestaltung der Kooperationen vornehmen, d.h. es kann darüber über den Institutionalierungsgrad, partnerspezifische Anpassungsmaßnahmen und insbesondere notwendigen Know-how-Transfer befunden werden. In Gesprächen mit den Beschaffungsmanagern deutscher Textil- und Handelsunternehmen konnten wesentliche Erfolgsfaktoren für die Beschaffungskooperation bestimmt werden. Wesentlich ist die Unterscheidung der Art der bezogenen Produkte (Discount, Mittelklasse, hochwertige Ware), da sich hieraus einerseits die Höhe des Know-how-Transfers bestimmt, was wiederum die Absicherungsmaßnahmen in Form der Institutionalisierung der Zusammenarbeit determiniert und daraus andererseits die partnerspezifischen Anpassungsmaßnahmen resultieren. D.h. je komplexer die beschafften Produkte in Design und Fertigung sind, desto mehr ist es nötig Know-how in Form von Schulungen zu transferieren, sodass die Arbeit hö-

herwertig wird und deshalb auch besser abgesichert werden muss.

Rechtsrahmen

Solche Absicherungsmaßnahmen setzen einen hinreichenden Rechtsrahmen voraus. Im Allgemeinen wird die Rechtssicherheit in Indien als höher eingeschätzt als in China, sodass dort auch bessere Absicherungsmöglichkeiten vertraglicher Art bestehen. In China laufen Absicherungen häufig eher auf einer Vertrauensbasis innerhalb von Netzwerken ab, die Ausländer nur schlecht für sich erschließen können, wie auch die Arbeit von Malte Dornseifer gezeigt hat.

Kooperation und Integration

Insbesondere Geschäfte mit China leiden unter einer nur unvollkommenen Möglichkeit der Absicherung von Kooperationsbeziehungen und hier insbesondere von Know-how und Patenten. Dieses führte dazu, dass die meisten ausländischen Unternehmen davon Abstand genommen haben, Joint Ventures mit chinesischen Partnern zu gründen, um in diesen Markt zu kommen. Erst im Zuge des WTO-

Beitritts wurde dieser Zwang zum Joint Venture gelockert, so dass ausländische Unternehmen auch Akquisitionen und Unternehmensgründungen vornehmen können, sodass sie sich besser absichern können. Dieses führt jedoch schnell zu dem Problem, dass damit zwar eine Absicherung möglich ist, gleichzeitig jedoch auch das lokale Wissen chinesischer Partner genutzt werden soll, sprich: es braucht Kooperationsmechanismen innerhalb einer Integrationsstrategie.

Guanxi und mianzi

Dieses lokale Wissen bezieht sich besonders auf bestimmte Eigenschaften des chinesischen Wirtschaftslebens. Unter guanxi werden dabei die persönlichen Beziehungen verstanden,

über die auch Geschäfte abgewickelt werden. Dieses ist sowohl für in China produzierende Unternehmen wichtig als auch für solche, die den Markt für ihre Produkte nutzen wollen. Mianzi hingegen bezeichnet den Rang einer Person in ihrem sozialen Umfeld. Es ist wichtig, „das Gesicht zu wahren“. Dieses ist besonders in Arbeitsbeziehungen, also bei produzierenden Unternehmen wichtig.

Malte Dornseifer hat nun systematisch erarbeitet, für welche Unternehmen und in welchen Bereichen der Wertschöpfungskette solche Kooperationsmechanismen wichtig sind, um das lokale Know-how chinesischer Partner zu nutzen. Ferner untersucht er, wie und in welcher Intensität Kon-

trollmechanismen hierfür zu installieren sind.

Information

Die Diplomarbeit „Kooperationsstrategien für Asien – ein systematisierender Vergleich für unterschiedliche Länder“ wurde von Konstantin Kolloge erstellt. Die Arbeit „Kooperationsmechanismen in Integrationsstrategien am Beispiel der Markterschließung in China“ wurde von Malte Dornseifer erstellt.

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@
ifg-muenster.de

Strategische Positionierung des deutschen Pharma-Mittelstandes

Eine Analyse aus Sicht eines M&A- und Kooperationsmanagers

In der Pharmabranche bildet sich aktuell eine Konsolidierungswelle heraus. Vor diesem Hintergrund wird vielfach ein Sterben des deutschen Pharma-Mittelstands prognostiziert. Der deutsche Pharma-Mittelstand räumt den Themen Allianzen, Kooperationen sowie Fusionen eine zunehmend wichtige Rolle auf der Liste der strategischen Prioritäten ein.

Die Diplomarbeit von Frau Schreiber hatte die Zielsetzung aus der Sicht eines M&A- und Kooperationsmanagers für Pharmaunternehmen aus dem Mittelstand eine Analyse zur strategischen Positionierung und zu ihren Perspektiven durchzuführen.

Frau Schreiber arbeitete die Vor- und Nachteile von Fusionen und Kooperationen als eine Möglichkeit zur strategischen (Neu-)Positionierung heraus. Zudem zeigte sie auf, inwiefern sich durch Kooperationen und Fusionen die zuvor herausgearbeiteten Ziele des Pharma-Mittelstandes ermöglichen lassen. Im Anschluss an diese

Analyse kam Frau Schreiber zu dem Ergebnis, dass die mittelständischen Pharmaunternehmen insbesondere den verschiedenen Kooperationsformen gegenüber Fusionen eine große Bedeutung zusprechen sollten. Kooperationen können verstärkt als eine sinnvolle Möglichkeit zur Realisierung ihrer Ziele gesehen werden.

Daran anknüpfend identifizierte Frau Schreiber mögliche Kooperationspartner anhand eines im Vorfeld aufgestellten Anforderungsprofils für den Pharma-Mittelstand. Nach einem Aufzeigen der Konsequenzen, die sich für das Kooperationsmanage-

ment aus den Kooperationen ergeben, schließt die Diplomarbeit mit einer Zusammenfassung und einem kurzen Ausblick.

Information

Die Arbeit wurde von Katja Schreiber verfasst.

Stefanie Franz

(0251) 83-2 29 55

stefanie.franz@
ifg-muenster.de

Kooperationen als Instrument der Standortpolitik

Mechanismen und wirtschaftspolitische Optionen

Kooperationen bzw. Cluster stehen im Fokus standort- bzw. regionalpolitischer Erwägungen. Deshalb benötigen Wirtschaftspolitiker Informationen inwiefern Clusterbildung einen geeigneten Ansatz für eine Standortpolitik darstellt.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Analyse der Einflussmöglichkeiten des Staates auf eine erfolgreiche Clusterbildung vorzunehmen. Darauf aufbauend sollen konkrete Steuerungsmöglichkeiten abgeleitet werden. Zunächst geht die Diplomandin auf traditionelle Standorttheorien ein. Es werden Neugründung, Erweiterung, Veränderung und Schrumpfung als Typen der Standortentscheidung differenziert. Es folgt die Erläuterung des Begriffes Cluster als spezielle Kooperationsform. Zuerst wird die Definition, Abgrenzung und Einordnung der Begriffe Kooperation, Netzwerk und Cluster vorgenommen. Danach

wird eine Arbeitsdefinition für regionale Cluster gegeben und es werden Determinanten der Clusterbildung hergeleitet. Anschließend wird der Begriff Clusterpolitik als „staatliche Bemühungen zur Entwicklung und Förderung von Clustern in bestimmten Regionen“ definiert. Es wird deutlich, dass die vom Staat geförderte Bildung von Clustern in der Realität zu beobachten ist und wirtschaftspolitischen Zielen dient. Es werden Hinweise für eine erfolgreiche Clusterförderung abgeleitet. Anschließend erfolgt eine Operationalisierung der clusterspezifischen Wirtschaftsförderung. Zum Abschluss werden aktuelle

Beispiele aus der Praxis skizziert und zusätzliche Empfehlungen abgeleitet. Dabei werden Probleme durch die föderalistische Struktur in Deutschland aufgezeigt und eine bessere Koordination der realen clusterorientierten Wirtschaftspolitik gefordert.

Information

Die Arbeit wurde von Kirsten Jäger verfasst.

☎ Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@ifg-muenster.de

Kennzahlen im Kooperationscontrolling

Eine vergleichende Analyse alternativer Indikatoren

Dem Controlling kommt im Rahmen der Unternehmensführung eine bedeutende Aufgabe zu, da es die Steuerung und Lenkung von Unternehmen ermöglicht. Die Übertragbarkeit ausgewählter Controllingkennzahlen auf Kooperationen galt es mit dieser Diplomarbeit zu eruieren und zu analysieren.

Das Controlling wird als Führungunterstützungsaufgabe verstanden. Es findet in nahezu allen Gegenstandsbereichen des Managements Anwendung. Hierzu zählt auch das Management von Kooperationen. Die Sicherung und der Ausbau des Unternehmenserfolges hängen unter anderem davon ab, ob es gelingt, Kooperationen ebenso wie Unternehmen zu steuern und zu lenken. Die Instrumente des Controllings können das Kooperationsmanagement dabei wesentlich unterstützen. Allerdings muss der bekannte Instrumentenkatalog des Con-

trollings für Kooperationen zielsetzungsadäquat adaptiert, erweitert, aber auch ergänzt werden. Herr Schweins befasst sich in seiner Diplomarbeit mit einer vergleichenden Analyse alternativer Indikatoren, indem er Kennzahlen und Kennzahlensysteme auf eine kooperationspezifische Eignung überprüft. Kooperationsbedingte Anpassungen werden hervorgehoben und diskutiert. Die identifizierten Kennzahlen und Kennzahlensysteme werden anhand unterschiedlicher Kriterien vergleichend gegenübergestellt. Es gelingt Herrn

Schweins, Aussagen über die Eignung ausgewählter Indikatoren für das Kooperationscontrolling abzuleiten.

Information

Die Arbeit wurde von Tobias Schweins verfasst.

☎ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

Kooperationen bei KMUs und Großunternehmen

Vergleichende Analyse der Kooperationspotenziale und -strategien

Kooperationen gewinnen für Unternehmen aller Größenordnungen zunehmend an Bedeutung. Die Arbeit untersucht strukturelle Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) und Großunternehmen bei der Herangehensweise an eine Kooperation.

KMUs spielen insbesondere in der deutschen Wirtschaft eine herausragende Rolle. Dementsprechend beschäftigt sich die empirische Literatur ausgiebig mit der Kooperation von KMUs. Eine Analyse, welche größenbedingten Unterschiede es bei der Planung und Durchführung von Kooperationen gibt und welche Schlussfolgerungen daraus für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement zu ziehen sind, erfolgt aber in aller Regel nicht. Svenja Möllerke untersucht in ihrer Arbeit branchenübergreifend genau diese strukturellen Differenzen. Zu diesem Zweck hat sie in einem ersten Schritt aus den unterschiedli-

chen Charakteristika von KMUs und Großunternehmen Hypothesen hinsichtlich möglicher Unterschiede bei den Kooperationspotenzialen und -strategien abgeleitet. Diese Hypothesen wurden anschließend im Rahmen einer interviewbasierten Fallstudienanalyse mit sieben Unternehmen unterschiedlicher Größe überprüft.

Für KMUs stehen demzufolge bei Kooperationen insbesondere die Erweiterung des Geschäftsfeldes und der Zugang zu Wissen im Vordergrund. Bei Großunternehmen spielt – neben der Realisierung von Zeit- und Kostenvorteilen durch eine Optimierung der Wertschöpfungstiefe – eben-

falls der Zugang zu Nischenwissen eine große Rolle. Aus diesen Unterschieden lassen sich nun Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Kooperationsstrategie ziehen.

Information

Die Arbeit wurde von Svenja Möllerke verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

Die Bestimmung der kooperativen Leistungsverrechnung

Das Capitation-Modell der Mediplus Managementgesellschaft

Im Gesundheitswesen spielt die Integrierte Versorgung als ein Konzept der sektorübergreifenden Zusammenarbeit eine große Rolle. Seit dem 1. April 2007 ist es auch sogenannten Managementgesellschaften möglich, einen Vertrag zur Integrierten Versorgung mit Krankenkassen abzuschließen und insofern ihr Management-Know-how einzubringen.

Zentrale Zielsetzung der Diplomarbeit von Frau Wigand war es, eine kooperative Leistungsverrechnung für die Integrierte Versorgung „Qualitätsgemeinschaft CITY BKK“ herauszuarbeiten. Der integrierte Versorgungsvertrag wurde zwischen der CITY BKK und der Managementgesellschaft Mediplus abgeschlossen. Nach einer Beschreibung dieses populationsbezogenen, flächendeckenden Integrationsvertrages wurden von Frau Wigand die Problemstellung und Notwendigkeit der kooperativen Leistungsverrechnung zwischen den Part-

nern erläutert. Daraufhin wurden die Einsparpotenziale der beiden Parteien identifiziert und in Form einer Einzelfallbetrachtung für einen CITY BKK-Versicherten berechnet. Ergänzend dazu wurden die mit den Interventionen einhergehenden Transaktionskosten auf Seiten der beiden Vertragspartner betrachtet und bei der Kalkulation berücksichtigt. Zur Analyse und Berechnung der Art und Höhe der anfallenden Transaktionskosten hat Frau Wigand den Transaktionskostenansatz herangezogen. Die Diplomarbeit von Frau Wigand schließt mit

einer Zusammenfassung der Kernaussagen zur Bestimmung der kooperativen Leistungsverrechnung für die Integrierte Versorgung und einem Ausblick.

Information

Die Arbeit wurde von Cornelia Wigand verfasst.

➔ Stefanie Franz

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ stefanie.franz@ifg-muenster.de

Kooperationen im Marketing

Strategische Zielfindung aus der Sicht des Kooperationsmanagements

Kooperationen im Marketing finden in Zeiten dynamischen Wettbewerbs und knapper Marketingbudgets immer größeres Interesse, um über eine Ressourcenbündelung Märkte wettbewerbsfähig bearbeiten zu können. Manche der eingegangenen Kooperationen scheitern jedoch.

Daniel Zeisberger untersucht in seiner Arbeit das Management von Marketingkooperationen. Mit Hilfe von Experteninterviews identifiziert Daniel Zeisberger diejenigen Faktoren, die zum Misserfolg der eingegangenen Kooperationen führen können, und entwickelt einen idealtypischen Managementprozess, um ein Scheitern zu verhindern.

Die Auswahl eines geeigneten Partners, die konsequente Definition realistischer und messbarer Ziele sowie die flexible Ausgestaltung des Kooperationsvertrags zur schnellen Anpassung an ex ante nicht vorhersehbare

Verhaltens- und Umweltunsicherheiten stellen wichtige Erfolgsfaktoren dar. Kommunikationssysteme der Kooperationspartner, der Aufbau von Vertrauen sowie eine offene Konfliktkultur sind in der Phase der Kooperationsdurchführung wichtig. Ein spezielles Problem in Verbindung mit Marketingkooperationen ist das häufig zu beobachtende Fehlen spezifischer Marketingkenntnisse im Kooperationsmanagement. Schließlich ist eine kontinuierliche Erfolgskontrolle der Kooperationsziele von enormer Bedeutung für den Kooperationserfolg. Insbesondere diese Faktoren

stellen Ansatzpunkte zur Verbesserung des Kooperationsmanagements dar, um das bisher noch unausgeschöpfte Potenzial von Marketingkooperationen zu nutzen.

Information

Die Arbeit wurde von Daniel Zeisberger verfasst.

☎ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@
ifg-muenster.de

Kooperationen im Lebensmitteleinzelhandel

Strukturierte Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven

Im Lebensmitteleinzelhandel besitzen Kooperationen eine lange Tradition. In ihrer Arbeit arbeitet Vanessa Bertmer die spezifischen Besonderheiten und Merkmale von Kooperationen im Lebensmitteleinzelhandel heraus und entwirft begründete Szenarien für eine mögliche Entwicklung von Kooperationen in der Branche.

Der Lebensmitteleinzelhandel sieht sich einem gestiegenen Kooperationsdruck gegenüber. Ausgehend von eher oberflächlichen Kooperationsbemühungen bis hin zu weitgehenden Marketingkooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften sind daher zahlreiche Kooperationsmodelle in der Branche zu beobachten. In ihrer Arbeit konzentriert sich Vanessa Bertmer hauptsächlich auf den deutschen Lebensmitteleinzelhandel und betrachtet innerhalb dieses Bereichs vor allem Verbundgruppen und Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Handel und Industrie als Kooperati-

onsformen mit großer Bedeutung für die Branche. Hier zeigt sie, dass verschiedene Metatrends fundamentale Auswirkungen auf die Ausgestaltung von Kooperationen haben werden und verdeutlicht die Auswirkungen am Beispiel technologischer Trends sowie einem sich weiter verändernden Konsumverhalten der Kunden des Lebensmitteleinzelhandels. Sie kommt zu dem Schluss, dass Kooperationen zunehmend internationaler werden. Die Kooperationstiefe steigt, vor allem durch neue technologische Entwicklungen katalysiert, weiter an, und immer stärker integrierte Kooperati-

onslösungen werden ermöglicht. So entwickeln sich auch im Lebensmitteleinzelhandel Kooperationen zu einem immer wichtigeren Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.

Information

Die Arbeit wurde von Vanessa Bertmer verfasst.

☎ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@
ifg-muenster.de

Kooperationen von Logistikunternehmen

Analyse der Kooperationspotenziale von logistischen Dienstleistungen

Logistikunternehmen agieren in Märkten, die von hohem Wettbewerbsdruck, steigender Komplexität der Wertschöpfungsketten und der damit einhergehenden Rationalisierung von Prozessen geprägt sind.

In der Diplomarbeit werden die Kooperationspotenziale von Logistikunternehmen in den europäischen Landverkehren, in der Kontraktlogistik und den logistischen Zusatzdienstleistungen institutionenökonomisch hergeleitet und auf ihre praktische Relevanz hin überprüft. Für die einzelnen Dienstleistungsbereiche werden unterschiedliche Kooperationstatbestände ermittelt. So bauen Logistikunternehmen zur Erbringung von standardisierten Transportleistungen systematisch horizontale stabile Netzwerke auf. In der Kontraktlogistik und den logistischen Zusatzdienstleistungen, die sich durch einen höheren Individualisierungsgrad auszeichnen, er-

schließen sie fallbezogen horizontale und vertikale Kooperationen. Diese verfolgen im Wesentlichen den dynamischen Austausch von Logistik-Assets, wie Know-how und Infrastruktur, sowie die Bündelung von Kapital und Risiken. Auch die Koordination von Schnittstellen innerhalb der logistischen Ketten wird in Kooperationen erbracht.

Insgesamt sind in dieser Branche rege Kooperationsaktivitäten festzustellen. Die Intensität und Systematik, mit der die identifizierten Kooperationsformen in der Praxis verfolgt werden, hängen jedoch von der unternehmensspezifischen Marktposition und der strategischen Ausrichtung ab.

Die praktische Einbettung der Ergebnisse gelingt neben der Heranziehung aktueller Marktdaten auf der Grundlage von Interviews mit den Unternehmen Schenker Deutschland, DHL Logistics, Dachser, Panalpina Welttransport, mit mittelständischen Speditionen und der Kooperation Cargoline.

Information

Die Arbeit wurde von Vera Alena Wendlandt verfasst.

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ jörg-matthias.böttiger@ifg-muenster.de

Operationalisierung und Messung „weicher Faktoren“

„Weiche Faktoren“ spielen für den Erfolg von Kooperationen zunehmend eine herausragende Bedeutung. Dadurch lässt sich ein Controlling dieser Faktoren begründen. Die Arbeit zeigt Möglichkeiten eines solchen Controllings auf.

Die Bedeutung „weicher Faktoren“ für den Erfolg einer Kooperation wird in der Literatur ausgiebig diskutiert. Sie ergänzen oder ersetzen andere Formen der Absicherung. Mitunter machen sie ein Zustandekommen der Kooperation erst möglich. Weniger erforscht sind hingegen die Möglichkeiten des Controllings dieser Faktoren. Entlang der beiden Faktoren Vertrauen und Kommunikation wird zunächst der theoretische Bezug hergestellt. Dabei werden die Transaktionskostentheorie, die Sozialkapitaltheorie und die Theorie des interorganisationalen Lernens vorgestellt und auf die Bedeutung „weicher Faktoren“

hin beleuchtet. Daraufhin werden drei Controllinginstrumente vorgestellt und auf die Problemstellung angewendet. Dabei handelt es sich konkret um die Balanced Scorecard, die um eine Kooperationsperspektive ergänzt wird, um weiche Faktoren auf Kooperationsebene berücksichtigen zu können. Daneben wird mit der Value Balance Card ein Instrument vorgestellt, welches gezielt auf die Messung des Faktors Vertrauen zugeschnitten ist. Schließlich wird die Netzwerkanalyse betrachtet. Die Ausführungen zur Netzwerkanalyse profitieren dabei wesentlich von einem Experteninterview. Auch wird durch die Ausführun-

gen des Experten die Praxisrelevanz der Thematik unterstrichen. Der abschließende Vergleich stellt die untersuchten Instrumente gegenüber und untersucht sie auf ihre jeweiligen Stärken und Schwächen.

Information

Die Arbeit wurde von Melanie Sauerbier verfasst.

➔ Ulrich Gremm

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ ulrich.gremm@ifg-muenster.de

Fusionieren oder kooperieren?

Eine ökonomische Analyse aus internationaler Sicht

Die zunehmende Internationalisierung der Weltwirtschaft zwingt heutzutage rein national agierende Firmen oftmals, ihre Märkte und ihre Firmengrenzen zu hinterfragen, um langfristig Erfolgspotenziale zu erhalten, auszubauen oder neu zu erschließen.

Im Fokus der Diplomarbeit von Bastian Tewes steht daher eine Beurteilung der Markteinstiegsoptionen der strategischen Allianz, des Joint Ventures und der Fusion für ein erstmaliges grenzüberschreitendes Engagement eines deutschen Unternehmens. Die Organisationsformen werden dabei von ihm auf die Erreichung einzelwirtschaftlicher Ziele hin untersucht und in Verbindung mit internen sowie externen Einflüssen umfassend analysiert. Insbesondere wird dabei auf den erhöhten Trade-Off zwischen der in dem dynamischen Umfeld äußerst wichtigen Flexibilität und der auf-

grund des unbekanntes Marktes und Partners ebenso wichtigen Stabilität eingegangen. Darüber hinaus bezieht Bastian Tewes neben anderen auch Einflüsse unterschiedlicher Länder- und Unternehmenskulturen, des Marktumfeldes sowie der Wettbewerbsbehörden in seine Analyse mit ein. Aufgrund der vielseitigen Faktoren auf die unterschiedlichen Markteintrittsformen stellt Bastian Tewes innerhalb der Arbeit heraus, dass es keine Aussage über eine prinzipielle Vorteilhaftigkeit einzelner Formen geben kann. Vielmehr können die verschiedenen Institutionalisierungsfor-

men jeweils eine optimale Anpassung an die gegebene Situation darstellen und direkt die Risikoneigung und die Ziele des internationalisierenden Unternehmens widerspiegeln.

Information

Die Arbeit wurde von Bastian Tewes verfasst.

➔ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Kooperationsmanagement in der Implementierungsphase

Der Aufbau kooperativer Infrastrukturen

In den einzelnen Phasen des Kooperationsmanagements sind vielfältige Aufgaben zu bewältigen. Die besonderen Herausforderungen in der Implementierungsphase sind Gegenstand der Diplomarbeit von Martin Wistuba. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Aufbau kooperativer Infrastrukturen.

Der Grundstein für eine erfolgreiche Kooperation wird bereits in der Implementierungsphase des Kooperationsmanagementprozesses durch den Aufbau kooperativer Infrastrukturen gelegt. In seiner Diplomarbeit verfolgt Martin Wistuba das Ziel, für unterschiedliche Infrastrukturausprägungen zu untersuchen, wie diese kooperationspezifisch ausgestaltet werden können. Dabei gilt es, schon bei der Auswahl der Kooperationsmanager zu beachten, dass diese über ausreichende fachliche und persönliche Kompetenzen verfügen und darüber hinaus von allen Kooperationspartnern akzeptiert werden. Andernfalls

sind Konflikte vorprogrammiert, die sich negativ auf die Handlungsfähigkeit des Kooperationsmanagements auswirken. In diesem Zusammenhang spielt das Vertrauen zwischen allen Beteiligten eine entscheidende Rolle. Der Infrastrukturaufbau an sich kann als Investition in die Kooperation verstanden werden. Er hat somit unter rationalen Kosten-Nutzen-Abwägungen zu erfolgen. Hierzu entwickelt Herr Wistuba ein anschauliches Modell, mit dessen Hilfe sich das optimale Ausmaß an Infrastruktur bestimmen lässt. Dabei kann festgehalten werden, dass sowohl eine zu geringe als auch eine zu hohe Intensität des Infra-

strukturaufbaus den Erfolg einer Kooperation gefährden. Abschließend werden die theoretisch erarbeiteten Ergebnisse anhand eines Interviews mit einem Kooperationsmanager auf ihre praktische Relevanz hin überprüft.

Information

Die Arbeit wurde von Martin Wistuba verfasst.

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Ownership Unbundling in der Stromwirtschaft

Eine ökonomische Einschätzung

Die Europäische Kommission hat am 19. September 2007 einschneidende Vorschläge zur eigentumsrechtlichen Entflechtung der europäischen Strom- und Gaswirtschaft vorgelegt. Dieses wirft die Frage auf, ob eine solche Entflechtung überhaupt ökonomisch geeignet ist, die unterstellten Diskriminierungsanreize zu beheben und wie sie juristisch zu bewerten ist.

Die EU-Kommission hat mehrere Defizite geortet, die sie durch das aktuelle Unbundlingregime des Strom- und Gasmarktes verursacht sieht. Konkret nennt sie erstens Probleme bei der Umsetzung, speziell das Fehlen einer hinreichenden personellen und informationellen Trennung zwischen Netz und Erzeugung. Dazu sieht sie zweitens eine Diskriminierung von Konkurrenten im Netzanschluss durch die Netzbetreiber, die auch Investitionen im Kraftwerksbereich hemmen würde. Drittens problematisiert sie eine Diskriminierung im Netzzugang bei den Übertragungsnetzbetreibern, die gegen den Ausbau von Interkonnektoren sowie die Beseitigung von Netzengpässen wirken würde. Schließlich würde eine Diskriminierung von Wettbewerbern im Netzzugang bei den Verteilnetzbetreibern durch bürokratische Hemmnisse und eine komplizierte Datenübergabe erfolgen. Mit diesen Umsetzungs- und Diskriminierungsvermutungen begründet die EU-Kommission ihre Forderung nach einem vollständigen Ownership Unbundling oder einem Independent System Operator (ISO), bei dem sich je nach seiner Ausgestaltung der zu entflechtende Unternehmensteil im Vergleich zu einem vollständigen Ownership Unbundling verändert.

Eine Beurteilung des Unbundling-Vorschlages der Kommission muss beim ökonomischen Hintergrund der Regulierung ansetzen, der in der Existenz eines monopolistischen Bottlenecks begründet ist. Dabei ist zu beachten, dass zwischen den beiden Regulierungselementen, nämlich der preislichen sowie der nicht-preislichen Regulierung des Netzzuganges Wechselwirkungen bestehen. Es ist vor allem die Entgeltregulierung, die in Deutschland in einigen Jahren durch eine Anreizregulierung abgelöst werden wird, die die Höhe der Netzinvestitionen beeinflusst. Die nicht-preisliche Regulierung hingegen wirkt über ihre Vorgaben bezüglich des Unbundlings und der Zugangs- und Anschlussregeln neben anderen Faktoren auf die Höhe der Kraftwerksinvestitionen. Gegebenenfalls stattfindende Akte der Diskriminierung sind die Folge des monopolistischen Bottlenecks. Sie sind jedoch weitgehend unabhängig vom Unbundling-Regime. Die vorgesehene Veränderung des Unbundling-Regimes beseitigt den Bottleneck und damit den Diskriminierungsanreiz nicht. Lediglich die Adressaten von Diskriminierungsaktivitäten können sich verändern. Dieser Tatbestand aber hat zur Konsequenz, dass eine Regulierung insbesondere auch im

Ownership Unbundling in ähnlicher Intensität wie heute erforderlich ist.

Good Governance of Regulation

„Gute Regulierung“ hat bekannte Anforderungen zu erfüllen. So benötigte sie eine klar definierte Zielsetzung sowie zeitliche, regionale und sektorale Konsistenz. Dazu muss sie Stabilität aufweisen: Unternehmen müssen sich in ihren Investitionskalkülen auf die gültigen Regulierungsbedingungen verlassen können, ohne dass sie einen regulatorischen Raubüberfall befürchten müssen. Regulierung muss angemessen sein und benötigt Erfahrung, dies umso mehr, weil die notwendigen ex ante-Wirkungsanalysen immer mit Unsicherheit behaftet sind. Eine ständige Auswertung der Regulierungsergebnisse ist unabdingbar. Es ist selbstverständlich, dass ein vorzeitiger Regimewechsel, noch bevor das aktuelle Regime greifen konnte, vermieden werden sollte. Schließlich ist sicherzustellen, dass die einzelnen Regulierungselemente kohärent sind. Dies heißt vor allem, dass die Wechselwirkungen zwischen preislicher und struktureller Regulierung zu berücksichtigen sind. Es ist evident, dass die aktuellen Kommissionsvorschläge in mehrfacher Hinsicht einer

„Good Governance of Regulation“ widersprechen.

Vor diesem Hintergrund gilt es nun, auf die einzelnen Behauptungen der Kommission der Europäischen Union einzugehen. Der These unzureichender Ergebnisse bei der Umsetzung der Beschleunigungsrichtlinien 2003/54/EG und 2003/55/EG ist entgegenzuhalten, dass während der Erstellung des Energy Inquiry hinreichende Erfahrungen noch nicht vorliegen konnten. Dies belegt die Kommission selbst mit der Einleitung von Vertragsverletzungsverfahren gegen 16 Mitgliedsstaaten. Eine Beurteilung der Wirksamkeit der Beschleunigungsrichtlinien ist auch zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht möglich. In Deutschland setzt das Energiewirtschaftsgesetz 2005 die Richtlinien vollständig um. Unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten ist es geeignet, eine Diskriminierung weitgehend zu vermeiden.

Ownership Unbundling als Lösung

Als nächstes stellt sich die Frage, ob es durch ein Ownership Unbundling tatsächlich gelingen kann, einen diskriminierungsfreien Netzanschluss neuer Kraftwerke unter der Nebenbedingung der Minimierung der Systemkosten zu erreichen. In Abhängigkeit vom Regulierungsregime für die Netzentgelte bestehen für einen Netzbetreiber auch bei einem Ownership Unbundling Anreize zur Diskriminierung. Diese zielen nun jedoch nicht mehr auf die von der Kommission unterstellte Ausdehnung der Monopolmacht auf vor- oder nachgelagerte Ebenen, sondern auf die Maximierung des Gewinns des Betreibers des monopolistischen Bottlenecks. Auch nach dem Ownership Unbundling ist also eine Überwachung möglicher

Diskriminierungsfälle notwendig, so dass durch das Ownership Unbundling keine Verringerung der Regulierungsintensität möglich ist. Davon geht auch die Kommission implizit aus. Was die Effizienz der Netzinvestitionen betrifft, sind die konkreten Regeln für die Internalisierung externer Effekte des Kraftwerksbaus auf das Netz wichtiger als das Unbundlingregime. Auch die Kommissionsthese, dass der Ausbau von Cross-Border-Kapazitäten behindert würde, um die verbundene Erzeugung zu unterstützen, kann für Deutschland nicht nachvollzogen werden. So wurde das Barcelona-Ziel des Europäischen Rates von Kuppelkapazitäten von mindestens 10 % der Produktionskapazität bis 2005 erfüllt. Zwischen 2000 und 2006 erfolgte gemäß Daten der UCTE und ETSO ein Anstieg der Kuppelkapazitäten von über 10 %. Darüber hinausgehend kam es zu einem Anstieg der über die Grenzen übertragenen Strommengen.

Auch gegen die Kommissionsthese, dass die Netzbetreiber (TSO) Wettbewerber beim Zugang zu ihren Netzen behindern, um die verbundene Erzeugung zu unterstützen, sind Gegenargumente anzubringen. Es existieren klare Zugangsregeln, die Verweigerungstatbestände sind klar definiert, leicht entdeckbar und überprüfbar. Auch bei einem eigentumsrechtlich entflochtenem Regime besteht jedoch ein Diskriminierungsanreiz, um „teure“ Netznutzer von der Nutzung abzuhalten und den Gewinn des entflochtenen Netzmonopolisten zu maximieren. Dieses gilt insbesondere für den Fall, dass der Netzbetreiber nahe an seiner Erlösgrenze (Entgelt- sowie Anreizregulierung) operiert. Da die Diskriminierungsanreize im Ownership Unbundling anhalten, bleibt auch der Kontrollaufwand erhalten.

Fazit

So lässt sich abschließend ein klares ökonomisches Fazit ziehen: Keine der bestehenden Regulierungen wird durch das vorgeschlagene Ownership Unbundling überflüssig. Sie müssen vielmehr bestehen bleiben und die Regulierungsintensität wird sich nicht verringern. Der Vorschlag berücksichtigt weder die Wechselwirkungen zwischen preislicher und struktureller Regulierung, noch wurden die Effekte des aktuellen Regimes abgewartet. Gleich gegen mehrere Prinzipien der „Good Governance“ wird so verstoßen. Anders als von der Kommission der Europäischen Union unterstellt, können auch durch ein Ownership Unbundling, die einem Bottleneck inhärenten Diskriminierungsanreize nicht unterbunden werden. Wichtiger als die eigentumsrechtliche Struktur sind die Regeln des Netzanschlusses und –zugangs sowie deren wirkungsvolle Umsetzung, welche auch entscheidend für die Netzinvestitionen sind. Das Ownership Unbundling ist also weder notwendig noch hinreichend für die propagierten Zielsetzungen. Diese können auch im aktuellen Rechtsrahmen erreicht werden.

Information

Bernd Holznagel, Theresia Theurl, Eric Meyer, Pascal Schumacher: Ownership Unbundling. Rechtliche und ökonomische Bewertung eigentumsrechtlicher Entflechtungsmaßnahmen gegenüber Energienetzbetreibern, Lit- Verlag, 19,90 €.

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

Erfolgsmessung in Unternehmenskooperationen

Entwicklung eines Analyserahmens am Beispiel internationaler Kooperationen

International agierende Unternehmen gehen Kooperationen ein, um ihre einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen besser als in ungebundenen, wechselnden Marktbeziehungen zu erreichen. Weitgehend offen bleibt in Forschung und Praxis der Unternehmenskooperation jedoch bisher die Frage, in welcher Form eine adäquate Messung der Zielerreichung erfolgen sollte. Gleichwohl besteht die Notwendigkeit, durch Definition und Messung geeigneter Kennzahlen den Erfolg der Kooperation kontinuierlich zu überprüfen und dadurch sicherzustellen. Ziel des Forschungsprojektes ist es daher, ein praxisgerechtes Instrumentarium hierfür zu entwickeln.

Der Messung des Kooperationserfolges kommt bei der Erfolgskontrolle des Kooperationsmanagements eine Schlüsselrolle zu. Nur wenn der Erfolg einer Partnerschaft beurteilbar und kalkulierbar ist, kann festgestellt werden, ob und in welcher Form eine Kooperation fortgeführt werden sollte. Untersuchungen zeigen zudem, dass eine hohe Kompetenz bei der Erstellung und Anpassung eines Erfolgsmessungssystems aufgrund der verhaltenssteuernden Wirkung der Erfolgsmessung einen nicht zu unterschätzenden Vorteil im globalen Wettbewerb darstellt. Dennoch finden in der Praxis internationaler Kooperationen bislang nur wenige und zumeist unsystematische Ansätze der Messung des Kooperationserfolges Anwendung. Dieses verwundert gerade angesichts der besonderen Ziele, Chancen und Herausforderungen grenzüberschreitender Unternehmenspartnerschaften.

Unterschiedliche Vorgehensweise

In der Literatur werden derzeit verschiedene Vorgehensweisen bei der Definition und Messung des Kooperationserfolges diskutiert, ohne dass sich bisher ein Konsens herausbilden

konnte. Zuweilen wird der Erfolg einer Kooperation – auch aufgrund der hohen „Sterblichkeitsrate“ internationaler Partnerschaften – mit der Stabilität bzw. Dauerhaftigkeit einer Kooperationskonstellation gleichgesetzt. Dieses Kriterium scheitert jedoch bereits in den Fällen, in denen die Beendigung der Ausdruck eines erfolgreichen Projektabschlusses oder die Folge veränderter Unternehmensziele und -strategien ist. Zudem ist der Stabilitätsfaktor zur Beurteilung des Erfolgs insbesondere in laufenden Partnerschaften ungeeignet und allenfalls als ex post-Indikator hilfreich. Einen hohen Stellenwert bei der Erfolgsmessung von Organisationen nimmt hingegen der Zielansatz ein. Diesem gemäß entspricht der Erfolg einer Organisationsform dem Erreichungsgrad der zuvor gesetzten Ziele. Ausgehend von der Überlegung, dass kooperative Governancestrukturen ein Instrument zur Verfolgung individueller Interessen darstellen, sind die jeweiligen Kooperationsziele unmittelbar aus den betrieblichen Oberzielen der Kooperationspartner abzuleiten. Aufgrund des Mittelcharakters internationaler Unternehmenskooperationen sind diese Ziele und Zielkombinationen überaus vielfältig und

gehen über rein monetäre Zielsetzungen hinaus.

So lassen sich insgesamt vier Zielfelder internationaler Unternehmenskooperationen identifizieren. Neben finanziellen Zielen wie der Erzielung von Kostenvorteilen durch Synergie- und Skalenvorteile oder der Reduktion von Risiken streben Unternehmen typischerweise auch markt- und kundenorientierte Ziele wie die Förderung von Flexibilität und Systemkompetenz und den Zugang zu globalen Märkten an. Ferner werden Lern- und Innovationsziele wie der Zugang zu Technologie und Wissen oder auch interne Prozessziele wie Zeitvorteile und Verkürzung der Markteintrittszeiten verfolgt. Der zu entwickelnde Rahmen der Erfolgsmessung muss daher zunächst ein umfassendes Zielsystem für internationale Kooperationen bereitstellen.

Ziele operationalisieren

Die Operationalisierung der relevanten Ziele erfolgt durch die Definition von jeweils einem oder mehreren adäquaten Beurteilungsmaßstäben. Diese Kennzahlen müssen es im Weiteren ermöglichen, eine konsistente Erfolgsmessung auch für eine große Anzahl verschiedenartiger internatio-

naler Kooperationen durchzuführen. Trotz der Vielschichtigkeit der Erfolgsbewertung sind sie dabei so zu wählen, dass sie mit vertretbarem Messaufwand erhoben werden können.

Quantitative und qualitative Kennzahlen

Der Einsatz von wert- und mengenmäßigen, d.h. objektiven Kennzahlen entspricht dabei zunächst der klassischen betriebswirtschaftlichen Vorgehensweise. Als Kriterien finden hierbei insbesondere Größen wie die Rentabilität bzw. der Return on Investment (ROI), die Quantität des produzierten Outputs sowie die Marktanteilsveränderung Verwendung. Diese können – soweit die erforderlichen Daten verfügbar sind – relativ unproblematisch angewandt werden und stellen ein grundsätzlich valides Kriterium dar. Die alleinige Nutzung quantitativer Kennzahlen versagt jedoch bei der Abbildung zentraler Kooperationsziele. Eine wichtige Ergänzung erfolgt daher durch die Verwendung qualitativer Kennzahlen, wie beispielsweise durch die Messung der Zufriedenheit des Managements mit der Kooperation. Derartige Messungen enthalten zwar die Gefahr einer mangelhaften Validität der Einschätzungen und das Risiko subjektiver Verzerrungen. In der Kombination mit objektiven Kennzahlen stellen sich Einschätzungen durch das Management jedoch als äußerst hilfreich dar. Werden die ermittelten Zielerreichungsgrade aller relevanten Kennzahlen schließlich mit der Bedeutung des jeweiligen Ziels für die Unternehmung gewichtet, lassen sich diese zu einer Gesamtbewertung des Erfolgs von Kooperation verdichten. Indes gilt es zu berücksichtigen, dass die

Finanzielle Ziele	Lern- und Innovationsziele
<ul style="list-style-type: none"> • Synergievorteile • Economies of Scale • Risikoteilung und Risikoreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu Technologie/Kompetenzen • Akquisition von (lokalem) Know-how • Innovation
Markt- und kundenorientierte Ziele	Prozessorientierte Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu internationalen Märkten • Steigerung der Flexibilität • Förderung der Systemkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitvorteile • Verkürzung der Markteintrittszeit • Steigerung der Kapazitätsauslastung

Ziele internationaler Unternehmenskooperationen

Bewertung der positiven Zielbeiträge die Aufwandseite des Bewertungsproblems vernachlässigt. Daher soll zudem eine Integration sowohl des monetär bewertbaren Aufwandes (beispielsweise für den Aufbau einer gemeinsamen Infrastruktur) als auch der nur qualitativ abschätzbaren „Nachteile“ der Kooperation (beispielsweise die Preisgabe von Know-how) in die Betrachtung erfolgen.

Internationaler Kontext

Im internationalen Kontext muss das Kooperationsmanagement zudem beachten, dass Menschen unterschiedlicher Nationalität sowie kultureller Zugehörigkeit aufeinandertreffen und miteinander interagieren. Dabei erscheinen Verhaltensweisen von Angehörigen fremder Kulturkreise oft unverständlich, wenn das dem Verhalten zu Grunde liegende Wertgefüge und das Selbstverständnis der Individuen unberücksichtigt bleiben. Infolgedessen kann es bei der Erhebung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen, die für die Erfolgsmessung insbesondere von qualitativen Kennzahlen von großer Bedeutung sind, zu kulturell bedingten Verzerrungen kommen. Werden kulturelle Faktoren nicht hinreichend beachtet, sind er-

mittelte Abweichungen unter Umständen nicht vergleichbar und verlieren ihre Aussagekraft, was die Überwachungs- und Kontrollaufgabe der Erfolgsmessung gefährdet.

Analyse und Umsetzung

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Untersuchung zunächst die Zielsetzung, einen Beitrag zur Darstellung und Erweiterung des theoretischen Entwicklungsstandes der Erfolgsbewertung von Unternehmenskooperationen zu liefern. Auf dieser Basis entwickelt sie ein praxisgerechtes Instrumentarium, wobei es gilt, die besonderen Erfordernisse bei der Erfolgsmessung internationaler Unternehmenskooperationen in die Betrachtung zu integrieren. Im Rahmen einer quantitativen empirischen Untersuchung in Gestalt einer Befragung international kooperierender Unternehmen findet dieser Analyserahmen Anwendung.

☎ Konstantin Kolloge
 ☎ (0251) 83-2 28 96
 ✉ konstantin.kolloge@ifg-muenster.de

Kooperationen in der Energiewirtschaft

Eine Analyse der Kooperationsoptionen kommunaler Energieversorger und ihrer Erfolgsfaktoren

Knapp zehn Jahre nach Beginn der Liberalisierung befindet sich der Energiemarkt nach wie vor im strukturellen Umbruch. Um auf die nur schwer zu prognostizierenden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen reagieren zu können, haben sich verschiedene Kooperationsmodelle speziell für die deutschen Stadt- und Gemeindewerke als neue Optionen herauskristallisiert. Der zunehmenden Kooperationsrelevanz in der energiewirtschaftlichen Praxis soll dieses Forschungsprojekt Rechnung tragen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Kooperationen herausarbeiten.

Kaum eine andere Branche steht derzeit so sehr im Fokus der Öffentlichkeit wie die Energiebranche. Und kaum ein Markt unterliegt so vielen grundlegenden Änderungen: Nach der Liberalisierung 1998 und der Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) 2005 ist die künftige Marktstruktur noch nicht abschließend geklärt. Stichworte in diesem Zusammenhang sind beispielsweise der für Beginn des Jahres 2009 geplante Start der Anreizregulierung sowie die Unsicherheit hinsichtlich der Unbundling-Vorgaben. Gerade die rund 800 kommunalen Energieversorgungsunternehmen (EVU) Deutschlands sehen sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber: Neben den zu erfüllenden rechtlichen Anforderungen und einem regulierungsbedingten Kostendruck im Netzbereich müssen sie sich gegenüber neuen Konkurrenten in einem zunehmenden Wettbewerb behaupten, in dem Servicequalität und Markenbildung an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig sollen sie weiterhin den kommunalwirtschaftlichen Zielen, Aufgaben und Forderungen gerecht werden.

Es stellt sich daher die Frage nach der optimalen strategischen Positionierung der kommunalen EVU im Elek-

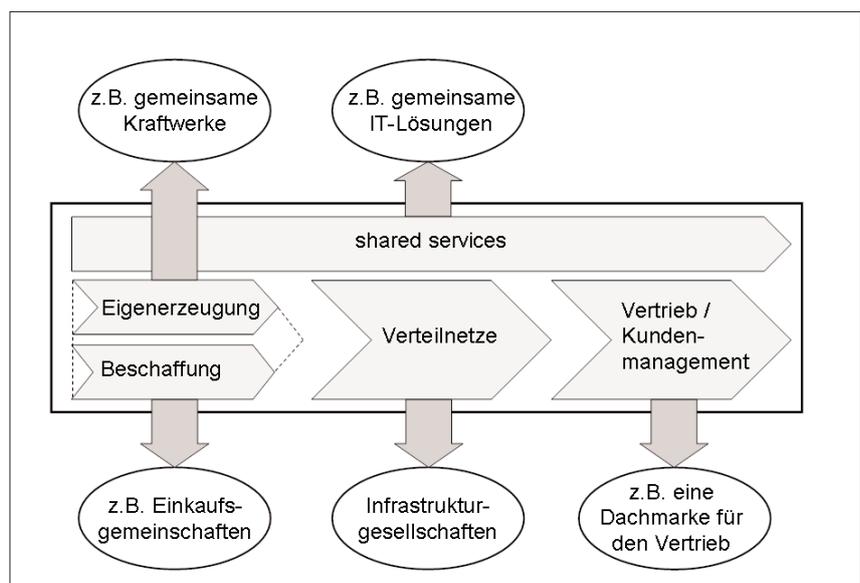
trizitäts- und Gasmarkt. Dabei ist das Spektrum der Akteure sehr heterogen: Es reicht von kleinen Gemeindewerken, die in der Rechtsform eines Eigenbetriebs von wenigen Mitarbeitern im Rathaus mitverwaltet werden, bis hin zu großen Aktiengesellschaften wie dem sechstgrößten deutschen Stromversorger Mannheimer MVV Energie AG mit mehr als zwei Milliarden Euro jährlichem Umsatz und Beteiligungen im Ausland.

Vielfach werden Kooperationen nun als eine Lösung angesehen, mit der die Eigenständigkeit und der politi-

sche Einfluss gewahrt werden, während gleichzeitig Synergieeffekte zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden können, ohne jedoch die kommunalen Stärken wie die Orts- und Kundennähe aufzugeben.

Genauso vielfältig wie die Stadtwerklandschaft stellen sich indes auch die Kooperationsmöglichkeiten für die kommunalen Unternehmen dar.

In vertikaler Richtung verkauften die Kommunen in einer Anfangsphase nach der Liberalisierung im Rahmen



Horizontale Kooperationsoptionen kommunaler EVU

von (Teil-)Privatisierungen Beteiligungen an zahlreichen Stadtwerken an die großen ehemaligen Verbundunternehmen wie RWE oder E.ON. Nicht zuletzt aus kartellrechtlichen Gründen scheint diese Konsolidierungswelle mittlerweile abgeebbt zu sein. Für weitere Kooperationen mit Vorlieferanten bieten sich nunmehr evtl. ausländische Partner an, wie es zurzeit mit dem geplanten Einstieg des französischen Staatskonzerns Gaz de France (GdF) bei den Stadtwerken Leipzig zu beobachten ist.

Der Schwerpunkt des Projekts soll jedoch auf horizontalen Kooperationen liegen, also strategischen Allianzen und Netzwerken kommunaler EVU, welche sich entlang der Wertschöpfungskette nahezu auf allen Stufen herausgebildet haben:

1. Im Bereich Energiebeschaffung bzw. -handel wurden Einkaufsgemeinschaften für Strom und Gas gegründet, in denen die kommunalen EVU durch die Zusammenlegung von Beschaffungsmengen Größenvorteile generieren können und ein gemeinsames Risiko- und Bilanzkreismanagement betreiben (z.B. Liberal Energy Trading GmbH oder ehw Münster).
2. Später hinzugekommen sind kooperative Aktivitäten auf der Upstream-Ebene in Form gemeinsamer Elektrizitätserzeugungsprojekte mit eigenen Kraftwerken, wie sie insbesondere die Kooperationsgesellschaften Trianel und SüdWestStrom zur passgenauen Optimierung des Bezugsportfolios verfolgen.
3. Seit Inkrafttreten der EnWG-Novelle 2005 kooperieren die kommunalen EVU verstärkt auch im Bereich Netze und Regulierungsmanagement (z.B. KES Stadtwerke Netz GmbH).
4. Im Vertrieb und Marketing gehen Stadtwerke z.B. im ostdeutschen

„local energy“-Verbund mit der Etablierung einer gemeinsamen Marke neue Wege.

5. Verbreitet sind auch Kooperationen im Bereich „shared services“, also interner Prozesse wie Abrechnung oder IT (z.B. items GmbH), sowie strategische Kooperationen zur Vertretung gemeinsamer Interessen gegenüber Dritten (z.B. die 8KU-Gruppe der größeren Stadtwerke).

Eine Reihe der erwähnten Kooperationen besetzen dabei gleich mehrere dieser Tätigkeitsfelder. Nicht weit verbreitet sind bislang vollständige Fusionen kommunaler EVU, welche jedoch als intensivste Form der Kooperation ebenfalls diskutiert werden, wie das aktuelle Beispiel des geplanten Zusammenschlusses der Stadtwerke Krefeld und Neuss zeigt. Auch diagonale Kooperationen mit branchenfremden Partnern (Handwerk, Anlagenhersteller, Berater, Banken) spielen bei vielen kommunalen EVU eine Rolle.

Aktuelle Studien belegen, dass Kooperationen bei der Mehrzahl der Stadtwerke auch weiterhin als eines der wichtigsten Felder der künftigen Unternehmensentwicklung angesehen werden. Interessant dürften zudem die Fragen sein, inwieweit über Infrastrukturkooperationen eine Verbindung der Märkte für Elektrizität und Gas erfolgt, ob bereits etablierte Kooperationen zum Überleben weiter expandieren müssen und ob es zu „Kooperationen von Kooperationen“ kommt. Dabei ist es jedoch wichtig zu beachten, dass nicht jede Kooperation zwangsläufig eine Erfolgsgarantie in sich trägt. Entscheidend hierfür sind vielmehr die konkrete Situation der Unternehmen, das richtige Design und die dynamische Anpassung einer Kooperation an die weiter im Wandel

begriffenen Rahmenbedingungen. Es wird sich erst noch herausstellen, welche der Kooperationen bzw. Kooperationsmodelle dauerhaft erfolgreich sind und welche gegebenenfalls wieder vom Markt verschwinden.

An diesem Punkt soll das Forschungsprojekt ansetzen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnisse herausarbeiten. Ziel ist es, praxisrelevante Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen geben zu können, auf welchen Ebenen mit welchen Partnern welche Formen der Kooperationen vorteilhaft sein können. Denn nicht jede Form der Kooperation dürfte sich aufgrund der Heterogenität der Akteure gleichermaßen für alle kommunalen EVU anbieten.

In einem ersten Schritt des Projekts erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der bislang realisierten bzw. geplanten Kooperationen kommunaler EVU. Neben einer Klärung der Beteiligungsverhältnisse der kommunalen EVU konnten bereits über 70 horizontale Kooperationen im Rahmen einer umfangreichen Recherche identifiziert werden. Diese sollen anschließend anhand ihrer konstituierenden Merkmale eingeordnet und analysiert werden. Im weiteren Verlauf des Projekts ist eine empirische Untersuchung in Form einer Befragung der Akteure geplant, die Aufschluss über die wichtigsten Erfolgsfaktoren geben soll. Darauf aufbauend sollen entsprechende Handlungsempfehlungen für kommunale EVU abgeleitet werden.

☎ Carsten Sander
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ carsten.sander@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Theorie der Unternehmung

Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik

Eine Theorie der Unternehmung mutet zunächst paradox an, sind Unternehmen doch Inbegriff praktischen Tuns. Es zeigt sich jedoch, dass sich aus den mittlerweile verfügbaren theoretischen Arbeiten über die Natur der Unternehmung zahlreiche praktische Handlungsempfehlungen ableiten lassen, die wesentlich für die interne Organisation von Unternehmen, ihre Aktionen auf Märkten und für die Gestaltung der Rahmenbedingungen sind.

Wenn Märkte tatsächlich so effizient Transaktionen abwickeln können, warum gibt es dann überhaupt Unternehmen? Auf dieser sehr einfach zu stellenden aber ebenso schwer zu beantwortenden Frage von Ronald

Coase aus dem Jahr 1937 lässt sich die Theorie der Unternehmung zurückführen.

Grenzen des Unternehmens

Implizit stellte Coase damit die Frage nach den richtigen Grenzen des Unternehmens, also der optimalen Wertschöpfungstiefe. Er erkannte, dass es aufgrund von Unsicherheiten, Ausbeutungspotenzialen und Verhandlungskosten bei Marktbeziehungen sinnvoll sein kann, bestimmte Aktivitäten innerhalb von Unternehmen durchzuführen. Williamson ergänzte später, dass dieser Integrationsgrad einer Unternehmung hauptsächlich durch die Spezifität von getätigten Investitionen bestimmt wird. Williamson konnte auch zeigen, dass sich hieraus auch die Möglichkeit hybrider Unternehmensformen, also Kooperationen wie Genossenschaften, Strategischen Allianzen, Joint Ventures oder Franchising-Unternehmen ergibt.

Anwendungen

Diese und weitere Theorieansätze können genutzt werden, um ganz konkrete Probleme der Unternehmen zu lösen. Eine der interessantesten Fragestellungen, betrifft die Existenz von Konglomeraten. Diese werden allge-

mein mit einem Konglomeratsabschlag gehandelt, andererseits existieren zahlreiche Konglomerate (wie z.B. General Electric), die dauerhaft erfolgreich sind und insbesondere langfristig erfolgreicher sind als fokussierte Unternehmen. Bislang gibt es keine abschließende Erklärung, ob, und wenn ja, warum solche Konglomerate erfolgreich sind.

Ein weiteres Phänomen, das erklärungsbedürftig ist, ist die Existenz von Rechtsformen für Unternehmen (wie die AG, GmbH oder eG). Dass diese nicht einem Optimierungskalkül folgend definiert und rechtlich implementiert werden können, belegt schon die Vielzahl von Rechtsformen, die sich insbesondere in einem internationalen Vergleich ergeben. Die ökonomische Klärung erfolgt dabei über die Transaktionskosten, die sich aus den Vertragsverhandlungen mit Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern sowie anderen Stakeholdern ergäben, wenn man deren Ansprüche nicht in Rechtsformen gewissen Mindeststandards unterwerfen würde.

Auswahl der behandelten Themen des Seminars:

- Coase Theorie der Unternehmung – Theoretische Grundlagen und Basis für die neuen Theorien der Unternehmung
- Williamsons Transaktionskostenansatz zur Theorie der Unternehmung – Grundlagen und Kritik
- Der resource-based view der Unternehmung – Grundlagen und Anwendungsperspektiven
- Warum gibt es ein Aktien- und GmbH-Gesetz? – Eine institutionenökonomische Analyse rechtlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen
- Können öffentliche Unternehmen genauso effizient sein wie private?
- Anreizprobleme bei der Teamproduktion und ihre Lösungen.
- Gibt es eine ökonomische Begründung für Konglomerate?

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

Kooperationen in der Freizeitwirtschaft

Seminar zur Unternehmenskooperation

Die immer weiter wachsende Freizeit, die den Menschen zur Verfügung steht, führt auch dazu, dass die Freizeitwirtschaft rasant an Bedeutung gewinnt. Es zeigt sich, dass die hierunter zusammengefassten Wirtschaftszweige eine sehr hohe Kooperationsintensität aufweisen. Im Seminar zur Unternehmenskooperation wurden die Ursachen für diese vielfältigen Kooperationen und deren Umsetzungen untersucht.

Mit der wachsenden zur Verfügung stehenden Freizeit ist ein erbitterter Wettbewerb um das „Gut“ Freizeit der Menschen entstanden. Dabei stehen unterschiedlichste Branchen einerseits zueinander in Konkurrenz, können jedoch auch über Kooperationen Gewinn erzielen. Wesentlich ist es, hierfür die Bedarfskette im Freizeitbereich richtig zu analysieren, um dann unterschiedliche Bedürfnisse, die sich aus einer Basisfreizeitaktivität ergeben, gemeinsam nutzen zu können.

Bedürfnis- komplementaritäten

Wie man solche unterschiedlichen Bedürfnisse gut kombinieren kann, zeigt sich besonders deutlich bei Bonusprogrammen (wie z.B. die Meilenprogramme der Fluggesellschaften) oder auch beim Betrieb von Arenen oder anderen Veranstaltungsstätten. Bonusprogramme zielen häufig darauf ab, andere Unternehmen auf vor- oder nachgelagerten Stufen eines Freizeitvorhabens einzubinden. So ergeben sich entsprechende Synergiepotenziale bei der Zusammenarbeit von Fluggesellschaften, Autovermietern und Hotels, weshalb diese auch sehr häufig wechselseitig in den jeweiligen Bonusprogrammen auftreten. Als Managementaufgabe erweist es sich dann, welche Partner in das Programm aufgenommen werden. Den Partnern kann Exklusivität gewährt werden, was eine Mitglied-

Auswahl der behandelten Themen des Seminars:

- Partnerschaften in einem Miles&More-Programm – Partnerauswahl, -bewertung und -management
- Das Partnernetzwerk der Sixt AG
- Kooperationsmotive und Leistungsverrechnung
- „Hotelverbünde“ – eine empirische Bestandsaufnahme und kooperationstheoretische Einordnung
- RuhrTOPCard 2007 – Anreize und Ausgestaltung einer effizienten Kooperationsumsetzung
- Shopping-Center-Management vs. Kaufmannschaft – ein Vergleich des Managements von Geschäftsstraßen
- Museen – Attraktivitätssteigerung durch Kooperationen? Optionen und ihre Grenzen
- Der Betrieb von Arenen – Notwendigkeiten von Kooperationen und ihr Management
- u.v.m.

schaft wertvoller macht, aber auch zu Lasten der möglichen Kundennachfrage geht. Ein wesentlicher Punkt des Managements dieser Programme ist letztlich auch, wie die Verrechnung der bei den Partnern generierten Punkten (oder Meilen) erfolgt. Ähnlich verhält es sich bei Arenenbetreibern. Arenen bieten für zahlreiche

Sekundärnutzungen ein ideales Umfeld, da sie viele Menschen und damit auch viel Kaufkraft anziehen. (Einen ähnlichen Effekt erzielen übrigens auch große Flughäfen und Bahnhöfe.). Folglich wird versucht auch hier über Kooperationen zusätzliche Wertschöpfungspotenziale zu erschließen.

Größenvorteile nutzen

Wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch können Kooperationen auch dazu dienen, über Größenvorteile Kostenvorteile zu erreichen oder neue Marktsegmente zu erschließen. Dieses wird besonders im Hotelleriebereich deutlich. Hier ergeben sich unterschiedlichste Kooperationsoptionen. Einerseits kann in der Beschaffung zusammengearbeitet werden, um durch die gebündelte Nachfrage Losgrößenvorteile zu erhalten. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, sich durch Hotelverbünde im Marketing zu positionieren. Hierbei gibt es die unterschiedlichsten Arten von Verbänden, die von sehr allgemeinen Kooperationen bis zu Verbänden reichen, die sich auf ein ganz spezielles Marktsegment konzentrieren (z.B. Wellness, Luxushotellerie etc.).

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

RuhrTOPCard 2007

Anreize und Ausgestaltung einer effizienten Kooperationsumsetzung

„Entdecken. Erleben. Spaß haben“ ist das Motto der RuhrTOPCard (RTC) 2007, einer All-inclusive-Karte für die Region Ruhr und Umgebung. Heute existiert eine Vielzahl von Erlebniskarten mit denen Kurzurlaubern, Ausflugsgästen und Einheimischen das breite Angebot von bestehenden Kultur- und Freizeitmöglichkeiten schmackhaft gemacht werden soll. Doch was verbirgt sich hinter so einer Touristenkarte? Was motiviert die Leistungspartner zur Teilnahme? Welche Ziele verfolgt so ein Projekt und wie sieht ein effizientes Kooperationsmanagement aus?

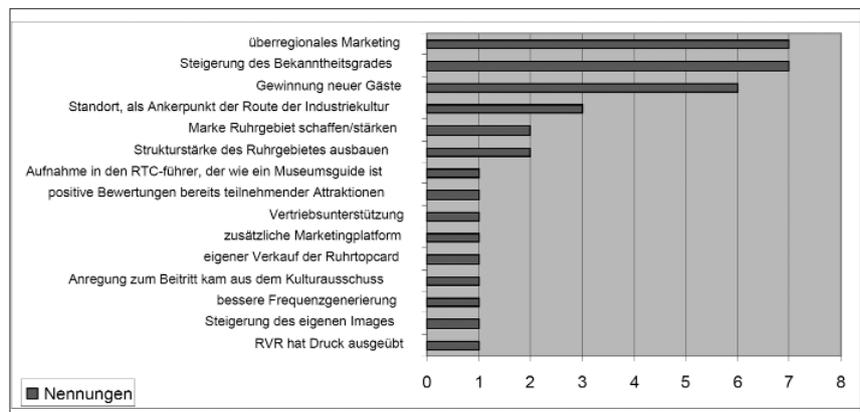
Die RTC ist eine persönliche Eintrittskarte für das Erlebnis- und Kulturangebot der Metropole Ruhr. Für 39 Euro bzw. 24 Euro für Kinder bietet sie ihren Besitzern im Kalenderjahr 2007 jeweils freien Zutritt zu über 60 Freizeitattraktionen, Museen, Erlebnisstationen der Industriekultur und Spaßbädern. Zusätzlich können Freizeitparks zum halben Preis besucht werden (nähere Informationen: www.ruhrtopcard.2007.de). Die RTC ist eines der Projekte der Ruhrgebiet Tourismus GmbH & Co. KG (RTG) zur Vermarktung der Region im Tagestourismus. Dabei agiert dieses Unternehmen als Service-Plattform für die öffentlichen und privaten Leistungspartner und ist für die Planung und Vernetzung touristischer Angebote verantwortlich. Somit handelt es sich bei der RTC um eine Public-Private-Partnership mit der RTG als Initiator und Unterstützer im Bereich Marketing & Vertrieb.

Um die Anreize der Attraktionen zum Kooperationsbeitritt zu untersuchen, wurde mit einem zweistufigen Verfahren gearbeitet. Zunächst wurde den 65 teilnehmenden Attraktionen im Rahmen einer Mailingaktion ein kurzer ungestützter Fragebogen zugesandt, in dem nach den Anreizen des Kooperationsbeitritts gefragt wurde. Die hohe Rücklaufquote von 31,1 % verdeutlicht die Aktualität und die

Wichtigkeit, welche die beteiligten Unternehmen dem Kooperationsthema beimessen. In der nachfolgenden Abbildung sind die Motive (Mehrfachnennung waren möglich) nach der Häufigkeit ihrer Nennung dargestellt.

Ein überregionales Marketing, die Steigerung des Bekanntheitsgrades der eigenen Attraktionen sowie die Gewinnung neuer Gäste sind die am

Partner, Kooperationsgröße, Ausgestaltung der Kooperation, Management der Kooperation sowie Anreize zum Kooperationsbeitritt unterteilt worden ist. Nachdem die Mailingaktion nur aus offenen Fragen bestand, wurden in den komplexen Kooperationsmanagement und Anreize zum Kooperationsbeitritt geschlossene Fragen gestellt, die anhand einer 5er-Likert-Skala operationalisiert wurden.



Motive für den Beitritt zur RTC

meisten genannten Anreize der Attraktionen für den Kooperationsbeitritt. Die ersten gesamtwirtschaftlichen Anreize für den Kooperationsbeitritt treten an vierter bzw. fünfter Stelle auf. So ist die Schaffung bzw. Stärkung der Marke Ruhrgebiet ein mehrfach genannter Beitrittsgrund. Als zweite Stufe, basierend auf den Erfahrungen der Mailingaktion wurde ein Fragebogen konzipiert, der in die Themenkomplexe Konkurrenten und

Hierbei sollte anhand einer numerischen Skala (der Wert 1 entspricht der höchsten Zustimmung, der Wert 5 der höchsten Ablehnung) von den Probanden jeweils der Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung zu den einzelnen Items angegeben werden. Im Rahmen des RuhrTOPCard-Aktionstages im Movie Park Germany erklärten sich 16 teilnehmende Attraktionen bereit, ihre Anreize zum Kooperationsbeitritt sowie ihre Kooperationser-

Anreize zum Kooperationsbeitritt:	Sehr Wichtig 1	2	3	4	Nicht Wichtig 5	k.A.	Mittelw.	Rang:
Überregionales Marketing	50%	25%	19%	0%	0%	6%	1.67	4
Aufnahme in den RTC-Führer	19%	56%	13%	6%	0%	6%	2.07	6
Steigerung des Bekanntheitsgrades	44%	56%	0%	0%	0%	0%	1.56	2
Gewinnung neuer Gäste	63%	25%	6%	0%	0%	6%	1.40	1
Marke Ruhrgebiet stärken	75%	6%	13%	0%	6%	0%	1.56	2
Steigerung des eigenen Images	25%	38%	25%	6%	0%	6%	2.13	7
Bessere Frequenzgenerierung	31%	38%	19%	13%	0%	0%	2.13	7
Empfehlung teil. Attraktionen	19%	50%	19%	6%	0%	6%	2.13	7
Zusätzliche Marketingplattform	38%	31%	25%	6%	0%	0%	2.00	5
Eigener Verkauf der RTC	25%	19%	25%	19%	13%	0%	2.75	10

Anreize zum Kooperationsbeitritt

wartungen und erfahrungen weiterzugeben. Dies entspricht einer Quote von 25 % aller an der RTC teilnehmenden Attraktionen.

Die Gewinnung neuer Gäste, die Steigerung des Bekanntheitsgrades der eigenen Attraktion sowie die Schaffung bzw. Stärkung der Marke Ruhrgebiet sind die drei wichtigsten Anreize des Kooperationsbeitritts. Mit einem Mittelwert von 1.40 - 1.56 haben sie die höchsten Zustimmungswerte. Auffällig ist, dass der Beitrittsgrund „Marke Ruhrgebiet schaffen/stärken“ die höchste Standardabweichung hat. 75% messen diesem Grund eine enorme Wichtigkeit zu, während 6% ihn als sehr unbedeutend empfinden. Diese große Streuung geht mit der schrittweisen Erweiterung der RTC in Regionen außerhalb des Ruhrgebietes einher. Diese Attraktionen legen aufgrund ihrer räumlichen Lage keinen besonderen Wert darauf, die Marke Ruhrgebiet zu stärken. Da es sich um eine regionale Kooperation handelt, kann eine zu große räumliche Kooperationserweiterung zu einer Verwässerung der Kooperationsziele und des Kooperationszusammenhalts führen. An dieser Stelle ist das Kooperationsmanagement gefordert, indem es die Grenzen der Kooperation klar definiert und den fundamentalen sowie

strategischen Fit im Auge behält. Der eigene Verkauf der RTC, eine bessere Frequenzgenerierung, positive Bewertungen bereits teilnehmender Attraktionen und die Steigerung des eigenen Images liegen auf den letzten vier Plätzen. Allerdings zeigen sich hier auch positive Mittelwerte im Bereich von 2,13 bzw. 2,75, so dass es sich um wichtige Nebenaspekte handelt.

Neben den Anreizen der Kooperation spielt auch die Ausgestaltung der Kooperationsumsetzung eine wichtige Rolle. Bei der Institutionalisierung des Kooperationsmanagements zeigt sich, dass ein Kompetenzzentrum im Unternehmen der RTG ideal ist, d.h. eine Abteilung, die zentral die Umsetzung und das Management der RTC übernimmt. Positiv ist hier, dass die RTG selbst keine Freizeitattraktionen anbietet und mit den Partnern nicht im Wettbewerb steht. Dennoch zeigt sich die Gefahr der Verselbstständigung des Kooperationsmanagements, daher ist der permanente Kontakt zu den Leistungspartnern sehr wichtig. Die konkrete Umsetzung des Kooperationsmanagements bei der RTC zeigt, dass die RTG die operativen KM-Aufgaben übernimmt. Zwischen der RTG und den Partner besteht ein wechselseitiger Informationsaus-

tausch. Alle Leistungspartner haben ein Mitspracherecht auf der einmal jährlich stattfindenden Vollversammlung. Weiterhin tagt achtmal jährlich ein Nutzerbeirat über diverse Themen wie z. B. den Marketingplan. Dieser Beirat besteht aus zehn gewählten Mitgliedern der Vollversammlung, den zehn Attraktionen mit der meisten Akzeptanz sowie der Geschäftsführung und den Projektmitarbeitern der RTG. Bei der empirischen Untersuchung zur Zufriedenheit der Partner mit dem Kooperationsmanagement zeigt sich ein positiver Trend. Die Qualität der Werbemaßnahmen zur RTC wird von den Partnern als gut beurteilt. Ebenso halten die einzelnen Attraktionen ihr Mitspracherecht als ausreichend. Verbesserungsbedarf zeigt sich bei der Definition der Schnittstellen und der Informationspolitik.

Für die touristische Weiterentwicklung der Metropole Ruhr, gerade im Hinblick auf den Titel der Kulturhauptstadt 2010, sind Kooperationen unerlässlich. Nur durch die Zusammenarbeit kann ein spürbarer Mehrwert für die Region geschaffen werden. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist ein Kooperationsmanagement von der Planung bis hin zur Kontrolle. Denn nur wenn alle Beteiligten – Partner wie auch Kunden – einen positiven Nutzen aus dieser Erlebniskarte ziehen, wird es die RuhrTopCard auch in den nächsten Jahren geben.

- ☎ Simone Pruhs
Andreas Pletziger
- ☎ (0160) 96864501
(0171) 1483338
- ✉ simone.pruhs@gmx.de
andreas_pletziger@web.de

Alumni-Forum

Besser ohne Gewissen?

Überlegungen zur Strafverteidigung

Eigentlich hatte ich mir eine ganz andere Einleitung überlegt; dann ereignete sich aber vorgestern eine Situation, die ich so oder so ähnlich schon oft erlebt hatte und von der ich stattdessen kurz berichten möchte: Eine langjährige Freundin, die am Wochenende zu Besuch war, fragte bei einem Gespräch über unsere Berufe irgendwann beiläufig, ob ich denn eigentlich auch „Strafrecht mache“. Nachdem ich das bejaht hatte, kam – und darauf hätte ich einen hohen Geldbetrag gewettet – die Frage, die danach fast immer kommt: „Hast Du denn schon einmal einen echten Verbrecher freibekommen, obwohl Du wusstest, dass er ‚es war‘?“ Meistens versuche ich dann zunächst, die sich in der Fragestellung abzeichnende Sorge um meine moralische Verfassung mit einer indirekten Antwort abzuschwächen, etwa wie folgt: „Wenn mir das gelungen ist, dann hatte er auch keine Strafe verdient, weil die Tat offensichtlich nicht mit rechtsstaatlichen Mitteln nachweisbar war“. Die Antworten darauf liegen i.d.R. irgendwo in der Mitte zwischen Mitgefühl („und wie kommst Du damit zurecht?“) und Empörung („wie kannst Du nur?“), so auch vorgestern.

Ich glaube, die meisten von Ihnen werden diese Reaktion – wie ich – zunächst durchaus verständlich finden. Gleichzeitig hoffe ich aber, dass möglichst viele von Ihnen nach der Lektüre dieses Beitrags¹ dasselbe Verständnis für mein Antwort-Statement aufbringen werden. Strafverteidigung ist nämlich keine Parteinahme an der Straftat.

Warum nicht? Um das zu beantworten, möchte ich Sie zunächst zu einem Ausflug in die meines Erachtens alles andere als gute alte Zeit einladen, in der es noch keine Strafverteidiger gab: die Zeit der „Inquisitionsprozesse“, wie sie die Katholische Kirche eingeführt hat. Papst Benedikt XVI. hat in einem kürzlich gesendeten Fernsehinterview angemerkt, dass diese Prozesse immerhin eines für sich hatten, nämlich den Umstand, dass vor der Verurteilung überhaupt eine *inquisitio*, also eine Untersuchung, stattfand. Gleichwohl hatte

diese Prozessform einen für die Beschuldigten ganz entscheidenden Nachteil: Der Inquisitor war Ankläger und Richter zugleich. Auch ohne einen Rückgriff auf die psychologischen Erkenntnisse zum „Consistency-Prinzip“² wird jedem einleuchten, dass es einer gewissen inneren Überwindung bedarf, um eine getroffene Vorentscheidung („ich klage diese Person an“) zu revidieren und einer gegenläufigen Endentscheidung zuzuführen („ich spreche diese Person frei“). Schon deshalb darf es nicht verwundern, dass die Inquisitionsprozesse nicht wegen besonders gerechter Urteile in Erinnerung geblieben sind.

Gleichwohl hat diese Form des Strafprozesses, das sogenannte „Inquisitionsprinzip“, das deutsche Strafrecht bis in das 19. Jahrhundert hinein bestimmt. Erst dann besann man sich bei der Neufassung der StPO darauf, das Naheliegendste zu tun, um den ge-

schilderten Konflikt auszuräumen, nämlich Anklage und Gericht voneinander zu trennen. Dies war die Geburtsstunde des sogenannten Akkusationsprinzips (*accusare* = anklagen), welches – abgesehen von einem kurzen comeback des Inquisitionsprinzips im Dritten Reich – den Strafprozess seither bestimmt: Herrin des Ermittlungsverfahrens und Anklagebehörde ist nicht das Gericht, sondern die Staatsanwaltschaft als unabhängiges Organ. Ihr gegenüber steht der Verteidiger als ebenfalls unabhängiges Organ. Die daraus resultierende Dialektik ist die Basis des modernen Strafprozesses.

Die modernen Verfahrensordnungen gehen überdies von der Unschuldsvermutungs³ aus und gestehen den Beschuldigten eine Reihe von prozessualen Rechten zu, deren praktisch wichtigstes neben dem Recht, die Einlassung zur Sache zu verweigern, wohl die Möglichkeit ist, eine ergan-

gene Entscheidung über ein sogenanntes „Rechtsmittel“ von einem höheren Gericht überprüfen zu lassen. Die besten Rechte nützen aber nichts, wenn man sie nicht kennt oder wenn sie niemand beachtet. Aufgabe des Strafverteidigers ist es, dem Angeklagten zur Seite zu stehen, ihn über seine prozessualen Rechte zu beraten und im laufenden Verfahren über deren Einhaltung zu wachen. Als „Garant der Unschuldsvermutung“ hat er dafür zu sorgen, dass ein Urteil ausschließlich mit den Mitteln des Rechtsstaates zustande kommt, oder salopp gesagt: dass die übrigen Rechtspflegeorgane die rechtsstaatlichen „Spielregeln“ einhalten. § 137 StPO bestimmt, dass sich jeder Beschuldigte in jeder Lage des Verfahrens der Hilfe eines Verteidigers bedienen kann, also auch bereits im Ermittlungsverfahren. Darüber ist er auch zu belehren (§§ 163a IV S. 2, 136 I S. 2 StPO).

An dieser Stelle mag sich für „ordentliche, rechtstreue Bürger“ bereits die Frage stellen, welchen Sinn es macht, mutmaßlichen Kriminellen überhaupt derartig viele Rechte einzuräumen, und vor allen Dingen unabhängig vom Grad der Wahrscheinlichkeit, mit der sie die Tat, derer sie verdächtig sind, begangen haben.

Die Antwort auf den letzten Teil der Frage ist einfach: Die Unschuldsvermutung hat nur dann einen Wert, wenn sie bis zum Abschluss eines rechtsstaatlichen Strafverfahrens Bestand hat. Eine vorherige Differenzierung nach „wahrscheinlich Schuldigen“ und „möglicherweise nicht Schuldigen“ oder Ähnliches würde eine Vorverurteilung bedeuten, die das Ergebnis des darauf aufbauenden Strafverfahrens in Frage stellen würde.⁴ Schuldig im rechtsstaatli-



Rechtsanwalt Dr. Christian Lucas, meester (NL)

geboren 1974 in Datteln

1993-1998

Jurastudium in Münster

1999-2001

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG (dort traditionsgemäß zuständig für die Veranstaltung „Recht der Kooperation“), unterbrochen durch einen 6-monatigen Forschungsaufenthalt am Instituut Burgerlijk Recht der Universiteit Nijmegen (NL), Dissertation über niederländisches Genossenschaftsrecht,

2001-2003

Referendar am Landgericht Münster

2003-2006

Rechtsanwalt in der Kanzlei Jungeblut in Hopsten

seit 2006

Rechtsanwalt in der Kanzlei Hermersdorfer, Lühn und Kollegen in Münster (www.luehn-law.de), Interessenschwerpunkte: Vertragsrecht, Versicherungsrecht, Verkehrsrecht, Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht.

chen Sinne ist eben nur, wer rechtskräftig verurteilt ist; alle anderen sind zunächst einmal unschuldig und deshalb auch so zu behandeln.

Um den ersten Teil der Frage beantworten zu können, müssen wir etwas Abstand nehmen und uns einmal das Ziel des strafrechtlichen Hauptverfahrens vergegenwärtigen. Besteht es darin, „Verbrecher zu bestrafen“? Natürlich. Aber ist das schon alles? Dieses Ziel würde man ja auch mit weit aus weniger Aufwand ebenso sicher oder sogar sicherer erreichen, etwa indem man jeden verurteilt, der sich einer Tat verdächtig gemacht hat und der seine Unschuld nicht beweisen kann. Das würde zweifellos dazu führen, dass die Gerichte mehr „wahre Schuldige“ verurteilen könnten als bisher. Es würde aber mit ebensolcher Sicherheit auch mehr Unschuldige treffen und damit sind wir bei der anderen Seite der Medaille: Unschuldige Angeklagte vor Verurteilungen zu bewahren ist eine mindestens ebenso wichtige Aufgabe des Strafverfahrens wie die Verurteilung der wahren Schuldigen. Wenn ich die Spreu vom Weizen trennen will, muss ich dafür sorgen, dass am Ende möglichst wenig Spreu beim Weizen und möglichst wenig Weizen bei der Spreu liegt.

Die Erfahrung aus vielen Jahrhunderten Strafverfahren lehrt uns allerdings, dass es eine hundertprozentig saubere Trennung hier trotz aller kriminalistischen Errungenschaften bedauerlicherweise immer noch nicht gibt. Der Staat muss sich also entscheiden: Macht er die Maschen des Strafverfahrens-Netzes eng und sorgt auf diese Weise dafür, dass möglichst viele wahre Täter ihre verdiente Strafe bekommen – um den Preis, dass darunter auch mancher Unschuldiger ist,

oder legt er die Priorität darauf, die Unschuldigen vor einer ungerechtfertigten Strafe zu schützen und weitet die Maschen entsprechend – um den Preis, dass auf diese Weise auch mancher wahre Täter entwischt? Unser Rechtsstaat hat sich für einen Mittelweg entschieden, der – glücklicherweise – deutliche Tendenzen in Richtung der zweiten Variante aufweist, jedenfalls seiner Konzeption nach.

Der Strafverteidiger ist in dem großen Getriebe der Strafrechtsmaschinerie dasjenige Element, welches ausschließlich für die Korrektur zugunsten des Beschuldigten zuständig ist. Er kontrolliert also, um in dem obigen Bild zu bleiben, stets die vorgeschriebene Mindest-Maschengröße. Dass auf diese Weise immer wieder auch Schuldige ihrer gerechten Strafe entgehen, ist – wie gezeigt – ein systemimmanentes Zugeständnis zugunsten des höheren Zieles, die Quote der unschuldig Verurteilten möglichst gering zu halten.⁵

Wer dieses Ziel nicht kennt oder nicht für erstrebenswert hält, ist als Straf-

verteidiger eine Fehlbesetzung. „Gewissensgeplagte“ Strafverteidiger, die ihre Bemühungen vom Grad ihrer eigenen Einschätzung über die Schuld des Mandanten abhängig machen, oder dem Mandanten gar vor Gericht offen oder (schlimmer noch:) subtil in den Rücken fallen, gefährden nicht nur das Vertrauen in unseren Berufsstand, sondern nehmen dem Strafprozess die Dialektik und werfen ihn damit zurück ins Mittelalter. Wer aber – umgekehrt – verstanden hat, dass er als Strafverteidiger eine bestimmte Aufgabe übernommen hat, ohne die das gesamte System seine Rechtsstaatlichkeit einbüßen würde, dass diese Aufgabe aber gerade nicht darin besteht, auf ein im Sinne des materiellen Strafrechts zutreffendes Urteil hinzuwirken, der hat selbstverständlich auch keine Gewissensprobleme damit, auf Freispruch zu plädieren, solange die Tat nicht mit den Mitteln des Rechtsstaates nachgewiesen ist, und zwar unabhängig von seiner eigenen Einschätzung über die Schuld des Angeklagten.

Auch und gerade wenn der Angeklagte die Tat seinem Verteidiger gegenüber eingeräumt hat (was in der Praxis nicht die Regel ist), ist es dessen Pflicht, den Angeklagten weiterhin nach Kräften zu verteidigen und wenn möglich auf einen Freispruch hinzuwirken. Alles andere würde das oben geschilderte, dialektische System zerstören und zu einem rechtsstaatlich nicht gewollten Ergebnis führen.

Wenn Sie jetzt – ebenso wie meine Gesprächspartnerin vorgestern nach einem ca. viertelstündigen, interessanten Meinungsaustausch – Strafverteidigung nicht mehr ganz so verwerflich finden, dann können Sie es ausnahmsweise ruhig zugeben. Ich würde mich freuen!

☎ Dr. Christian Lucas

☎ (0177) 5 11 64 46

✉ info@juratexte.de

¹ Der Beitrag basiert auf dem Manuskript des Verfassers zu einem Vortrag im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung des Instituts für Aus- und Fortbildung der Polizei Nordrhein-Westfalen (vollständig abgedruckt unter: www.juratexte.de).

² Vgl. etwa: Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, 1998, S. 57 ff., der seinen Betrachtungen hierzu das treffende *Da Vinci*-Zitat voranstellt: „*it is easier to resist at the beginning than at the end*“; s.a.: Douglas T. Kenrick, Steven L. Neuberg, Robert B. Cialdini, *Social Psychology – unravelling the mystery*, 3. Aufl. 2005, S. 162 ff.

³ Hiernach gilt der Beschuldigte bis zu seiner rechtskräftigen Verurteilung als unschuldig, vgl. Art. 6 Abs. 2 MRK.

⁴ Der Bundesgerichtshof hat hierzu in seiner in BGHSt 14, 358 (364 f.) abgedruckten Entscheidung festgestellt, dass der Angeklagte seiner Menschenwürde nicht schon um des Verdachts willen entäußert sei, der auf ihm ruhe. Er habe vielmehr wie jeder andere Anspruch darauf, dass sein Menschtum nicht missachtet werde. Die nicht ganz fernliegende Schlussfolgerung hieraus, dass erst der rechtskräftig Verurteilte seiner Menschenwürde beraubt sei und dass man sein Menschtum sehrwohl missachten könne, dürfte wiederum nicht intendiert gewesen sein.

⁵ Dies kommt ebenfalls in der oben zitierten BGH-Entscheidung zum Ausdruck (s. Fn. 4), die deutlich herausstellt, dass der Zweck im Strafprozess gerade nicht die Mittel (dort: heimliche Tonbandaufnahmen) heiligt: „[...] *Es ist auch sonst kein Grundsatz der Strafprozessordnung, dass die Wahrheit um jeden Preis erforscht werden müsste*“.

Events/Veranstaltungen

Ursachen und Lösungen der Wettbewerbsprobleme im deutschen Strommarkt

Vortrag von Prof. Dr. Haucap im Rahmen des neuen CAWM-Forums

Zum Auftakt des künftig zweimal im Semester stattfindenden Forums des Centrums für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster (CAWM) stand am 21. November ein hochaktuelles Thema auf der Tagesordnung: der deutsche Strommarkt. Als Gastredner konnte Prof. Dr. Justus Haucap (Universität Erlangen-Nürnberg) gewonnen werden, der hierzu als Mitglied der Monopolkommission ein Anfang November veröffentlichtes Sondergutachten mit erstellt hatte.



Prof. Dr. Justus Haucap

Zu Beginn seines Vortrags schilderte Prof. Haucap zunächst die wesentlichen Wettbewerbsdefizite auf dem Strommarkt. Er machte in seinen Ausführungen deutlich, dass der Kern des

Problems nicht beim Transport über die Stromnetze oder im Vertrieb läge, sondern vielmehr in der Stromerzeugung. So seien die dortigen Kapazitäten in den Händen der vier großen Energieversorger hoch konzentriert, wodurch starke Anreize bestünden, den Marktzutritt neuer Anbieter zu verhindern.

Die von der Europäischen Kommission vorgeschlagene eigentumsrechtliche Entflechtung der großen Konzerne mit dem Ziel der Trennung von Netz und Erzeugung adressiere daher nicht das eigentliche Problem. Zwar ließen sich so die Diskriminierungsoptionen reduzieren, die Angebotskonzentration bei der Erzeugung bleibe indes bestehen. Zudem sei die Bundesnetzagentur mit der Regulierung der Stromnetze auf dem richtigen Weg: „Man sollte der Regulie-

rung zunächst eine Chance lassen“, befand Haucap. Die jüngste Neuregelung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), welche eine Beweislastumkehr bei der Rechtfertigung höherer Preise zu Lasten der Anbieter vorsieht, sei ebenfalls kritisch zu beurteilen: „Dies ist augenscheinlich eine Bekämpfung der Symptome, nicht aber der Ursachen.“ Aufgrund der Rechtsunsicherheit könne hierdurch unter Umständen sogar der gewünschte Marktzutritt neuer Anbieter verhindert werden. Die vom hessischen Wirtschaftsminister Alois Rhiel angeregte Entflechtung auf der Erzeugungsebene setze hingegen prinzipiell an der richtigen Stelle an, berge jedoch ebenfalls Probleme. So sei z. B. unklar, wer welche Kraftwerke abgeben solle, da nicht jedes Kraftwerk preisrelevant sei. Genau wie bei dem Vorschlag der Europäischen Kommission seien außerdem langwierige Gerichtsverfahren vorhersehbar, die eine kurzfristige Wirkung unwahrscheinlich machten. Die Monopolkommission schlage daher einen „ganzheitlichen Therapieansatz“ vor, der an mehreren Stellen gleichzeitig ansetze: Zunächst solle die Strombörse in Leipzig stärker durch eine unabhängige Stelle beob-

achtet werden, eine Preisregulierung auf den Märkten für die so genannte Regelenergie geschaffen werden und insbesondere die Grenzkuppelstellen zwischen den Netzen der europäischen Länder stärker ausgebaut werden. Aus Sicht der Monopolkommission sei daher ein Moratorium für den Neubau von Kraftwerken durch die marktbeherrschenden Unternehmen sinnvoll, um die Chancen neuer Anbieter zu stärken. Dieses solle solange gelten, bis die Engpässe zwischen den Ländern hinreichend abgebaut seien oder aber die Konzentration auf der Erzeugungsebene nachgelassen habe. Zum Schluss machte Prof. Haucap noch deutlich, dass auch mehr Wettbewerb nicht zwangsläufig zu sinkenden Strompreisen führe, da hier noch weitere Faktoren entscheidend seien. Den Vortrag verfolgten über 150 Gäste, welche im Anschluss die Gelegenheit zu einer angeregten Diskussion nutzten und so zur gelungenen Premiere des CAWM-Forums beitrugen.

☎ Carsten Sander
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ carsten.sander@ifg-muenster.de

EMNet 2007

3rd International Conference on Economics and Management of Networks

Diese Veranstaltung ist ein internationales Diskussionsforum für Forschungsarbeiten zu verschiedenen Formen der Unternehmenskooperation (Genossenschaften, Franchising, Joint Ventures, Strategische Allianzen, Venture Capital). Damit tragen die EMNet-Konferenzen der gestiegenen Bedeutung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit Rechnung. Das Institut für Genossenschaftswesen war auf der 3. Veranstaltung mit zwei Forschungspapieren vertreten.

Die dritte internationale EMNet-Konferenz fand vom 28. bis 30. Juni 2007 an der Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam statt. Auf dieser alle zwei Jahre stattfindenden Veranstaltung werden Forschungsergebnisse von den jeweiligen Autoren einem Fachpublikum präsentiert. Anschließend werden die Inhalte durch die Zuhörerschaft und die Vortragenden konstruktiv diskutiert. Durch thematische Strukturierung und Zuordnung der Forschungsbeiträge auf verschiedene Sessions wird der Konferenz dabei ein Seminarcharakter verliehen.

Breites Themenspektrum

Auf der Konferenz wurden theoretische, konzeptionelle und empirische Papiere vorgestellt. Vom Institut für Genossenschaftswesen Münster stellen Stefanie Franz und Mark Wipprich aktuelle Forschungsergebnisse vor. Stefanie Franz präsentierte ein Papier mit dem Titel „Integrated Delivery Systems in the Health Service: An Empirical Network Analysis“. In ihrer empirischen Arbeit untersuchte Frau Franz systematisch Erfolgsfaktoren von Integrierten Versorgungen in Deutschland. Damit stellte sie Ergebnisse zu einer aktuellen und wichtigen

Entwicklung im deutschen Gesundheitswesen vor.

Herr Wipprich stellte Forschungsergebnisse unter dem Titel „Efficiency and vertical networks: A note on de-



mand uncertainty and separated markets“ zur Diskussion. Das zentrale Ergebnis ist, dass Verhandlungen über die Preise der Inanspruchnahme eines Netzwerk-gutes bei heterogenen Marktgrößen der Netzwerkunternehmen zu einem stabilen, aber ineffizienten Netzwerk führen. Daher analysierte Herr Wipprich die optimale Ausgestaltung von Leistungsbeziehungen innerhalb von Unternehmensnetzwerken.

Konstruktive Diskussionen

Da die Zuhörerschaft aus Doktoranden und Professoren mit ähnlichen Forschungsschwerpunkten im Bereich der Unternehmenskooperation bzw. Unternehmensnetzwerke bestand, stießen beide Vorträge auf reges Interesse. Die anschließende konstruktive Diskussion lieferte jeweils wertvolle Anregungen für die Autoren. Der positive Eindruck der Veranstaltung wurde durch die professionelle Organisation und das Rahmenprogramm abgerundet. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Conference Dinner im Faculty Club. Bei kulinarischen Köstlichkeiten konnte die architektonisch vielfältige Skyline der Stadt Rotterdam studiert werden. Die nächste EMNet-Konferenz findet 2009 an der University of Sarajevo statt. Das Institut für Genossenschaftswesen Münster wird auch auf dieser Veranstaltung die Gelegenheit nutzen, Forschungsergebnisse einem internationalen Publikum vorzustellen.

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

Mitgliederkonzepte – Umsetzung und Kommunikation

11. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Die Mitgliedschaft ist ein Wesensmerkmal von Wohnungsgenossenschaften, das dazu dienen kann, sich von anderen Marktteilnehmern zu unterscheiden und einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Hierfür ist es jedoch notwendig, geeignete Mitgliederkonzepte zu entwickeln. Dieser Herausforderung muss man sich stellen und als Chance begreifen, das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft zu nutzen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteil weiterzuentwickeln. Dies war der einstimmige Tenor der Teilnehmer des 11. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, zu dem das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und der Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) am 18. Oktober 2007 nach Münster eingeladen hatten.



Auch die Pausen boten Raum für interessante und informative Gespräche.

Rund 130 Teilnehmer diskutierten und erarbeiteten bei der Tagung unter dem Titel „Mitgliederkonzepte – Umsetzung und Kommunikation“, dass

die Mitglieder im Kern und Herz der Wohnungsgenossenschaft anzusiedeln sind. Hierfür müssen geeignete Konzepte entwickelt, umgesetzt und schließlich kommuniziert werden. Diese Thematik wurde in Vorträgen vorgestellt und in anschließender Diskussion intensiv erörtert. Es wurden Methoden präsentiert, wie man Mitglieder gewinnen, binden und notfalls wieder zurückgewinnen kann. Abgerundet wurde der Vortrag durch Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. Burghard Schneider, Vorstandssprecher des VdW Rheinland Westfalen,

begrüßte die Teilnehmer und blickte hierbei auf zehn erfolgreiche Veranstaltungen zurück. Die Symposien seien aus Sicht der Praktiker nicht mehr wegzudenken und genießen darüber hinaus einen hervorragenden Ruf. Wohnungsgenossenschaften bieten Werte für Mitglieder und sind ein Garant für Nachhaltigkeit, dauerhafte Verantwortung, Einbindung von Mitgliedern und liefern darüber hinaus einen gesellschaftlichen Beitrag. Nach der Begrüßung stellte Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, vor, wie



Petra Böhme, Vorstandsmitglied, Altonaer Spar- und Bauverein eG



Prof. Dr. Manfred Krafft, Direktor, Institut für Marketing der Universität Münster



Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender, Spar- und Bauverein Dortmund eG



Jürgen Kraft, Vorstandsmitglied,
Volksbank Hamm eG

eben diese Werte und das damit verbundene Alleinstellungsmerkmal kommuniziert werden können. Das geeignete Instrument hierfür sei das MemberValue-Reporting. Prof. Dr. Manfred Krafft, Institut für Marketing der Universität Münster, erläuterte die Phasen des Kunden- bzw. Mitglieder-managements und hier im Besonderen das Akquisitions- und Mitgliederbindungsmanagement. Mitglieder und Unternehmen müssen zusammengehören und schließlich sei es das Ziel, Mitglieder zu Enthusiasten zu entwickeln. Nach diesen theoretischen Ausführungen ging Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des



Fritz Zitterich, Vorstandsvorsitzender,
Bauverein Leer eG

Spar- und Bauvereins Dortmund eG, auf den Public Value und die Stadtrendite ein. Sein Vortrag ging der Frage nach, welchen Beitrag Genossenschaften zum Wohnumfeld leisten können und wie dieser ermittelt und kommuniziert werden kann. Zur Mitgliederrendite referierte Petra Böhme, Vorstandsmitglied des Altonaer Spar- und Bauvereins Hamburg eG. Sie hob in ihrem Vortrag hervor, wie ihre Genossenschaft eine Mitgliederrendite nach dem inputorientierten Ansatz ermittelt hat und welches Ziel hiermit langfristig sichergestellt werden soll.



Erhard Reiche, Vorstandsmitglied,
Wohnungsgenossenschaft
Düsseldorf-Ost eG (WOGEDO)

Ziel sei es, über eine positive Außenwirkung die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaft sicherzustellen. Karl-Heinz Range, Vorstandsvorsitzender der Vereinigten Wohnstätten 1889 Kassel eG, erläuterte Strategien der Findung und Einbindung von Mitgliedern. Hierbei stellte er vor allem das Relationship Marketing in den Vordergrund. Zum Mitgliederkonzept der Volksbank Hamm eG sprach Jürgen Kraft, Vorstandsmitglied derselben, und stellte hierbei den Förderauftrag, der für Wohnungsgenossenschaften in gleichem Maße Geltung findet, als Er-



Karl-Heinz Range, Vorstandsvorsitzender,
Vereinigte Wohnstätten 1889 eG

folgsfaktor vor. Die Kommunikationspolitik der Genossenschaft muss Member Relationship Management als zentralen Punkt ihres Handelns begreifen.

Die angesprochenen Themen wurden nach der Mittagspause in zwei weiteren Vorträgen vertieft. Erhard Reiche, Vorstandsmitglied Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG, ging auf Unternehmensleitbilder und Werte ein. Er gab Antworten auf die Frage, wie die Grundlagen der Mitgliederstrategie im Leitbild zu verankern und in der unternehmerischen Praxis anzuwenden sind.

Im abschließenden Vortrag der Tagung referierte Fritz Zitterich, Vorstandsvorsitzender Bauverein Leer eG, zum Thema „Was will das Mitglied?“ Hierbei ging er darauf ein, wie Fragebögen zu erstellen und strategisch zu integrieren sind.

Das nächste Symposium dieser Reihe findet im Herbst 2008 ebenfalls in Münster statt.

☎ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

Risikomanagement in Finanzverbänden

Risikotransfer und Risiken in Finanzverbänden

Am 12. November 2007 führte das IfG in Kooperation mit dem Kommunalwissenschaftlichen Institut (KWI) der Universität Münster und der HSH N Financial Markets Advisory AG eine Tagung zu dem Thema „Risikomanagement in Finanzverbänden“ durch. Neben zahlreichen Vorständen von Genossenschaftsbanken und Sparkassen nahmen auch Berater und Wissenschaftler an der Veranstaltung teil.



Der erste Vortragsblock befasste sich mit den Risikotransfers in Finanzverbänden. Michael Fraedrich, Mitglied des Vorstandes der WGZ Bank AG, berichtete über den Kreditrisikotransfer im regionalen Finanzverbund. Den Volks- und Raiffeisenbanken stehe das Kreditrisikotransfersystem WGZ Loop zur Verfügung. Aufgrund von Diversifikationseffekten ließen sich hiermit Klumpenrisiken abbauen und der Credit-Value-at-Risk markant reduzieren. Damit einher gehe auch eine Reduzierung des ökonomischen Eigenkapitals, woraus eine Erweiterung des Rahmens für neue Kreditverträge folge. Dr. Detlef Bargmann von der HSH N Financial Markets Advisory in Kiel betrachtete anschließend Investitionen in gruppeninterne Kreditrisiken aus Sicht der Ertrags-Risiko-Diversifizierung. Das Pooling von Kreditrisiken ermögliche einerseits eine Risikosteuerung, andererseits stelle es ein Instrument der Diversifikation dar. Bargmann demonstrierte an einem Beispiel eindrucksvoll, dass in diesem Fall kaum eine Ertragsver-

besserung bei konstant gehaltenem Risiko möglich ist. Erst ein ganzheitlich ausgelegter Ansatz, der sowohl das gesamte Portfolio als auch weitere Investmentklassen betrachtet, könne zu markanten Ertragsverbesserungen führen. Prof. Dr. Hans-Peter Burghof, Inhaber des Lehrstuhls für Bankwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität Hohenheim, referierte über die Kriterien für das erfolgreiche Management von Problemkrediten. Für ein erfolgreiches Problemkreditmanagement sei ein enges Zusammenspiel mit den Kapitalmärkten erforderlich. Die Beachtung der Marktperspektive ermögliche es schließlich, die „richtigen“ Risiken im Portfolio zu halten und die nicht beeinflussbaren sowie die aus Portfoliogesichtspunkten unerwünschten Risiken an den Markt abzugeben. Einen praktischen Erfahrungsbericht über den Risikotransfer lieferte Gerhard Fiand, Vorstand der Landessparkasse zu Oldenburg. Die aktive Steuerung der Kreditrisiken wurde dort frühzeitig als notwendig erachtet und

implementiert. Es gelang nach einigen Anfangsproblemen ein Produkt zu erzeugen, das dem Gedanken einer aktiven Kreditportfoliosteuerung sehr nahe kommt. Fiand hob hervor, dass sein Institut diese Instrumente auch als Experiment betrachte, um hiermit erste – positive, wie er betonte – Erfahrungen zu sammeln. Eine nicht unerhebliche Rolle spiele dabei die Partnerlandesbank NORD/LB, bei der er einerseits die positive und hilfreiche Unterstützung in der Projektumsetzung lobte, andererseits aber auch die geringe Auswahl an Risiken und Branchen beim Krediterwerb kritisierte.

Der zweite Vortragsblock widmete sich speziell den Risiken in Finanzverbänden. Manfred Üffing, Verbandsgeschäftsführer des Sparkassen- und Giroverbandes Hessen-Thüringen, referierte über erste Erfahrungen mit dem gemeinsamen Risikomanagement in der Sparkassen-Finanzgruppe Hessen-Thüringen. Er betonte auch die starken Durchgriffsrechte, die diese neue Struktur der Finanzgruppe ermöglicht. Das gemeinsame Risikomanagement gehe von einer hohen Transparenz in den Risikolagen der einzelnen Sparkassen aus, die bei der Entstehung von Klumpenrisiken auf Gruppenebene auch spezielle Eingriffsmöglichkeiten für die Finanzgruppe ermöglicht. So habe die Finanzgruppe Hessen-Thüringen aufgrund dieser tiefgehenden Transpa-



v.l.n.r.: Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für Genossenschaftswesen, Jochen Lehnhoff, Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken

renz in der Subprime-Krise des vergangenen Sommers sehr schnell einen Überblick über ihre – geringe – Risikoexposition gehabt. Die Betonung der Gruppe als Risikoeinheit ermöglichte es auch – in Absprache mit den Verwaltungsräten – „schlechte“ Vorstände zu entlassen. Bernd Ackermann, Direktor bei Standard & Poor's Ratings Services, stellte in seinem Vortrag den Ratingansatz von S & P für Finanzverbände vor. Das Vorgehen wurde anschließend an den Beispielen Credit Agricole, des deutschen genossenschaftlichen Finanzverbundes, der Finanzgruppe Hessen-Thüringen und der italienischen Banca di credito cooperativo erläutert. Jochen Lehnhoff, Vorstand des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, beschäftigte sich mit dem Verbundrating des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Er attestierte dem Verbundrating einen strategischen Nutzen, der Solvenz, Zuverlässigkeit und Stabilität sowie Transparenz belegt. Abschließend hielt er fest, dass das Verbundrating für das starke finanzielle Profil, die hohe Marktorientierung und das zukunftsorientierte Geschäftsmodell des genossenschaftlichen Bankensektors stehe. Die Sicht der Primärbank zum Verbundrating stellte Günter Vogt, Generalbevoll-

mächtigter der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold eG, dar. Er hob hervor, dass ein positives Verbundrating einen hohen Wert für den Gesamtverbund besitzt, deren Teil die Volksbank ist. Im unmittelbaren operativen Geschäft der Primärbank ergäben sich dagegen kaum Effekte. Diese seien eher mittelbar zu verspüren. Vogt stellte Möglichkeiten dar, wie das Ergebnis des Ratings für sein Institut genutzt werden konnte. Grundlegend hierfür ist eine offensive Kommunikation, u.a. bei den Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit.

In der abschließenden Podiumsdiskussion wurden die Perspektiven für die deutschen Finanzverbände analysiert. Auf dem Podium diskutierten Jochen Lehnhoff, Vorstand des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, und Dr. Karl-Peter Schackmann-Fallis, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes. Die Moderation übernahm Prof. Dr. Theresia Theurl. Zu Beginn wurde angemerkt, dass die gemeinsame Interessenvertretung beider Verbände in Brüssel als wichtig angesehen werde, der Wettbewerb zwischen den beiden Institutsgruppen indes bestehen bleibe. Anschließend wurden die Internationalisierungsbestrebungen und Kooperationspotenziale der

beiden Verbände analysiert. Eine effiziente Kundenbegleitung auf der europäischen Ebene wurde als notwendig erachtet, aber Internationalisierungsstrategien, wie zum Beispiel Fusionen oder Kapitalbeteiligungen, werden als Aufgabe der übergeordneten Institutionen angesehen. Hinsichtlich der Kooperationspotenziale wurde argumentiert, dass innerhalb der Verbände zwar Gemeinsamkeiten zwischen den Instituten vorherrschen, sie aber am Markt nicht zuletzt wegen des Kunden getrennte Wege gehen sollten. In ausgewählten Bereichen wäre aber eine Kooperation denkbar. Abschließend gaben die Teilnehmer eine Einschätzung, wo die Finanzverbände im Jahr 2015 stehen werden. Einigkeit herrschte darüber, dass die Leistungsfähigkeit, die Verbundenheit zur Region, die Dezentralität und die Nähe zum Kunden immer noch eine ausschlaggebende Rolle spielen werden und der Wettbewerb in der Fläche zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Jahr 2015 weiter bestehen bleibe.

☎ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

Ownership Unbundling – Hoffnungen und Risiken

Workshop in der Vertretung des Landes Nordrhein-Westfalen in Brüssel

Die EU-Kommission hat am 19. September 2007 ihre Vorschläge zu einem Gesetzespaket für mehr Wettbewerb auf den Energiemärkten vorgelegt. Im Mittelpunkt steht der Plan eines Ownership Unbundling, d.h. die europäischen Energieversorger müssen ihre Netze eigentumsrechtlich von den anderen Bereichen trennen. Die ökonomischen und rechtlichen Probleme wurden am 17. September 2007 auf einem Workshop in Brüssel diskutiert.

Mit dem dritten Richtlinien- und Verordnungspaket zum Energiebinnenmarkt versucht die Europäische Kommission eine eigentumsrechtliche Entflechtung der Transportnetze von den Erzeugungs- und den Vertriebsunternehmen vorzuschreiben. In einem Workshop der Forschungsgruppe „Recht und Ökonomie der Netzregulierung“, die von Prof. Dr. Theresia Theurl (Institut für Genossenschaftswesen) und Prof. Dr. Bernd Holznagel (Institut für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht) geleitet wird, wurden in Brüssel in hochkarätiger Runde die Vorteile und Schwierigkeiten dieser Pläne diskutiert.

Ownership Unbundling ungeeignet

Prof. Theurl stellte fest, dass das Ownership Unbundling kaum das geeignete Instrument ist, um die Probleme der Energiemärkte zu lösen. Ownership Unbundling ändere nichts an der Benachteiligung von Konkurrenten bei Netzanschluss und -zugang, weil der Grund dafür in systembedingten Engpässen liege. „Diskriminierung ist Folge des monopolistischen Bottlenecks und ist damit unabhängig von den Unbundlingformen“, erklärte Theurl. „Lediglich die Richtung und der Adressat etwaiger Diskriminierung ändern sich“. Entscheidender als die eigentumsrechtliche Struktur seien „klare und durchsetz-

bare Regeln“ im Netzanschluss und -zugang. Prof. Holznagel fügte hinzu, dass Ownership Unbundling deshalb ein unverhältnismäßiger Eingriff in das Eigentumsrecht der Versorger sei.

Sicht von Kommission und Parlament

Christof Schoser als Vertreter der Europäischen Kommission machte die Position der Europäischen Kommission deutlich und rezitierte die Argumente des sogenannten „Impact assessments“, wonach man eine Verbesserung einiger Wettbewerbsparameter in Ländern mit einem Ownership Unbundling feststellen könne. Ihm wurde entgegengehalten, dass dieses wenig aussagekräftige monokausale Betrachtungsweisen seien. Zur Behutsamkeit mahnte auch Erika Mann, SPD und Mitglied des Europäischen Parlaments. Sie sieht den Richtlinienentwurf in einem Zusammenhang mit den bevorstehenden Plänen in anderen Sektoren und wünscht sich widerspruchsfreie Regulierungsansätze für diese Sektoren.

Sicht der Regulierer

Während Johannes Mayer (E-Control, österreichische Regulierungsbehörde) aus seiner Regulierungserfahrung das Modell des Ownership Unbundling unterstützte, um einen diskriminierungsfreien Netzzugang zu gewährleisten, nahm Karsten Bourwieg, Referatsleiter bei der Bundesnetzagen-

tur, eine differenziertere Position ein. Er konstatierte zwar, dass die Netzbetreiber es bislang nicht geschafft hätten, dem Leitbild der Unabhängigkeit vom Versorger gerecht zu werden, stellte aber auch klar, dass nicht Ownership Unbundling, sondern vielmehr eine effektive Regulierung das richtige Mittel sei, um Transparenz und Investitionen sicherzustellen.

Sicht der Unternehmen

Aus Netzbetreibersicht stellte Dr. Hans-Jürgen Brick, Geschäftsführer der RWE Transportnetz Strom GmbH, die regionale Kooperation der Netzbetreiber Zentral-West-Europas als zielführende Alternative zu den Plänen der EU-Kommission vor. „Während Ownership Unbundling gewachsene Strukturen zerstört, erreichen wir mit einer engen Kooperation der Netzbetreiber schneller und effizienter mehr Wettbewerb, höhere Marktintegration und mehr Versorgungssicherheit. Es kommt darauf an, ob die Regulierung effizient ist, und nicht darauf, wem das Netz gehört“, so Brick. In Deutschland gebe es eine konsequente Netzregulierung und somit keinen Handlungsbedarf.

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

Auslandsprogramme am IfG

Vielfältige Möglichkeiten für Auslandsaufenthalte

Internationale Erfahrungen sind heute eine wesentliche Schlüsselqualifikation. Schon im Studium bietet sich die Möglichkeit über Austauschprogramme ins Ausland zu gehen. Das IfG vermittelt zahlreiche Auslandsprogramme im Rahmen des Erasmus-Programms der Europäischen Union.

„Wenn einer eine Reise tut...“, dann hat er nicht nur viel zu erzählen, sondern gewinnt auch wertvolle Erfahrungen mit anderen Menschen und anderen Kulturen. Darüber hinaus gewinnt man Erfahrungen über das Wirtschaftssystem anderer Länder und die vielen kleinen Dinge im zwischenmenschlichen Umgang, die einem kein Lehrbuch beibringen kann. Im speziellen Fall eines Studienaufenthalts im Ausland lernt man außerdem ein anderes Universitäts-system kennen.

Das Institut für Genossenschaftswesen unterstützt Studierende, indem es Auslandsaufenthalte im Rahmen des EU-geförderten Erasmusprogramms

anbietet. Zielländer sind Frankreich (Paris, Straßburg, Marseille, Lille), Spanien (Madrid, Bilbao, Zaragoza, Granada, Logrono), Portugal (Lissabon, Coimbra), Belgien (Gent), die Niederlande (Rotterdam), Norwegen (Bergen), Italien (Rom) und Österreich (Innsbruck). Wesentliche Voraussetzungen für die Aufnahme eines Studiums an einer der Partnerfakultäten sind gute Studienleistungen und entsprechende Kenntnisse der Landessprache.

Mit der Universität Paris Assas (Paris II) besteht die Möglichkeit, ein Doppeldiplom zu erwerben. Dazu ist ein einjähriger Aufenthalt in Paris nötig, der nach Ablegen der Diplomprüfung

in Münster mit dem Master der Universität Paris Assas abgeschlossen wird.

📌 Information

Weitere Informationen finden sich unter:

<http://www.ifg-muenster.de/studieren/auslandsprogramme/index.html>

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Besuch aus Japan

Prof. Dr. Ralf Bebenroth und Prof. Dr. Susumu Tabuchi zu Besuch am IfG

Im August 2007 besuchten Prof. Dr. Ralf Bebenroth und Prof. Dr. Susumu Tabuchi das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster. Prof. Tabuchi hat in Münster Volkswirtschaftslehre studiert und ist heute Professor an der Osaka University of Economics. Prof. Dr. Ralf Bebenroth stammt ursprünglich aus Kassel und ist heute Professor am Institute for Economics and Business Administration der Kobe University. Er ist der einzige europäische Professor, der dort seine Vorlesungen vollständig in

Japanisch abhält. Seine profunden Japanisch-Kenntnisse führen ihn auch zu seinen zahlreichen Beratungstätigkeiten für ausländische Unternehmen in Japan. Zudem ist er als Patent-Übersetzer tätig.

Bebenroth und Tabuchi beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit kleinen und mittelständischen Unternehmen, wobei eine Kernfrage die Finanzierung von KMUs betrifft. In den Gesprächen wurden die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten in Deutschland und Japan diskutiert.

Ebenfalls interessierte die beiden Professoren aus Japan die Organisation der deutschen Genossenschaften nach der Novelle des Genossenschaftsgesetzes und die Organisation des deutschen genossenschaftlichen Finanzverbundes.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Hohenheimer Oberseminar

29. Hohenheimer Oberseminar in Marburg

Das Hohenheimer Oberseminar dient zum interuniversitären Gedankenaustausch. Nachwuchswissenschaftler, Doktoranden und Professoren nehmen an der Veranstaltung teil, um aktuelle Forschungsprojekte von ausgewählten Teilnehmern konstruktiv zu diskutieren.

Das 29. Hohenheimer Oberseminar fand vom 8. bis 10. November 2007 an der Philipps-Universität in Marburg statt. Vom Institut für Genossenschaftswesen waren Prof. Dr. Theresia Theurl, Stefanie Franz, Christian Harnisch und Mark Wipprich vertreten.

Prof. Dr. Theurl hielt ein Koreferat zum Thema „Vertrauen als Bestandteil mentaler Modelle – theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse“. Mark Wipprich war Koreferent eines Papiers mit dem Titel „The Incentives Balance Test as a New Instrument in Antitrust Law“. Die Koreferenten fassten die zuvor eingereichten Forschungspapiere zu Beginn

ihres Vortrages kurz zusammen, zeigten Kritikpunkte auf und gaben konstruktive Anregungen zur weiteren Vorgehensweise. Zudem wurden die Papiere auch vor dem Hintergrund der Koreferate, durch die Teilnehmer konstruktiv im Plenum diskutiert.

Christian Harnisch stellte ein Papier mit dem Titel „Vertikale Separierung in der Telekommunikationsindustrie - Diskriminierungsanreize vs. Integrationsvorteile“ zur Diskussion. Stefanie Franz legte ein Papier mit dem Titel „Erfolgsfaktoren der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen“ vor. Die Autoren erhielten sowohl von ihrem Koreferent als auch durch weitere Teilnehmer wertvolle Kritik und

Hinweise für die weitere Herangehensweise an ihre Themenstellung.

Wieder einmal konnte festgestellt werden, wie hilfreich das Hohenheimer Oberseminar zum wissenschaftlichen Austausch ist. Das Institut für Genossenschaftswesen wird auch auf dem 30. Hohenheimer Oberseminar in Nürnberg vertreten sein.

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

Duisburg-Ilmenau-Bayreuther Oberseminar zur Gesundheitsökonomik und Sozialpolitik (DIBOGS)

Gesundheitsökonomischer Workshop in Ilmenau

Das DIBOGS fördert den gesundheitspolitischen Austausch. Junge Gesundheitsökonominnen in der Dissertations- oder Postdoc-Phase diskutieren aktuelle Forschungspapiere von Teilnehmern in einer offenen und konstruktiven Atmosphäre.

Das dritte DIBOGS-Seminar, initiiert von den drei Postdocs Björn Kuchinke, Torsten Sundmacher und Jürgen Zerth, fand am 8. und 9. November 2007 an die Universität Ilmenau statt. Im Rahmen dieses Seminars wurde eine große Bandbreite an Themen besprochen. Die zuvor eingereichten Forschungspapiere beschäftigen sich mit dem aktuellen Thema der Prävention, der Diskrepanz der Wartezeit in Abhängigkeit des Versichertenstatus, dem Umfang des Leistungskataloges

der Gesetzlichen Krankenversicherung bis zu einem Papier zur öffentlichen Technologiebewertung am Fallbeispiel von Drug-Eluting-Stents. Stefanie Franz vom Institut für Genossenschaften nahm an dieser Veranstaltung mit einem Papier zu ihrem Dissertationsprojekt zu dem Thema Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen teil. Die theoretischen Fragestellungen wurden konstruktiv und stets mit praktischem Bezug diskutiert. Anfang nächsten Jahres werden

die Papiere mit den Koreferaten im Rahmen der DIBOGS-Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Sozialpolitik veröffentlicht.

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

IfG-Kennenlernabend

Frankreich als Motto beim Kennenlernabend

Am 24. Oktober 2007 trafen sich auf Einladung von Prof. Dr. Theresia Theurl etwa 60 Studierende im Institut für Genossenschaftswesen. Ehemalige und jetzige Studenten des IfG-Wahlpflichtfaches sowie an der Unternehmenskooperation interessierte Studierende hatten die Möglichkeit neue Kontakte aufzubauen sowie alte zu pflegen und zu erweitern.



Ganz im Zeichen Frankreichs sollte der 16. Kennenlernabend des IfG verlaufen. In den vergangenen Semestern waren es italienische, amerikanische oder österreichische Spezialitäten; in diesem Jahr sollte der Liebhaber des französisch-leichten Essens auf seine Kosten kommen. Hierzu luden neben einer großzügig gedeckten Käseplatte vor allem die Zwiebelsuppe und Quiche Lorraine ein. Abgerundet wurden diese Speisen mit einem großen Angebot alternativer Leckereien. Der Kennenlernabend versteht sich als eine Art Plattform für Studierende der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Hier können sich die Studierenden mit älteren Kommilitonen über die Unternehmenskooperation als Wahlfach informieren und austauschen. Neben den aktuellen studentischen Vertretern des Wahlfaches standen die wissenschaftlichen Mitarbeiter sowie Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, den Besuchern mit Rat und Tat zur Seite. Somit bildet der familiäre IfG-Kennenlernabend einen wichtigen Kontrast zum anonymen Alltag an der WWU Münster.

Gegen 19 Uhr empfing Prof. Dr. Theresia Theurl persönlich die Studierenden in der zweiten Etage des Zentrums für Angewandte Wirtschaftsforschung. Bei sanften französischen Klängen und einem Glas Sekt oder wahlweise Orangensaft konnte schnell eine gute Basis für intensive Gespräche geschaffen werden. Kurz nach Beginn der Veranstaltung hielt die Professorin eine Ansprache an die Gäste. In dieser betonte die gebürtige Österreicherin den eindrucksvollen Wandel des Wahlpflichtfaches Unternehmenskooperation. Wo sich vor einigen Jahren nur eine Hand voll Studenten in den Feinheiten der Unternehmenskooperation unterrichten ließen, füllen sich nun ganze Hörsäle. Für die Institutsleiterin hat das Wahlpflichtfach aber noch genügend Potenzial, um diesen Trend auch in den folgenden Jahren fortzusetzen. Im



Anschluss an die Begrüßung wurde das französische Buffet mit großer Erwartung eröffnet. Unter den Farben der Tricolore variierten die abendlichen Gesprächsthemen von Tisch zu Tisch. Gemeinsam war jedoch allen Gesprächen ein kooperations-theoretischer Hintergrund. Jetztige und zu-

künftige Studierende mit dem IfG-Schwerpunkt interessierten sich vor allem für die Anforderungen an die noch anstehenden Diplom- bzw. Bachelorarbeiten. Aber auch mögliche Praktikumsstellen und Berufsfelder konnten am Abend diskutiert und näher gebracht werden. Durch die An-



wesenheit der wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Lehrkräfte des Instituts konnten viele offene Fragen der Studierenden geklärt werden. Im Gegenzug bekamen die Mitarbeiter des IfG einen Überblick über die Situation und eventuelle Probleme der Studierenden, welcher ihnen die Möglichkeit gibt, auf diese rechtzeitig reagieren zu können. Der Erfolg des Kennenlernabends spricht für sich. Mit dieser modernen Form des „Networkings“ wird eine aussichtsreiche Grundlage für das Verhältnis zwischen den Studierenden und dem Institutspersonal geschaffen.

☎ Philipp Woltering
 ☎ (0251) 83-2 28 03
 ✉ 06lit@
 ifg-muenster.de

Vorträge

Theresia Theurl

*Wirtschaft und Vertrauen – ein Widerspruch?**

Es hat sich herausgestellt, dass die Menschen Politikern und Unternehmern sowie Managern immer weniger vertrauen. Mit der Abnahme dieses personalen Vertrauens sinkt all-



Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

mählich auch das Systemvertrauen in Wirtschaft und Politik. Dabei sollte klar sein, dass sich Wirtschaft und Vertrauen gegenseitig bedingen und dass es für eine Gesellschaft von großem Vorteil ist, wenn der Politik vertraut werden kann. Da Marktwirtschaften komplex und dezentral und Teil einer offenen Gesellschaft sind, benötigen sie Vertrauen und sie sind grundsätzlich auch in der Lage Voraussetzungen zu schaffen, damit sich ein solches herausbilden kann.

Regelmäßig werden Umfragen präsentiert, in denen die Ergebnisse auf die Frage präsentiert wird, welchen Berufsgruppen die Menschen vertrauen. Der Befund für Politiker, Manager und Unternehmer ist ernüchternd, rangieren sie doch regelmäßig weit abgeschlagen hinter Feuerwehrleuten, Piloten, Ärzten, Polizisten und Lehrern. „Voice of the People“ im Rahmen des World Economic Forum im Januar 2006 hat zum Beispiel zum Ergebnis, dass 61 % der Befragten Politiker für unehrlich und 49 % für unethisch halten. Bei den Unternehmern sind die entsprechenden Werte 40 % und 38 %.

Rationales Kalkül

Dies ist Besorgnis erregend, wenn die große Bedeutung von Wirtschaft und

Politik berücksichtigt wird. Es ist hilfreich, sich die Herausbildung von

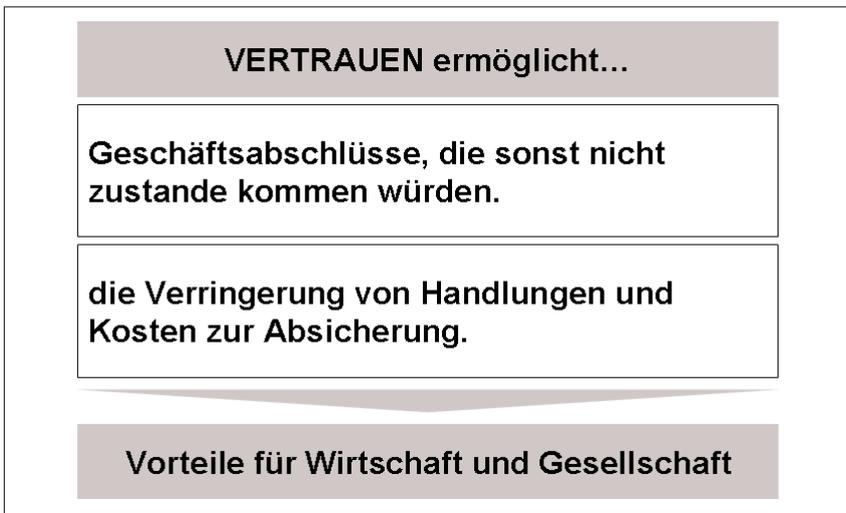
Vertrauen als ein rationales Kalkül vorzustellen. Dies bedeutet weder, dass Vertrauen immer so entstehen

muss, noch dass dieses Kalkül bewusst abläuft. Diese Konstruktion ermöglicht es jedoch, die wesentlichen Elemente, die Entstehung und Wirkung von Vertrauen ausmachen, transparent zu machen. Vertrauen kann so als eine riskante Vorleistung verstan-

**„Voice of the People“:
World Economic Forum Januar 2006**

	Unehrlich	Unethisch
Politiker	61 %	49 %
Unternehmer	40 %	38 %

Vertrauen in Politiker und Unternehmer



Funktionen von Vertrauen

den werden, die ohne Absicherung in der Erwartung erfolgt, dass eine Verletzung unterbleibt und dass vorteilhafte Ergebnisse zu erwarten sind, die sonst nicht zustande kommen könnten. Dies zeigt aber auch, dass blindes Vertrauen verletzbar macht, wenn sich der Vertrauensnehmer als nicht vertrauenswürdig herausstellt. Es wird klar, dass Vertrauen zusätzliches Vertrauen schafft, also eine Vertrauensspirale in Gang kommen kann und dass eine schlagartige Entwertung von Vertrauen möglich ist.

Wertvolle Funktionen

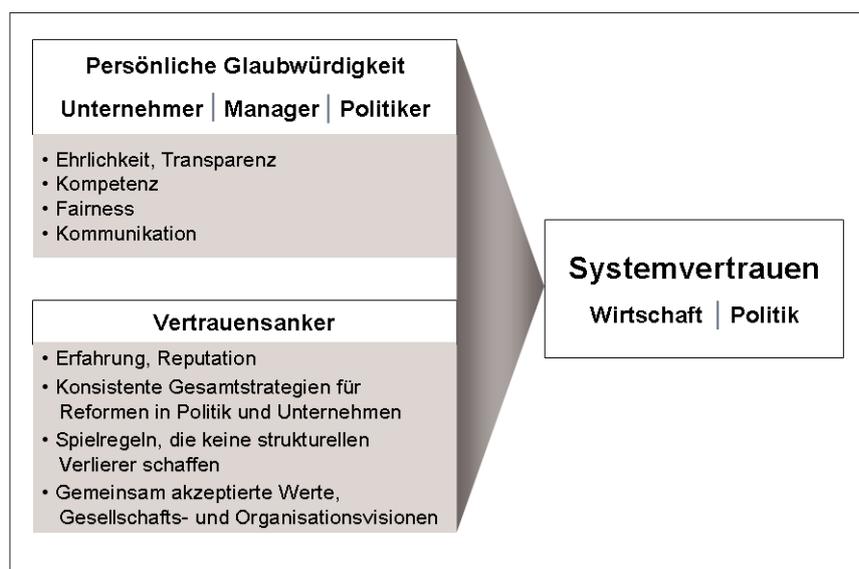
Vertrauen ermöglicht Geschäftsabschlüsse, die sonst nicht zustande kommen würden und verringert Transaktionen und Kosten, die der Absicherung von Risiken dienen. So entstehen Vorteile für Wirtschaft und Gesellschaft. Die wohlfahrtserhöhenden Mechanismen, die dies bewirken, sind die Bereitschaft Risiken ohne vollständige vertragliche Absicherung einzugehen, der zumindest partielle Ersatz von Kontrolle, die Gewinnung von Informationen und Erfahrung über die Vertrauenswürdigkeit der Transaktionspartner sowie die Verrin-

gerung von Komplexität und Unsicherheit. Auf dieser Ebene kommt nun auch die Politik ins Spiel, denn jede einzelwirtschaftliche Entscheidung, die langfristige Bindungen beinhaltet, findet vor dem Hintergrund von Rahmenbedingungen statt, die von der Politik geschaffen wurden. Die Investitionen rechnen sich, wenn diese Rahmenbedingungen bestehen bleiben und wenn die politischen Ankündigungen eingehalten werden. Menschen, die vertraut und daher investiert haben, werden ausbeutbar,

denn sie haben einen Vertrauensvorschuss gegeben. Wird von den politischen Ankündigungen abgewichen, sind die Erträge der Investitionen geringer als erwartet. Daher wirken beharrende Kräfte als Reformblockaden. Menschen versuchen sich vor der Entwertung ihrer Investitionen zu schützen. Widerstände gegen Änderungen erfolgen als Reaktion auf einen so interpretierten Vertrauensbruch.

Aufbau von Vertrauen

Mehrere Ursachen, auf die hier nicht eingegangen werden kann, haben zu einem Abbau von Vertrauen in Politiker, Manager und Unternehmer geführt und es stellt sich die Frage, wie ein solches wieder aufgebaut werden kann. Dabei sind immer zwei Ansatzpunkte nötig. Erstens geht es um die persönliche Vertrauenswürdigkeit. Ehrlichkeit und Kompetenz der Handelnden sowie Fairness und eine offene Kommunikation sind unabdingbar. Dies sind notwendige, aber keine hinreichenden Voraussetzungen. Zusätzlich sind Vertrauensanker notwendig, Hinweise, die es den Menschen er-



Vertrauensbildende Maßnahmen

leichtern, die Vertrauenswürdigkeit jener einzuschätzen, denen sie eine Vorleistung erbringen. Reputation, also die eigene oder dokumentierte Erfahrung mit den Personen, ist ein solcher Anker. Ebenso sind es die Vorlage konsistenter Gesamtstrategien für Politik und Unternehmen sowie als gerecht eingeschätzte Spielregeln. Dabei handelt es sich um solche, die keine strukturellen Verlierer schaffen. Gemeinsam akzeptierte Werte, Gesellschafts- und Organisationsvisionen tragen ebenso zum Aufbau von Systemvertrauen bei.

Ein Widerspruch?

Wirtschaft und Vertrauen ist kein Widerspruch. Wirtschaft, Politik und Vertrauen bedingen sich in der Marktwirtschaft. Damit die positiven Wirkungen von Vertrauen entstehen können, ist es notwendig, dass eine klare Vision von der Gestaltung der Zukunft existiert. Für die meist erforderlichen Reformprozesse sind jene Gruppen zu identifizieren, die stark negativ betroffen werden. Für diese sind abfedernde Maßnahmen für eine Übergangsphase vorzuschlagen. Eine professionelle und ehrliche Kommunikation ist ebenso unabdingbar wie

die Erklärung, bei welchen Themen Kompromisse nicht möglich sind. Nur ein solches Vorgehen ermöglicht es, das beeinträchtigte Vertrauen in Politik und Wirtschaft wieder aufzubauen.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des „8. Unternehmertages“ am 15. November 2007 in Schloß Holte-Stukenbrock.

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

Theresia Theurl

*Bist Du nicht stark, musst Du schlau sein. Höhere Margen durch Kooperation von Energieversorgungsunternehmen?**

Energieversorgungsunternehmen (EVU) sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Ihr Markt zeichnet sich aktuell durch weit reichende strukturelle Veränderungen aus. So ist eine Neuausrichtung ehemaliger Verbundunternehmen erforderlich, die Inhalte der Anreizregulierung haben konkrete Gestalt angenommen und die Kommission der Europäischen Union hat ihre Richtlinie zur strukturellen Separierung vorgestellt. Bei den EVU, vornehmlich den Stadtwerken, handelt es sich um heterogene Akteure hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Rechtsform und ihrer strategischen Orientierung. Für die meisten Unternehmen stellt sich die Frage der strategischen Positionierung, die mit organisatorischen Konsequenzen einhergeht. Solche können, wie in vielen anderen Branchen auch, in der Prüfung von Kooperationsoptionen bestehen.

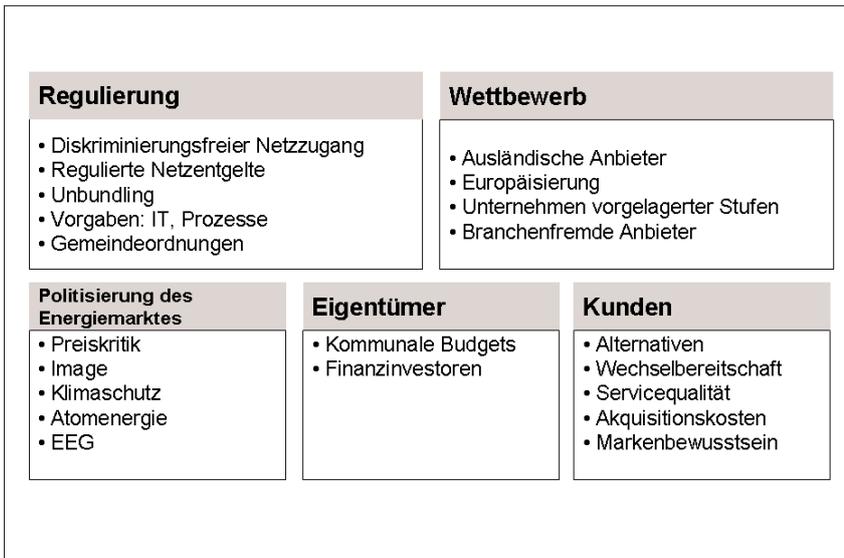
Die konkreten Herausforderungen für EVU stammen aus mehreren Entwicklungen. So hat sich der Energiemarkt zunehmend politisiert. Die Preiskritik ist nicht überhörbar, das Image von Energieunternehmen ist bestenfalls angeschlagen. Klimaschutz, Atomenergie, erneuerbare Energien und Energieeffizienz sind ebenfalls Themen mit einem hohen politischen Gehalt. Generell nimmt der Wettbewerb für EVU zu: Ausländische Anbieter und die Unternehmen

der vorgelagerten Stufen sowie branchenfremde Anbieter gewinnen an Bedeutung. Die Perspektiven werden unter Berücksichtigung der kommunalen Budgets diskutiert und die Aktivitäten von Finanzinvestoren sind ambitionierter geworden. Auch die Kunden werden bezüglich der geforderten Servicequalität anspruchsvoller. Es ist davon auszugehen, dass die Wechselbereitschaft und entsprechende Möglichkeiten zunehmen. Zu diesen Herausforderungen kommen jene einer

Regulierung, die mit Vorgaben bezüglich IT und Prozessgestaltung verbunden ist. Auch die Gemeindeordnungen einzelner Bundesländer enthalten Änderungsbedarf für die Energieversorgungsunternehmen.

Viele Kooperationspotenziale

Die Prüfung der Kooperationspotenziale von EVU setzt sinnvollerweise an deren Wertschöpfungskette an, die aus den Stufen der Erzeugung und



Herausforderungen der EVU

Beschaffung, den Netzen sowie dem Vertrieb und Kundenmanagement besteht. Auf allen diesen Stufen bietet sich die Prüfung von Kooperationsoptionen an. Es geht um die Nutzung von Größenvorteilen, einer Erhöhung der Qualität sowie der Gewinnung von neuen Kundengruppen oder der Bindung von Kunden. In der Produktion bieten sich Wertschöpfungspartnerschaften und im Vertrieb Marktpartnerschaften an. Zahlreiche Beispiele für solche Partnerschaften existieren bereits. Im Folgenden werden

einige Aktivitäten aufgezeigt, deren kooperative Organisation sich anbietet.

Erzeugung/Beschaffung/Handel

Nicht nur Beschaffungskooperationen, sondern auch der gemeinsame Bau von Kraftwerken und Erzeugungsanlagen liegt nahe. Der Erwerb von einzelnen Kraftwerksscheiben erfordert die Koordination mit Partnern ebenso wie das Fahrplanmanagement und das Bilanzkreismanagement.

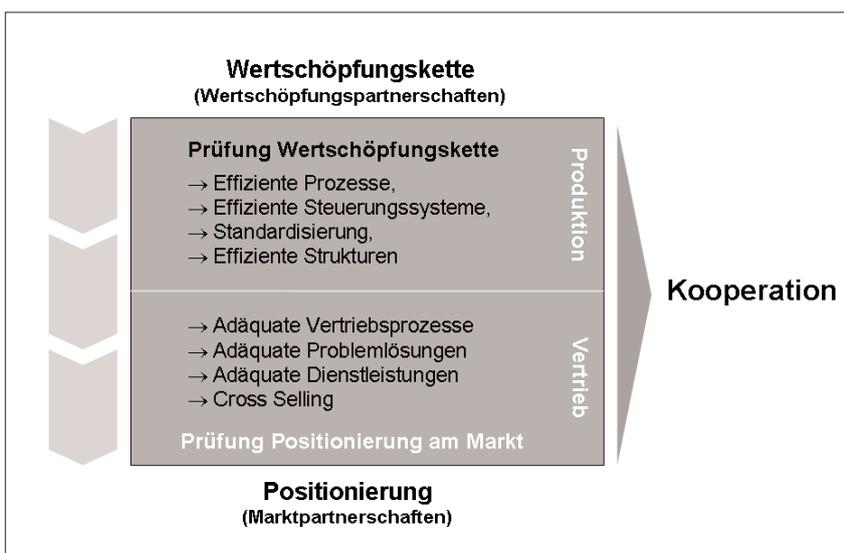
Auch das Risikomanagement wird durch Partnerschaften erleichtert. Handelsplattformen sind ohnehin kooperative Organisationen. Insgesamt folgen die Kooperationen auf diesen Stufen überwiegend einer additiven Kooperationslogik, in der economies of scale und economies of risk genutzt werden sollen.

Netze

Eine Kooperation von Netzbetreibern bietet sich in mehrfacher Hinsicht an. So können im Sinne einer Regionalisierung ebenso gemeinsame Netzgesellschaften gegründet werden wie ein gemeinsamer Aufbau von Infrastrukturgesellschaften möglich ist (Energie-, Wasser-, Telekommunikationsnetze). Manche EVU arbeiten mit gemeinsamen Netznutzungsentgelt-Kalkulationssystemen. Schließlich ist die Kooperation in der Organisation von Netzdienstleistungen naheliegend, etwa bei Planung, Bau, Systemführung und Instandhaltung. Sowohl eine komplementäre als auch die additive Kooperationslogik nutzen economies of scale und economies of skills.

Vertrieb und Kundenmanagement

Auch auf dieser Stufe sind sowohl additive als auch komplementäre Kooperationen ins Auge zu fassen. Im Wesentlichen geht es um die Nutzung von Bindungsvorteilen, economies of risk und economies of scale. Kooperationen zwecks gemeinsamer Marktforschung werden ebenso bereits umgesetzt wie für Marketingaktivitäten. Dies gilt auch für Handelsplattformen und gemeinsame Abrechnungs- und Abwicklungssysteme. Doch auch die Kombination mit Produkten und Leistungen von Partnerunternehmen, die kooperative Organisation zusätzlicher



Kooperationspotenziale von EVU

Dienstleistungen (z.B. Energiesparen), Call-Center und Kundenzeitschriften sind nur einige weitere Beispiele. Zusätzlich ist die Auslotung von Cross-Selling-Möglichkeiten erfolgversprechend.

Interne Prozesse und Strategie

Kooperationspotenziale ergeben sich auch wertschöpfungsstufenübergreifend, wenn ein kooperatives Outsourcing interner Prozesse erfolgt. So werden bereits heute IT-Strukturen – wie etwa Rechenzentren – ebenso gemeinsam aufgebaut wie Serviceeinrichtungen (Buchhaltung, Recht etc.). Auch Maßnahmen einer gemeinsamen Prozessoptimierung sind beobachtbar. Strategiekoooperationen enthalten gemeinsame Lobbyingaktivitäten sowie die Entwicklung unternehmensübergreifender Projekte.

Die Perspektiven

Es ist davon auszugehen, dass sich der Trend von Wertschöpfungs- und von

Trianel  <ul style="list-style-type: none"> • 48 Gesellschafter • Strombeschaffung • Portfoliomanagement • Erzeugung (geplant) • u.a. 	ehw Münster  <ul style="list-style-type: none"> • 11 Gesellschafter • Strombeschaffung • Risikomanagement 	ewmr  <ul style="list-style-type: none"> • 3 Gesellschafter • Strombeschaffung • gem. Marke rewirpower • gem. Netzgesellschaft • u.a.
Komstrom  <ul style="list-style-type: none"> • 12 Gesellschafter • Essent dominanter Partner • Strombeschaffung • Dienstleistungen (Lastprognose, Fahrplanmanagement) 	Kommunale Energieallianz Bayern  <ul style="list-style-type: none"> • 7 Gesellschafter • Projektmanagement • Kooperationsmanagement 	EnergiePartner Süd  <ul style="list-style-type: none"> • 6 Gesellschafter • Entwicklung innovativer Energiedienstleistungen

...und viele andere mehr!

Beispiele für Kooperationen

Vertriebspartnerschaften, die EVU untereinander, aber auch mit externen Partnern derzeit vereinbaren, fortsetzen wird. Die Optimierung ihrer Wertschöpfungsketten wird mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck fortschreiten. Eine systematische Analyse der Kooperationspotenziale ist daher sehr angebracht.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des „Colloquiums der Energiewirtschaft“ der Trurnit Gruppe am 6. September 2007 in München.

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

Theresia Theurl

*MemberValue-Reporting: Kommunikation des genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmals**

Das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal ist der MemberValue mit seinen drei Bestandteilen, dem unmittelbaren (UMV), dem mittelbaren (MMV) und dem nachhaltigen MemberValue (NMV). Diese drei Wertelemente korrespondieren mit den Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und genossenschaftlichem Unternehmen, der Eigentümer- und Kapitalgeberfunktion der Mitglieder sowie mit den Investitionen zur Sicherung der wirtschaftlichen Zukunft der Wohnungsgenossenschaft. Eine zielgruppenorientierte Kommunikation hat an diesen Elementen anzusetzen, die sich in ihrer Bedeutung für die einzelnen Stakeholder unterscheiden. Ein effektives MemberValue-Reporting wird notwendig.

Die Existenz von Informationsasymmetrien zwischen dem Management und den Stakeholdern von Wohnungsgenossenschaften legen ein systemati-

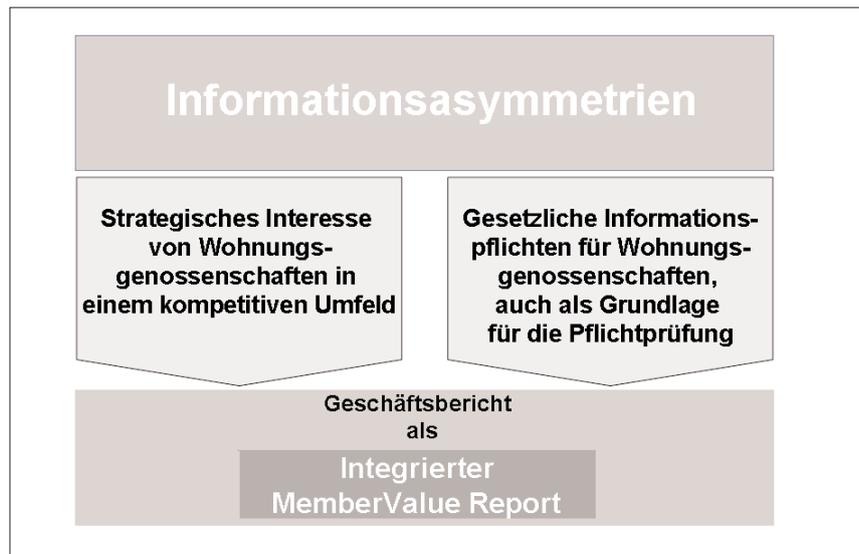
sches Reporting nahe. Als Medium bietet sich der Geschäftsbericht an. Er kann als integrierter MemberValue-Report aufbereitet werden. Der Abbau

von Informationsdefiziten liegt im strategischen Interesse von Wohnungsgenossenschaften in einem kompetitiven Umfeld. Zusätzlich sind

gesetzliche Informationspflichten zu berücksichtigen, die auch als Grundlage für die genossenschaftliche Pflichtprüfung herangezogen werden.

Drei Elemente

Der Integrierte MemberValue-Report enthält drei Elemente. Der Unmittelbare MemberValue-Report korrespondiert mit dem Managementbericht und setzt sich aus einem unternehmensspezifischen Bericht und einem genossenschaftsspezifischen Bericht zusammen. Ersterer enthält gegenwartsorientierte Informationen über strategierelevante Entscheidungen, die sich auf die Leistungen für die Mitglieder auswirken, die jedoch nicht genossenschaftsspezifisch sind. Der zweite Bericht bietet Informationen über den Mehrwert einer Mitgliedschaft, den die Mitglieder direkt wahrnehmen und einschätzen können. Der Mittelbare MemberValue-Report korrespondiert mit dem Lagebericht. Er besteht aus dem genossenschaftsspezifischen und aus dem unternehmensspezifischen Eigentümerbericht. In diesem Rahmen werden Informationen über die Verzinsung des eingesetzten Kapitals und Elemente des Rechnungswesens, die als Grundlage für deren Ermittlung dienen, sowie Informationen über finanzielle Kennziffern, die die betriebswirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens erschließen lassen, präsentiert. Der Nachhaltige MemberValue-Report informiert über beschlossene, geplante oder diskutierte Projekte zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Unternehmens (Projektbericht), über sich abzeichnende Chancen und Probleme und die getroffenen Vorkehrungen (Risikobericht) und über die Finanzierbarkeit der zukunftsorientierten



Informationsasymmetrien

Projekte (Finanzbericht). Zusätzlich enthält er im Perspektivenbericht eine Zusammenfassung von Informationen über die externe und interne Einschätzung der Zukunft des Unternehmens.

Stärken und Anforderungen

Ein nach diesem Muster aufbereiteter Geschäftsbericht zeichnet sich durch mehrere Vorteile aus: seine Zielgruppenorientierung, seine modulare und standardisierte Aufbereitung, die

kombinierte Erfüllung strategischer Zielsetzungen und gesetzlicher Informationspflichten, eine bessere Verfolgung der Entwicklung von Wohnungsgenossenschaften und eine überlegene Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen. Zusätzlich werden Kontrollaktivitäten von Mitgliedern erleichtert, was zu einer Stärkung des Mitgliederengagements führen könnte. Die genannten Merkmale tragen insgesamt zur Signalisierung eines klaren Unternehmensprofils bei. Ein



Stärken MVR

Integrierter MemberValue-Report benötigt einige Vorarbeiten und hat speziellen Anforderungen zu genügen. So sind die einzelnen Zielgruppen zu identifizieren. Im Weiteren sind die erreichten Ergebnisse in Bezug auf die Ziele, Ankündigungen und auf den wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Gruppen zu interpretieren. Es sind die Interdependenzen zwischen UMV, MMV und NMV zu beachten (Erwirtschaftetes kann nur einmal verwendet werden.). Der Aufbau einer belastbaren Informationsbasis

ist ebenso wichtig wie ein kontinuierliches Reporting. Die einzelnen Informationselemente dürfen sich ebenso wenig widersprechen wie die Informationen und die gesetzten Maßnahmen. Werden diese Anforderungen berücksichtigt, steht mit dem MemberValue-Reporting nun ein sehr erfolgversprechendes Kommunikationsinstrument zur Verfügung, das in der Praxis der Wohnungsgenossenschaften bereits eingesetzt wird. Einmal formuliert folgt seine Fortschrei-

bung und Aktualisierung einem standardisierten Prozess.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 18. Oktober 2007 in Münster.*

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

Theresia Theurl

*Wohnungsgenossenschaften: Intelligente Antwort auf die Herausforderungen des Wohnungsmarktes**

Die WG EMS in Emsdetten feierte im Frühjahr 2007 ihren 100. Geburtstag mit dem Slogan „Seit 100 Jahren Ihr Zuhause“. Sie ist eine erfolgreiche Wohnungsgenossenschaft mit 1250 Mitgliedern, der es in diesem langen Zeitraum immer wieder gelungen ist, die aktuellen Herausforderungen offensiv anzugehen und mit zukunftsorientierten Lösungen zu beantworten. Heute verwaltet und pflegt die WG EMS einen Wohnungsbestand von über 620 Wohnungen. Ihre Tochter EMS BAU verwaltet als Bauträgerin weitere Wohneinheiten und darüber hinausgehend mehrere Wohnungseigentümergeinschaften mit insgesamt 180 Wohneinheiten und neun Gewerbeeinheiten sowie Tiefgaragengemeinschaften. Zusätzlich verwaltet sie auch für Dritte Mietwohnungen und Gewerbeeinheiten. In Emsdetten ist die WG EMS der größte Wohnungsanbieter. Es gab also genügend Gründe, in eine erfolgreiche Vergangenheit zu blicken, vor allem aber die Perspektiven auszuloten.

Es ist allgemein bekannt, dass es herausfordernde Trends sind, mit denen Wohnungsunternehmen heute konfrontiert sind. An erster Stelle ist selbstverständlich die demografische Entwicklung mit ihren Konsequenzen zu nennen. Doch auch ein allgemeiner Rückzug des „Leistungsstaates“ verbunden mit einer ansteigenden Regulierungsdichte, einer generellen Zunahme des Wettbewerbs und einer stärkeren Ausdifferenzierung der Wohnbedürfnisse sind geeignet, Woh-

nungsgenossenschaften unter Druck zu setzen. In einem dynamischen, komplexen und sehr kompetitiven Umfeld haben sie sich zu bewähren.

Zukunftsfähiges Geschäftsmodell

Wieder einmal kann argumentiert werden, dass Wohnungsgenossenschaften auch heute noch ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell anbieten haben, wenn es ihnen gelingt sich an neue Herausforderungen aktiv

anzupassen, ohne dass sie ihre spezifischen Merkmale preisgeben. So ist es vor den aktuellen Rahmenbedingungen gerade auf dem Wohnungs- und Immobilienmarkt sehr bemerkenswert, dass Übernahmen und Verkäufe des Unternehmens nicht ohne die Zustimmung der Mitglieder stattfinden können. Diese Sicherheit zu haben ist losgelöst von den eigentlichen Leistungsbeziehungen wertvoll. Einen MemberValue zu schaffen ohne die Nachteile in Kauf nehmen zu



Herausfordernde Trends

müssen, die eine in der Immobilienwirtschaft häufig praktizierte kurzfristig und kurzfristig orientierte Shareholder-Value-Strategie mit sich bringen kann, wird von vielen Menschen heute positiv eingeschätzt.

Mitglieder als Kapital

Dabei gilt es immer zu bedenken, dass auch das Management von Wohnungsgenossenschaften die betriebswirtschaftlichen Grundsätze einer effektiven Unternehmensführung nicht außer Acht lassen kann und dass die Erwirtschaftung von Gewinnen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Leistungsbeziehungen unabdingbar ist. Eine wirtschaftlich erfolgreiche Wohnungsgenossenschaft ist gleichzeitig ein wertvoller Beitrag für ihr unmittelbares Umfeld. Nach wie vor gilt, dass Mitglieder als die gemeinsamen Eigentümer ihres Wohnungsunternehmens für dieses ein wertvolles Kapital darstellen. Dies bedeutet aber immer wieder auch eine Herausforderung. Erstens geht es darum, deren Zufriedenheit sicherzustellen. Ebenso wichtig ist es jedoch zweitens, adäquate Anreizstrukturen für ihr Enga-

gement in der Genossenschaft aufzubauen. Nur so kann die eigentliche Erfolgsspirale aufrechterhalten werden, die darin besteht, dass von strategischen Entscheidungen Betroffene an diesen Entscheidungen bewusst mitwirken und dass sie bereit sind, die Verantwortung dafür zu übernehmen.

Größenvorteile und Verwurzelung

Mehr denn je sind Wohnungsgenossenschaften heute aufgefordert, ihre Wertschöpfungsketten zu optimieren. Dies gelingt immer öfter in Kombination mit Partnern, indem sich alle Beteiligten an Wertschöpfungspartnerschaften auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und so zusammen überlegene Lösungen anbieten können. Die Nutzung von Größen-, Verbund- und Risikovorteilen wird immer wichtiger. Dies gewinnt bei Wohnungsunternehmen vor allem im Hinblick auf die effiziente Abwicklung von Prozessen, das Angebot von wohnungsnahen Dienstleistungen sowie die Einbeziehung des Wohnungsumfeldes in ihre Aktivitäten eine immer größere Bedeutung. Ein großes Ko-

operationspotenzial von Wohnungsgenossenschaften ist vorhanden und noch nicht gehoben. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass Wohnungsgenossenschaften in ihrem Umfeld meist stärker verwurzelt sind als viele andere Unternehmen.

Perspektiven

Vor den aktuellen Rahmenbedingungen zeichnen sich Wohnungsgenossenschaften durch Governancestrukturen aus, die es ihnen ermöglichen, sich im Wettbewerb von unterschiedlichen „Wohnmodellen“ zu bewähren. Dies setzt allerdings voraus, dass nicht nur auf Kontinuität und Stabilität gesetzt werden darf, sondern dass dazu die Bereitschaft kommen muss, Entscheidungen für strategische Weichenstellungen zu treffen, die mit Veränderungen verbunden sind. Anpassungsfähigkeit muss dazu kommen. Wenn dies aktiv und im Rahmen von sorgfältigen Abwägungen geschieht, wird diese Vorgehensweise zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Wohnungsgenossenschaften, trägt aber auch zu einer generellen Aufwertung von Wohnungsgenossenschaften bei. Die WG EMS ist ein sehr überzeugendes Beispiel für den Erfolg einer solchen Strategie.

* Zusammenfassung des Festvortrages anlässlich der Veranstaltung zum 100-jährigen Bestehen der WGEMS am 23. Juni 2007 in Emsdetten.

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresa Theurl

*Binnenstrukturen eines Finanznetzwerkes – Leistungen, Regeln, Kommunikation**

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist ein Netzwerk, bestehend aus einer großen Anzahl selbstständiger Unternehmen. Wertschöpfungsnetzwerke zählen vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu den wettbewerbsfähigsten Organisationen, gelingt es ihnen doch Industrialisierungsmöglichkeiten mit Dezentralisierungsnotwendigkeiten zu kombinieren. Auch die Organisations- und Institutionentheorie weist Netzwerke als überlegene Geschäftsmodelle für das aktuelle Umfeld in vielen Branchen aus.

Netzwerke sind mit weitreichenden organisatorischen Konsequenzen verbunden, die gleichzeitig ihre Erfolgsfaktoren bergen. So sind Netzwerke zumindest bezüglich ihrer Vision, Strategie und Marke als eine Einheit zu interpretieren. Sie sind typischerweise eine Kombination aus standardisierten Prozessen, gemeinsamen Plattformen sowie einheitlichen Produktelementen, jedoch heterogenen Unternehmen, die unternehmerische Freiräume besitzen und die sich in ihren angebotenen Problemlösungen daher voneinander unterscheiden können.

Zahlreiche Schnittstellen

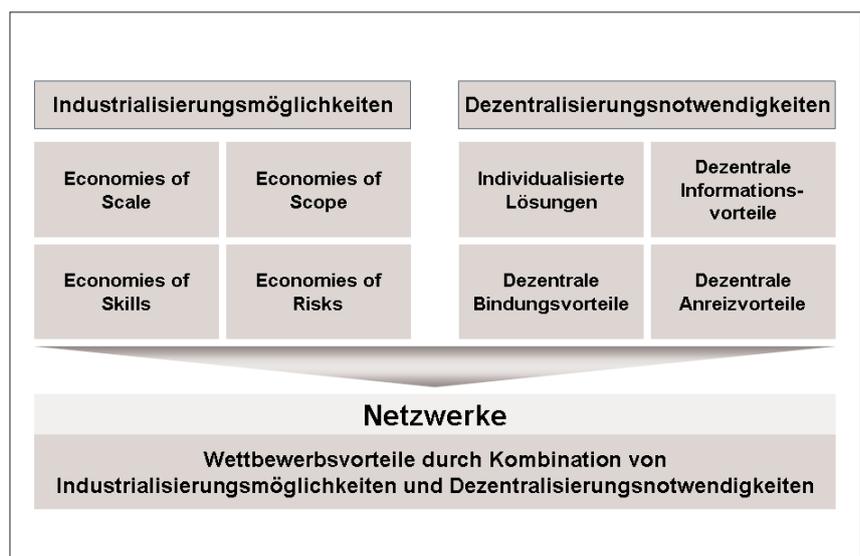
Netzwerke weisen Schnittstellen auf, die Differenzierungen ermöglichen, daneben viele Gefahren beinhalten, aber die gleichzeitig eine inhärente Quelle für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sind. Ein Netzwerk macht nur dann Sinn, wenn mit ihm ein Zusatzwert erwirtschaftet werden kann, der sonst nicht möglich wäre. Sowohl für dessen arbeitsteilige Schaffung als auch für seine Verteilung sind Spielregeln zwingend erforderlich. Zusätzlich werden Regeln für den Leistungsaustausch und für die Entscheidungsfindung benötigt. Netzwerke zeichnen

sich also immer durch spezielle Governancestrukturen aus. Diese bestehen einerseits aus formellen Regeln. Andererseits sind „weiche Faktoren“ wie Vertrauen, Sozialkapital, Transparenz sowie eine offene Kommunikation wichtig. Diese Faktoren sollen hier unter dem Konzept der Toleranzkultur zusammengefasst werden.

Erfolgsfaktoren

Netzwerke prägen heute die Wertschöpfungsrealität in vielen Branchen. Sie zeichnen sich durch eine große Anzahl und eine ebensolche Vielfalt aus. Nicht alle erfüllen die

hohen Erwartungen, die bei ihrer Gründung bestanden haben. Die reiche empirische Evidenz ermöglicht es inzwischen, die Erfolgsfaktoren für Netzwerke konkret zu fassen. Reduziert auf das Wesentliche lassen sich vier Erfolgsbedingungen zusammenfassen. Sie in der Gründungsphase zu beachten, fördert eine positive Performance. Erstens muss es in jedem Netzwerk einen Akteur (eine Person oder eine Organisation) geben, der sein Augenmerk auf das gesamte Netzwerk richtet, also die Netzwerksicht einbringt. Dies bedeutet keinen Widerspruch zur einzelwirtschaftlichen Verantwortung. Zweitens geht es



Wettbewerbsfähige Organisationen

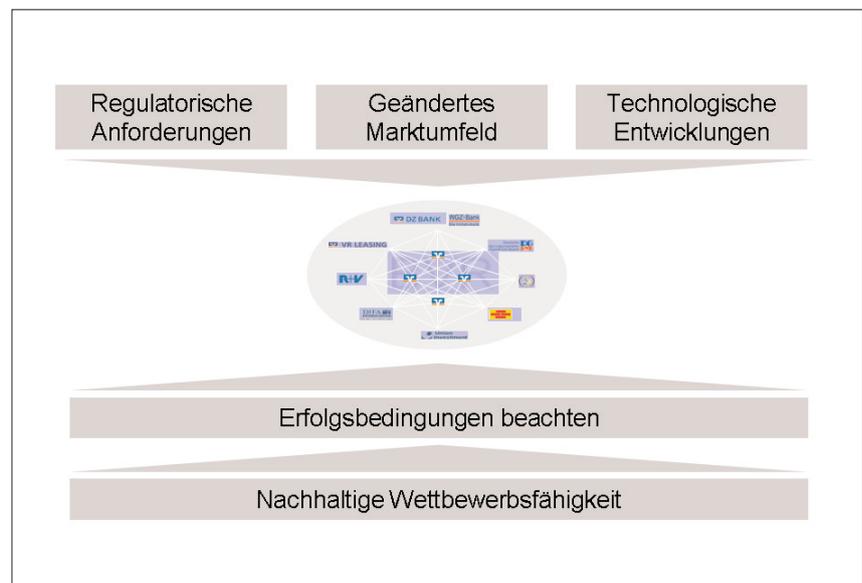
darum, das Netzwerkergebnis zu maximieren. Dies setzt voraus, dass jener Wert zu identifizieren ist, der durch das Zusammenwirken im Netzwerk entsteht. Es geht aber auch um Regeln, die diesen zusätzlichen Wert „gerecht“ auf die Mitglieder des Netzwerkes verteilen. Drittens ist ein Bewusstsein dafür aufzubauen, dass die vorhandenen Widersprüche netzwerkinhärent sind und dass sie zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden können. Viertens ist die Binnenstruktur des Netzwerkes kontinuierlich an eine sich verändernde Umwelt anzupassen. In diesem Prozess gilt es, gleichzeitig Flexibilität zu bewahren sowie eine Stabilisierung der Binnenbeziehungen zu ermöglichen.

Optimierung der Binnenstrukturen

Bezogen auf den genossenschaftlichen FinanzVerbund erfolgt hier eine Konzentration auf die vierte Erfolgsbedingung. Sie lässt sich dahingehend operationalisieren, dass einige Netzwerkkonstanten zu akzeptieren sind, dass transparente, verbindliche und sanktionierbare Regeln zu formulieren sind und dass der Aufbau einer Toleranzkultur sowie adäquater Kommunikationsstrukturen als Investitionen in das „Systemvertrauen des genossenschaftlichen FinanzVerbundes“ zu interpretieren sind.

Netzwerkkonstanten

Bei allen grundlegenden Weichenstellungen ist zu berücksichtigen, dass der FinanzVerbund als Ganzes wettbewerbsfähig wird oder nicht. Zusätzlich ist zu beachten, dass der Erfolg des Netzwerkes den Erfolg jedes einzelnen Unternehmens fördert und umgekehrt. Weiter sind eine gemeinsame Marke, Strategie, Prozesse und Platt-



Erfolgsbedingungen Netzwerke

formen unabdingbar. Selbstständige Unternehmen haben zudem ihre eigenen Strategien zu formulieren und ihre Strukturen zu optimieren. Daraus folgt, dass Unterschiede zwischen ihnen möglich, notwendig, aber keinesfalls beliebig sind. Schließlich können die Schnittstellen (zwischen Verbundunternehmen, zwischen Verbundunternehmen und VR-Banken) als eine Quelle für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit interpretiert werden.

Spielregeln

Auch bezüglich der formellen Spielregeln sind klare Aussagen möglich, wenngleich deren konkrete Formulierung herausfordernd ist. Generell gilt, dass sie keine strukturellen Verlierer hervorrufen dürfen. Sie müssen Anreize enthalten, die dahingehend wirken, dass in die einzelwirtschaftlichen Kalküle jene Werte eingehen, die durch das Netzwerk entstehen. Es ist zu beachten, dass diese zusätzlichen Werte in Form von Leistungskonditionen, Provisionen, Dividenden und Investitionen in die Netzwerkinfra-

struktur verteilt werden. Das Ergebnis spiegelt den jeweiligen MemberValue für die Mitglieder wieder, den sie durch ihre Zusammenarbeit im Netzwerk erzielen. Erlösmodelle für Leistungsbeziehungen müssen Marktpreise als Disziplinierungsinstrument, Größenabhängigkeiten sowie die Ausschöpfung von Marktpotenzialen berücksichtigen. Schließlich muss ein Schutz für Investitionen in die Netzwerkinfrastruktur sowie in die Entwicklung gemeinsamer Prozesse immer dann vorgesehen werden, wenn diese auf der Grundlage der vereinbarten Entscheidungsfindungsregeln zustande gekommen sind.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 18. Juni 2007 in Münster.*

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

duktentwicklung, die Produktion, den Vertrieb und das Kundenmanagement. Während am Beginn der Kette Produktspezialisten, Zentralbanken und Dienstleister ihre Aktivitäten umsetzen, agieren die VR-Banken, verbunden über entsprechende Rückkopplungsmechanismen, kundennah. Sie entscheiden im Rahmen ihrer unternehmerischen Verantwortung und auf der Basis eines einzelwirtschaftlichen Kalküls, wo sich die Schnittstel-

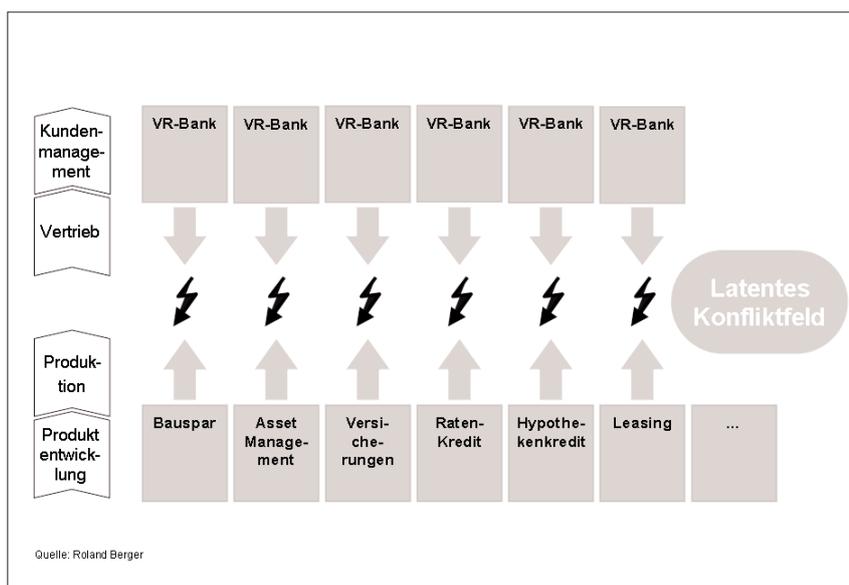
fliktfeld. Gleich stellt sich die Frage, wie mit einem solchen umzugehen ist, wobei zwei Möglichkeiten verfügbar sind. Entweder es wird immer wieder eine Lähmung des gesamten Netzwerkes, eine Vermeidung strategischer Weichenstellungen sowie die Vergeudung von Energie und Ressourcen hingenommen oder dieses Konfliktfeld wird als netzwerkinhärent akzeptiert. Als solches kann es zu einem Wettbewerbsvorteil entwickelt wer-

Produkte tragen dazu bei. Die im Netzwerk angelegte „Industrialisierung“ der Wertschöpfung und klare Produktprofile ermöglichen die dezentrale Verankerung der einzelnen Banken und beides zusammen die Überlegenheit des VR-Finanznetzwerkes in einem sehr kompetitiven Umfeld.

Die Zukunft

Die Perspektiven des VR-Finanznetzwerkes können, ausgehend von seinen gewachsenen Organisationsstrukturen, sehr positiv sein. Diese Einschätzung wird auch dadurch gestützt, dass sich netzwerkartige Strukturen in vielen wettbewerbsintensiven Branchen gerade in den letzten Jahren als überlegen herausgestellt haben. Doch es sollte klar geworden sein, dass eine solche Perspektive keinesfalls ein Selbstläufer ist. Unternehmerischer Erfolg in Netzwerken beruht auf Voraussetzungen, die sich nicht automatisch einstellen. Sie müssen sehr bewusst und im Rahmen eines effektiven Netzwerkmanagements geschaffen werden. Unabdingbar ist eine begleitende Erfolgskontrolle der Netzwerkperformance, die in der Lage ist, einen eventuell notwendig werdenden Anpassungsbedarf sofort aufzuzeigen.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Beiratssitzung der TeamBank AG am 21. September 2007 in Nürnberg.



Netzwerkinhärentes Konfliktfeld

le zum Finanznetzwerk befinden soll. Ihre Abwägung und ihre Entscheidung findet freilich unter der Nebenbedingung ihrer Mitgliedschaft im FinanzVerbund statt. Gleichzeitig sollen eine effiziente Produktion und kundenorientierte Problemlösungen sichergestellt werden, also eine Kombination aus Industrialisierungsmöglichkeiten und Dezentralisierungsnotwendigkeiten.

Latentes Konfliktfeld

Die Schnittstelle zwischen VR-Banken und den Produktspezialisten im Netzwerk enthält ein latentes Kon-

fliktfeld. Damit sind jedoch einige Konsequenzen verbunden, die vor allem darin bestehen, dass im Konsens Regeln für das Zusammenwirken der Netzwerkpartner gefunden werden müssen. Wenn dies gelingt, können nicht nur immer wieder auftretende Konflikte vermieden werden, sondern verborgene Synergien gehoben werden. Vor diesem Hintergrund erleichtern ganzheitliche, schlanke und transparente Produkt- und Prozessmodelle das einzelwirtschaftliche Kalkül einer VR-Bank zwischen einer Eigenfertigung und dem Bezug von Netzwerkpartnern. Auch scharf konturierte

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

Theresa Theurl

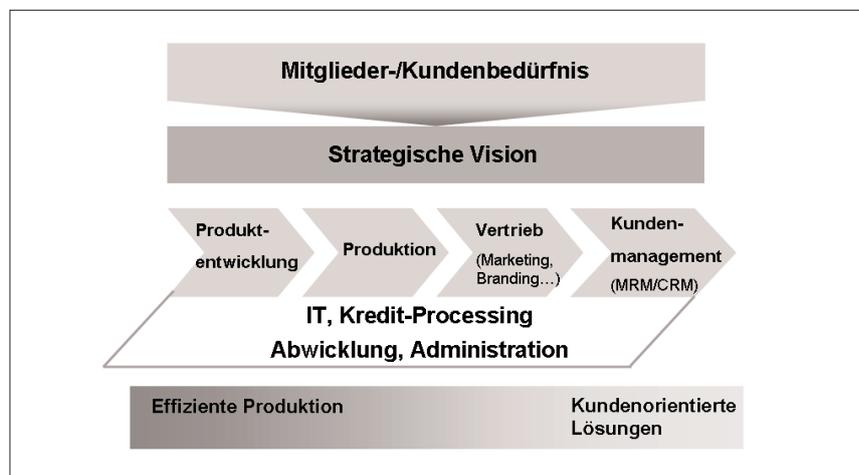
*Der genossenschaftliche FinanzVerbund als Netzwerk und die wichtige Rolle einer Kreditfabrik**

Netzwerkmodelle unterscheiden sich darin, ob die additiven oder die komplementären Elemente im Vordergrund stehen. Im Rahmen einer komplementären Zusammenarbeit geht es primär darum, „Unterschiedliches“ in der Wertschöpfung oder im Ergebnis zu kombinieren. Die Zielsetzung besteht in der Erreichung von Vielfalt. In den Vordergrund schiebt sich die Ermöglichung individualisierter Problemlösungen durch die Nutzung von Verbundvorteilen, sei es bei Technologien und Ressourcen oder bei Kompetenzen und Erfahrungen. Additive Partnerschaften wirken hingegen über die gemeinsame Hebung von Größenvorteilen. Wirkungsmechanismen sind die Verbesserung von Kostenstrukturen sowie die Möglichkeit, Standards zu setzen. Im Vordergrund steht in diesem Modell eine Effizienzsteigerung der Produktion. Während der genossenschaftliche FinanzVerbund als Ganzes komplementäre und additive Elemente kombiniert, besteht die Kooperationslogik von Kreditfabriken in den Vorteilen einer additiven Zusammenarbeit.

Eine Kreditfabrik ist auch Teil des genossenschaftlichen Finanznetzwerks: das VR Kreditwerk. Seine Anteilseigner sind die Bausparkasse Schwäbisch Hall mit 60 Prozent und die DZ BANK mit 40 Prozent. Finanzdienstleistungen inner- und außerhalb des Verbundes werden sowohl Beratungs- als auch Abwicklungsdienstleistungen für Kreditprozesse angeboten. Im Vordergrund stehen die Standardisierung von Kreditprodukten sowie die „Industrialisierung“ und Automatisierung von Kreditprozessen. Es geht um das Gesamtsystem der Kreditbearbeitung, das Know-how, Prozesse und IT beinhaltet. Um die Rolle der Kreditfabrik im genossenschaftlichen FinanzVerbund einordnen zu können, ist wieder einmal die gesamte Wertschöpfungskette dieses Verbundes zu betrachten, wie sie auch in einer der Abbildungen dargestellt ist.

zwar bereits vor langer Zeit abgelaufen ist, jedoch immer wieder zu prüfen ist. Die Wertschöpfungskette kann beliebig fein strukturiert werden. Doch für analytische Zwecke ist es ausreichend, die Produktentwicklung, die Produktion, den Vertrieb sowie

Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie haben in der Vergangenheit hohe Effizienzgewinne bei Abwicklungsprozessen ermöglicht. Dabei darf nicht außer Betracht bleiben, dass deren Konzipierung und die Entwicklung entspre-



Wertschöpfung im Finanznetzwerk

Netzwerk-Wertschöpfung

Immer ist vom Fundament der Mitglieder-/Kundenbedürfnisse auszugehen. Aus diesen wurde die strategische Vision, daraus das Geschäftsmodell abgeleitet: eine Aktivität, die

das Kundenmanagement zu unterscheiden. Eine der Netzwerkbesonderheiten besteht darin, dass diese stufenübergreifend von Abwicklungs- und Administrationsaktivitäten begleitet werden. Diese enthalten u.a. das komplette Kredit-Processing. Die

chender Tools, zahlreiche Schnittstellenprobleme zu überwinden haben und Sicherheitsvorkehrungen zu berücksichtigen sind. Wenn der Vorzug von Finanznetzwerken darin besteht, besser als andere Organisationsmodelle, eine Kombination aus Größe

Anforderungen

- 1 Effiziente Lösungen im Kredit-Processing: Standardisierung, Skaleneffekte, Synergien**
- 2 Adäquate und marktgerechte Weiterentwicklung dieser Lösungen**
- 3 Neue Lösungen für neue Anforderungen**
- 4 Adäquate Organisation dieser Leistungen (Regionale Service-Center)**
- 5 Effiziente Gestaltung der Schnittstellen zu Kunden und Partnern**

Anforderungen Kreditwerk

und Vielfalt, aus Gemeinsamkeit und Dezentralität zu ermöglichen, also eine effiziente Produktion sowie kundenorientierte Lösungen zu erreichen, ist die Aufgabe einer Kreditfabrik innerhalb eines Verbundes klar definiert. Es geht um die Nutzung der Vorteile von Industrialisierungsmöglichkeiten.

Anforderungen

Die Anforderungen an eine Kreditfabrik bestehen darin, effiziente Lösungen im Kredit-Processing zu entwickeln, die es ermöglichen über Standardisierungen, Bündelungen und Automatisierung vorhandene Skaleneffekte zu nutzen. In einem dynamischen Umfeld umfasst dies adäquate und marktgerechte Weiterentwicklungen der angebotenen Lösungen. In einem kompetitiven Umfeld entstehen neue Anforderungen, denen zu begegnen ist. Nicht nur die Produkte und Prozesse als solche und deren Merkmale sind immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, sondern auch deren Organisation. So ist etwa die Bildung und Betreuung regionaler Service-Center zu prüfen. In einem solchen

Organisations-Setting bilden sich neue Schnittstellen heraus, die effizient zu gestalten sind, um gewonnene Größenvorteile nicht wieder zu verlieren.

Schnittstellenmanagement

Solche Schnittstellen bestehen zwischen den regionalen Partnern, zu den Produktanbietern sowie zu den Kunden. Kreditfabriken haben also überlegenes Know-how bezüglich der Kreditprodukte, bezüglich IT-Lösungen sowie bezüglich organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten vorzuhalten und zu entwickeln. Sie nutzen in diesem Bereich Kompetenz- und Spezialisierungsvorteile, können diese jedoch nicht isoliert, sondern nur im arbeitsteiligen Zusammenwirken der Unternehmen im Finanznetzwerk erzielen und umsetzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl die Bearbeitungs- als auch die IT-Skaleneffekte vergleichsweise große Ausmaße annehmen können. Andererseits erfordern technische und organisatorische Lösungen spezifische Investitionen.

Konsequenzen

Die Konsequenzen bestehen für das gesamte Netzwerk dann darin, die konkreten Bereiche, Produkte und Leistungen auszuloten, die den Aktivitätsraum einer Kreditfabrik bilden können. Zum Beispiel ist die Frage zu klären, ob nur Immobilienkredite auf diese Weise abgewickelt werden oder auch andere Kredite. Wie stellt sich das Verhältnis zu Kreditproduktanbietern inhaltlich und organisatorisch dar? Selbstverständlich sind die Größeneffekte zu operationalisieren, vor allem aber auch zu quantifizieren. Nur so kann der Aktivitätsraum adäquat abgegrenzt werden. Können die Synergien innerhalb des Finanznetzwerkes überhaupt hinreichend ausgenutzt werden oder sind dafür Angebote an externe Kunden notwendig? Ebenso zentral sind klare Entscheidungen hinsichtlich der Investitionsvolumina und einer eventuellen Verbindlichkeit der Inanspruchnahme solcher Leistungen. Viele Freiheitsgrade existieren in der Ausgestaltung und Einbindung in die Arbeitsteilung des Netzwerkes. Es ist jedoch unabdingbar, die einzelnen Optionen bewusst zu thematisieren, die jeweiligen Konsequenzen auszuloten und dann im Rahmen der vorgesehenen Entscheidungsfindungsprozesse zu entscheiden und konsequent umzusetzen.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung des VR Kreditwerk am 4. Oktober 2007 in Berlin.*

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

Theresia Theurl

*Strategische Vernetzung von Genossenschaftsbanken und ihre Bedeutung für die PSD Bankengruppe**

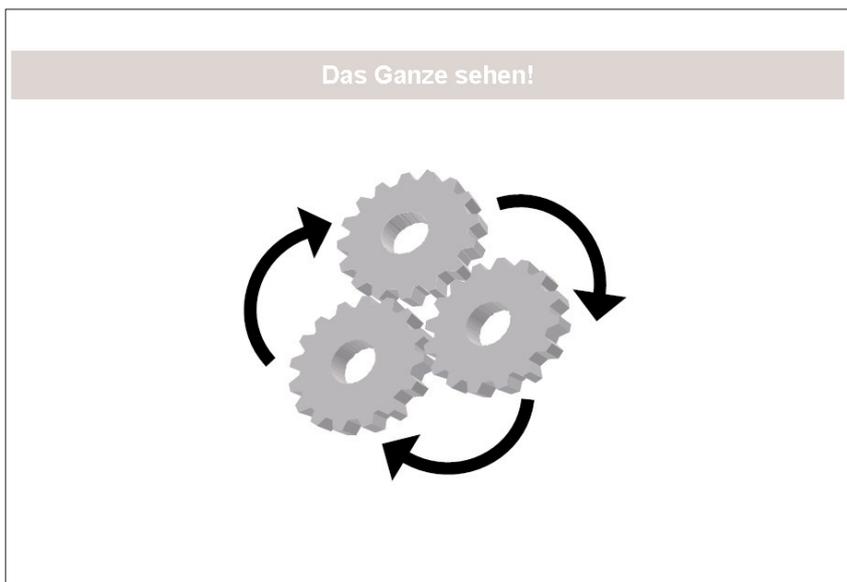
1872 sind die PSD Banken als Organisationen der kollektiven Selbsthilfe entstanden, als Post-, Spar- und Darlehensvereine. Damals also noch als Vereine ausgestaltet haben sie von Beginn an konsequent das genossenschaftliche Geschäftsmodell umgesetzt, obwohl sie formell erst 1998 zu eingetragenen Genossenschaften wurden. Heute bilden die PSD Banken eine genossenschaftlich orientierte Bankengruppe, die zum größeren genossenschaftlichen FinanzVerbund gehört. Die PSD Banken verstehen sich als beratende Direktbanken. Zu den Konditionen einer Direktbank sollen Finanzdienstleistungen mit hoher Beratungsqualität angeboten werden. Heute agieren 15 selbstständige PSD Banken regional orientiert. Der Verband der PSD Banken e.V. ist ihre Klammer, die gemeinsame Aufgaben organisiert sowie die Gruppe gegenüber Politik, Bankenaufsicht, Verbund- und Geschäftspartnern vertritt. Auf dieser Ebene werden gemeinsame Projekte und Dienstleistungen organisiert sowie die Interessenvertretung wahrgenommen. Der Verband der PSD Banken e.V. ist zusätzlich Prüfungsverband der PSD Banken.

Eine komplexe Vernetzung zählt zu den Merkmalen der PSD Banken. So sind sie Teil des umfassenden genossenschaftlichen FinanzVerbundes und bieten ihren Kunden zahlreiche Produkte der Verbundunternehmen an. Die PSD Bankengruppe ist jedoch auch für sich ein Finanzdienstleistungsnetzwerk mit einer differenzierten Arbeitsteilung. Daneben unterhal-

ten die meisten PSD Banken auf ihrer Ebene Beziehungen zu Transaktions- und Kooperationspartnern, die nicht aus dem genossenschaftlichen FinanzVerbund stammen. Dies gilt z. B. für Versicherungsprodukte. Drei Ebenen der Vernetzung sind also für die einzelnen Banken und für die Gruppe als Ganzes zu unterscheiden.

Komplexe Vernetzung

Vor diesem Hintergrund ist es absolut notwendig, die Vernetzungsstrategie als Teil der Gesamtstrategie der Gruppe zu sehen und zu optimieren. Dabei geht es darum, die konkrete Aufgabenteilung zwischen den einzelnen Akteuren zu diskutieren und deren Freiräume auszuloten. Dies schließt immer wieder die Fragen ein, auf welcher Ebene Leistungen entwickelt und erbracht werden, welche Aufgaben der Verband übernimmt und welche Produkte und Prozesse von den einzelnen Banken angeboten werden. Es liegt nahe, dass die Schnittstellen zwischen Banken und Verband, zwischen PSD Bankengruppe und genossenschaftlichem FinanzVerbund sowie zwischen einzelnen Banken und ihren externen Partnern den Fokus strategischer Überlegungen bilden. In den Kern rücken aber auch die gemeinsame Identität der Gruppe innerhalb des genossenschaftlichen FinanzVerbundes sowie ihre Verhandlungsstärke durch die Bündelung der wirtschaftli-



Die Gruppe als Ganzes sehen

chen Gegebenheiten und der Interessen der einzelnen Banken. Die genannten Aspekte können nicht losgelöst voneinander diskutiert werden. Sinnvollerweise berücksichtigt eine strategisch motivierte Diskussion einer adäquaten Vernetzung der PSD Banken die allgemeinen Erfolgsfaktoren für Netzwerke.

Das Ganze sehen

Auch für die PSD Bankengruppe gilt, dass die Sicht und das Management der ganzen Gruppe nicht Einzelfallergebnissen und situativen Aspekten geschuldet sein dürfen. Vielmehr müssen neben den einzelwirtschaftlichen Handlungen der Banken eine gemein-

Maximierung des Gruppenergebnisses

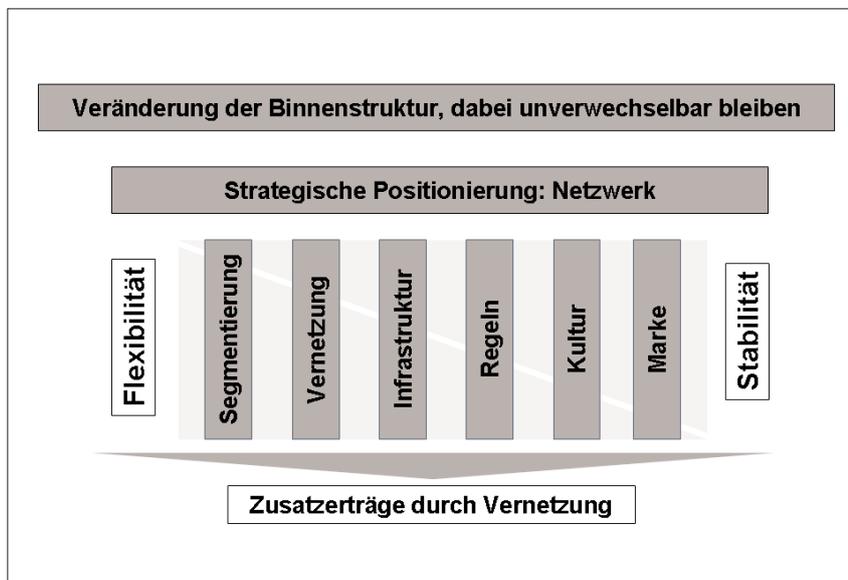
Die Logik des PSD Bankennetzwerkes besteht darin, dass die wirtschaftlichen Ergebnisse der fünfzehn Banken so besser sind als ohne ihre Zusammenarbeit. Dies bedeutet in diesem Zusammenhang, dass es den Zusatzwert der Gruppenzugehörigkeit konzeptionell zu operationalisieren und dann zu maximieren gilt. Auch in dieser Gruppe werden Regeln über Leistungsstrukturen und über eine gerechte Aufteilung der zusätzlichen Ergebnisse benötigt. Konkret ist auch ein Einfluss auf die Bezugskonditionen zu berücksichtigen, wenn Leistungen für die gesamte Gruppe ver-

sungs- und Entwicklungsfähigkeit von Bankennetzwerken immer wichtiger. Andererseits ist die Stabilisierung ihrer komplexen Binnenstruktur eine Herausforderung. Flexibilität und Stabilisierung sind vom Netzwerkmanagement gleichzeitig im Auge zu behalten. Doch nur vordergründig handelt es sich um Widersprüchliches. Für die PSD Banken geht es darum, als Gruppe wettbewerbsfähig zu sein und die notwendigen Vernetzungen mit Akteuren außerhalb der Gruppe, vor allem mit dem genossenschaftlichen Finanzverbund, effizient sicherzustellen.

Optimierung der Binnenstruktur

Die Zusatzerträge durch die spezifischen Vernetzungsstrukturen der PSD Banken sind immer wieder zu prüfen. Dies ist damit verbunden, dass die Wertschöpfungskette und die Strategie der Gruppe regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden, die gemeinsamen Prozesse, Produkte, Leistungen und Infrastrukturen gegebenenfalls adaptiert werden. Auch die formellen und informellen Spielregeln der Gruppe sind einem kontinuierlichen Check zu unterwerfen. Nur so kann es gelingen, die strategische Vernetzung der PSD Gruppe zu ihrem Wettbewerbsvorteil zu entwickeln.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Strategie-Workshops der PSD Bankengruppe am 14. Oktober 2007 in Mainz.



Optimierung der Binnenstruktur

same Vision und eine ebensolche Strategie klar erkennbar sein. Dies ist für die Gruppe besonders wichtig, da eine eigene Gruppenidentität gepflegt werden soll. Es geht daher nicht nur um die Strategiekompatibilität zwischen Banken und Bankengruppe sondern auch zwischen jener mit dem genossenschaftlichen Finanzverbund.

handelt werden können. Die Gruppenzugehörigkeit wirkt einerseits als Restriktion, andererseits ermöglicht sie die Nutzung von Größen- und Verbundvorteilen.

Bewältigung von Widersprüchen

Auf einem dynamischen und kompetitiven Bankenmarkt wird die Anpas-

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

Unsere Partner stellen sich vor

Durch genossenschaftlichen Förderauftrag zu stabilen Nachbarschaften

Wohnsicherheit für alle Generationen durch Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle

Es waren Arbeitssportler, die 1911 die Bielefelder Baugenossenschaft „Freie Scholle“ gründeten. Ihr vorrangiges Ziel: der Bau von vier Turnhallen für die Bielefelder Arbeitersportvereine. Erst mit dem Ende der Verfolgung der Arbeiterorganisationen rückte 1914 der Bau von fortschrittlichen Wohnungen für Arbeiterfamilien in den Mittelpunkt. Dennoch blieben Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung das Fundament der Geschäftspolitik. Dementsprechend sind die Mitglieder uneingeschränkte Gemeinschaftseigentümer der Genossenschaft. Ihnen gegenüber hat die Freie Scholle den genossenschaftlichen Förderauftrag zu erfüllen. Gleichzeitig hat sie aber darauf zu achten, dass die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens jederzeit uneingeschränkt gegeben ist.

Auf dieser Grundlage bewirtschaftet die Genossenschaft heute mehr als 5.000 eigene Genossenschaftswohnungen. Außerdem hat sie ein umfassendes, auf die Bedürfnisse der Mitglieder zielgenau zugeschnittenes Dienstleistungsangebot entwickelt.

Mitte der neunziger Jahre entwickelte die Freie Scholle ihr Konzept des Lebensgerechten Wohnens. Ziel dieser Konzeption ist es, innerhalb eines Siedlungsgebietes Wohnungen und Wohnumfeld für die Bedürfnisse aller Altersgruppen so nachhaltig zu gestalten, dass stabile Nachbarschaften gefördert und gepflegt werden.

Ihre Konzeption setzt die Freie Scholle in ihren Siedlungen durch Wohnraumanpassung, umfassende Modernisierung und bestandsersetzenden Neubau um. Dadurch optimiert sie die Wohnungsstrukturen so, dass die Mitglieder auch dann in „ihrer“ Siedlung wohnen bleiben können, wenn sich ihre Lebenssituation – beispielsweise durch Familiengründung oder Tod des Ehepartners – verändert. Während die Genossenschaft dazu im Althausbestand vornehmlich Wohnraumanpas-

sungsmaßnahmen durchführt, legt sie bei der umfassenden Modernisierung des Wohnungsbestandes der fünfziger Jahre Kleinwohnungen zu familiengerechten Wohnungen zusammen, wo dies sinnvoll und möglich ist.

In Ergänzung dazu richtet die Freie Scholle ihre Neubautätigkeit aus. Durch den Abriss nicht mehr rentabler Gebäude und den anschließenden Neubau kann sie der steigenden Nachfrage sowohl nach barrierefreien als auch nach familiengerechten Wohnungen entsprechen. Gleichzeitig gelingt es ihr, die Wohnqualität an die gestiegenen Anforderungen des Wohnungsmarktes anzupassen.

Großen Wert legt die Genossenschaft darüber hinaus auf die Verbesserung der Infrastruktur in den Siedlungen. Durch die Erstellung von zwei Nachbarschaftszentren – sowohl im Neu-

bau als auch im Zuge der Modernisierung – konnte sie die Wohnsicherheit für die älteren Bewohner nachhaltig erhöhen und darüber hinaus die nachbarschaftlichen Strukturen stärken.

Wohnbegleitende Dienstleistungen – hohe Wohnzufriedenheit

Wesentlicher Bestandteil des Lebensgerechten Wohnens ist das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen. Angesichts der Altersstruktur nimmt die Altenberatung der Freien Scholle hier eine Schlüsselrolle ein. Im Rahmen der aufsuchenden Hilfe ermittelt sie den individuellen Hilfebedarf der betroffenen Mitglieder, leitet erforderliche Umbaumaßnahmen ein, organisiert Hilfeleistungen und klärt die Finanzierung der Leistungen ab.

Diese Arbeit ergänzt der Freie Scholle Nachbarschaftshilfeverein e.V. mit einem Mobilem Sozialen Dienst. Seine Zivildienstleistenden können bei Bedarf von den Mitgliedern zur Bewältigung des Alltags angefordert werden. Darüber hinaus unterhält der Nachbarschaftshilfeverein ein Pflegehilfsmitteldepot, in dem Pflegehilfsmittel erprobt und vorübergehend kostenlos ausgeliehen werden können, sowie sieben Gästewohnungen.

Außerdem betreibt der Verein in den Siedlungen der Freien Scholle Nachbarschaftstreffs mit einem umfassenden Begegnungsangebot für alle Generationen. Die Angebote werden von den Mitgliedern ehrenamtlich selbst organisiert. Dadurch sind sie exakt auf die Bedarfe in der jeweiligen Siedlung zugeschnitten, leisten so einen wichtigen Beitrag zur Wohnzufriedenheit der Mitglieder und stärken gleichzeitig die Nachbarschaften in den Siedlungen.

Als Serviceangebot für alle Altersgruppen gründete die Freie Scholle eine Haus-Service-Gesellschaft. Deren vorrangige Aufgabe ist die Erledigung von Außenreinigung und Winterdienst in den Siedlungen. Inzwischen bietet die Gesellschaft weitere Dienstleistungen rund ums Wohnen an und übernimmt beispielsweise auf Wunsch der Hausgemeinschaften auch die Reinigung der Gemeinschaftsflächen.

Um mittelfristig ein zukunftsweises Multimedia-Angebot entwickeln zu können, gründete die Freie Scholle im Jahr 2007 zudem die Haus-Media-GmbH. Sie stellt die Unabhängigkeit der Freien Scholle im Bereich der Rundfunk- und Fernsehversorgung her und schützt dadurch die Mitglie-

der vor unvertretbaren Preissprüngen.

Einen wichtigen Beitrag zur Wohnzufriedenheit der Bewohner leisten die Vor-Ort-Teams der Freien Scholle. Ihre Aufgabe ist



„Die Scholle gehört uns!“ Mitglieder der Siedlung Albert-Schweitzer-Straße präsentieren ein gemeinsames Wohnumfeldprojekt



Gute Nachbarschaft durch Lebensgerechtes Wohnen: „Spielplatz-Gespräche“ in der Siedlung Sennestadt

es, zusammen mit den Selbstverwaltungsgremien der Siedlung kleinere Probleme des Wohnalltags schnell und unbürokratisch zu beheben. Kommt es zu nachbarschaftlichen Unstimmigkeiten oder Konflikten, entwickeln sie gemeinsam mit den Betroffenen kurzfristig und einvernehmlich tragfähige Lösungen.

Wohnungswirtschaft im Wandel – eine Chance für die Genossenschaften

Folgt man den Thesen des Zukunftsforschers Prof. Dr. Horst W. Opaschowski, ist mittelfristig u.a. mit einer größeren Nachfrage nach dem Wohnen in der Stadt zu erwarten. Um den immer tieferen Einschnitten in das soziale Netz zu begegnen, aber auch um die Fragen der Alterung der Gesellschaft und der Integration von Migranten zu klären, werden nachbarschaftliche Netzwerke eine immer größere Rolle spielen. Die weitere Ausdifferenzierung der Lebensstile macht unterschiedliche Wohnangebo-

te „unter einem Dach“ erforderlich.

Mit ihrem Konzept des Lebensgerechten Wohnens sieht sich die Freie Scholle für diese Anforderungen an das Wohnen der Zukunft gut gerüstet. Wichtig ist allerdings, die zukünftige Entwick-

lung genau zu beobachten. In dem laufenden Dialog „Freie Scholle plus zehn“ diskutiert die Genossenschaft deshalb auf den verschiedenen Ebenen der Selbstverwaltung, welche Wohnungen in den jeweiligen Siedlungen zukunftsweisend und welche weiteren Dienstleistungen notwendig sind. Unbedingt zu klären ist dabei die Frage, welche Selbsthilfeleistung die Mitglieder dazu erbringen wollen bzw. können. Indem die Genossenschaft diese Fragen offen diskutiert, kann sie nicht nur gemeinsam mit den Mitgliedern ihr Produkt „Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle“ zielgenau weiterentwickeln. Vielmehr ist sie dadurch auch in die Lage, auf gesellschaftliche Veränderungen jederzeit flexibel reagieren zu können.

☎ Michael Seibt

☎ (0521) 98 88 252

✉ michael.seibt@

freie-scholle.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 67

Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement – Ein Problemaufriss



Mit der zunehmenden strategischen Bedeutung von Kooperationen steigen auch die Erfahrung und die Überzeugung, dass ein effektives Kooperationsmanagement eine grundlegende Bedingung für den Erfolg darstellt. Dass der Innenbeziehung, vor allem den internen Schnittstellen zwischen den Partnern, großes Augenmerk zu schenken ist, ist bekannt und unbestritten. Weit weniger wurde bisher beachtet, dass auch die Gestaltung und das Management der Außengrenzen von Kooperationen eine herausfordernde Aufgabe darstellt, deren Berücksichtigung Konsequenzen für den Erfolg einer Kooperation und die Partnerunternehmen hat.

Dieser spannenden Facette des Kooperationsmanagements wendet sich

Alexander Wesemann zu und betritt somit Neuland in der ökonomischen Kooperationsforschung. Es geht dabei nicht nur um den Außenauftritt der Kooperation und der Partnerunternehmen, sondern auch um rechtliche und vertragliche Konsequenzen für Leistungsbeziehungen. So stellen sich etwa die Fragen, wer eine Leistung schuldet und wer Haftung zu übernehmen hat, die Kooperation oder einzelne Partnerunternehmen. Dabei unterscheidet Herr Wesemann eine aktive und eine passive Außenschnittstelle. Deren Berücksichtigung hat Konsequenzen für das Kooperationsmanagement und zwar in allen seinen Phasen, von der Institutionalisierung bis zur operativen Steuerung.



Alexander Wesemann

Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement – Ein Problemaufriss, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 67, August 2007, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 68

Kooperationen von Logistikunternehmen – Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews

Eine unternehmensgrenzenüberschreitende Wertschöpfung ist ein zunehmendes Phänomen in vielen Branchen. Im vorliegenden Arbeitspapier wurde das Kooperationsverhalten von Logistikdienstleistern analysiert. Das Kooperationsgeschehen in den euro-



päischen Stückgutmärkten (standardisierte Dienstleistungen), in der Kontraktlogistik und bei den logistischen Zusatzdienstleistungen (individualisierte Dienstleistungen) wurde in die Betrachtung einbezogen. Dabei stellte sich heraus, dass in sehr vielfältiger und komplexer Art und Weise von den einzelnen Unternehmen kooperiert wird. Häufig sind Kooperationsentscheidungen eine Reaktion auf die Internationalisierung dieses Marktes sowie eine generelle Deregulierung der erbrachten Dienstleistungen. Neben der institutionentheoretischen Analyse der Kooperationshintergründe konnten wertvolle Informationen aus zahlreichen Interviews von Mit-



Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt

Kooperationen von Logistikunternehmen – Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 68, November 2007, kostenlos erhältlich.

gliedern des Managements von Logistikunternehmen unterschiedlicher Größenordnungen gewonnen werden. So liegt nun ein erster gut strukturierter und bereits sehr detaillierter Überblick über die Vielfalt von Netzwerken und Kooperationen in dieser Industrie vor. Diese Ergebnisse, die hypothesenbasiert gewonnen wurden, eignen sich, um einer umfassenden Primärerhebung zugrunde gelegt zu werden, die noch weitere und differenziertere Erkenntnisse erwarten lässt.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 69 Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz



Dass Kooperationen nützlich sind, um Größenvorteile generieren zu können, Komplementaritäten zu nutzen oder um neue Märkte erschließen zu können, ist unstrittig. Weniger beachtet ist bislang, dass diese Kooperationsstrategien auch einer entsprechenden Bewertung zu unterwerfen sind, um sie letztlich messbar und damit auch steuerbar zu machen. Einer speziellen Facette dieser Bewertungsproblematik

widmet sich das Arbeitspapier von Christian Strothmann. Er stellt vor allem darauf ab, dass Kooperationen, hier konkret Strategische Allianzen, die Flexibilität von Unternehmen erhöhen und diesen zusätzliche Optionen für ihre zukünftigen Aktivitäten ermöglichen. Vor diesem Hintergrund geht es darum, den Wert dieser Optionen zu operationalisieren und zu quantifizieren. Es liegt nahe, den Ansatz der Realoptionen, der aus der Bewertung von Finanzoptionen abgeleitet ist, darauf anzuwenden und zu prüfen, inwieweit mit Allianzen Realoptionen verbunden sind. Es wird ein erster Versuch präsentiert, eine realoptionsbasierte Bewertung von Allianzen vorzunehmen. Dabei werden die einzelnen Schritte und Aufgaben isoliert, aber auch die Grenzen eines solchen Vorgehens aufgezeigt.



Christian Strothmann

Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 69, November 2007, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 70 Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften – Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings

Genossenschaften schaffen Werte für ihre Mitglieder, einen MemberValue. Dies ist ihre Aufgabe und dies muss auch das Fundament ihrer Informationspolitik sein. Daher bietet es sich an, den Geschäftsbericht gemäß den drei Elementen des MemberValues zu



strukturieren und die Informationen entsprechend aufzubereiten: Berichte über den unmittelbaren, den mittelbaren und den nachhaltigen MemberValue. Das Ergebnis ist ein standardisiertes und modular aufbereitetes MemberValue-Reporting, das geeignet ist einerseits alle gesetzlichen Informationspflichten zu erfüllen und andererseits die besonderen Governancestrukturen von Genossenschaften in der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen.

Im vorliegenden Arbeitspapier werden die Hintergründe, die Zielsetzungen und die Inhalte des MemberValue-Reportings beleuchtet. Es wird als ein integriertes Konzept der Unternehmenskommunikation verstanden und entsprechend aufbereitet.



Theresia Theurl /
Jörg-Matthias Böttiger

Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften – Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 70, November 2007, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 79 Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale



Die Wohnungswirtschaft ist mit großen Veränderungen konfrontiert, die für die einzelnen Unternehmen weitreichende Anforderungen an ihre Anpassungsfähigkeit stellen. Die demografische Entwicklung, aber auch ein Wandel der Anbieter- und der Nachfragerstruktur sowie Veränderungen des regulativen und steuerlichen Umfeldes stellen Herausforderungen dar. Viele Unternehmen reagieren hierauf heute mit der Gründung von Netzwerken und Kooperationen. So wird es ihnen möglich, umfassende Leistungsbündel anzubieten sowie die Effizienz der Produktions- und Abwicklungsprozesse zu steigern. Dies ist der Hintergrund der vorliegenden Dissertation, in der im Rahmen einer theoretischen Analyse nach den Kooperationspotenzialen von Wohnungsgenossenschaften gefragt und in einer empirischen Primärerhebung der Staus quo der Kooperationsaktivitäten erhoben wird. An der empirischen Untersuchung beteiligte sich eine große Anzahl von Wohnungsgenossenschaften

aus drei Verbandsgebieten. Sie wurde durch den Verein Wohnen in Genossenschaften e.V. sowie den GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. unterstützt. Interessante Ergebnisse wurden vorgelegt: Über die Hälfte der Genossenschaften kooperiert bereits und viele zusätzliche Kooperationen sind in Vorbereitung. Den Netzwerken werden ein hoher Zielerreichungsgrad und Zufriedenheit attestiert. Erstmals sind nun wissenschaftlich fundierte, statistisch signifikante und inhaltlich belastbare Ergebnisse verfügbar, die höchste Praxisrelevanz besitzen. Die Publikation enthält sowohl für die Praktiker der Wohnungswirtschaft als auch für die Theoretiker der Unternehmenskooperation interessante und neue Erkenntnisse.



Bettina Schlein

Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 79, Aachen: Shaker, 2007, 289 S., 27,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 80 Fachkonzeptuelle Modellierung eines Kooperationsinformationssystems

Kooperationen von Unternehmen haben sich vor den aktuellen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen als strategische Optionen herausgestellt. Mit ihrer Verbreitung steigen auch die verfügbaren Informationen über sie. In vielen Medien, Berichtssystemen und anderen Informationsquellen sind entsprechende Informationen und Analysen verfügbar, sowohl über einzelne Kooperationen als auch über



Kooperationstypen und Kooperationsstrukturen, aufbereitet nach unterschiedlichen Kriterien.

Andererseits wird auch das Interesse an Kooperationen und Netzwerken größer. Dies gilt für eine breitere Öffentlichkeit, für Analysten, für Wissenschaftler, aber auch für die Unternehmen selbst. Kooperationsbereite Unternehmen sind an entsprechenden Informationen interessiert. In ihrem Fokus steht das Interesse an Gestaltungsmöglichkeiten, rechtlichen Rahmenbedingungen, Kooperations-Benchmarks, aber auch möglichen Kooperationspartnern. Insgesamt hat also sowohl die Nachfrage nach als auch das Angebot an „Kooperationsinformationen“ stark zugenommen. Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Dissertation entstanden, in der unter Berücksichtigung der genannten Anforderungen und bereits vorhandener Elemente ein Kooperationsinfor-

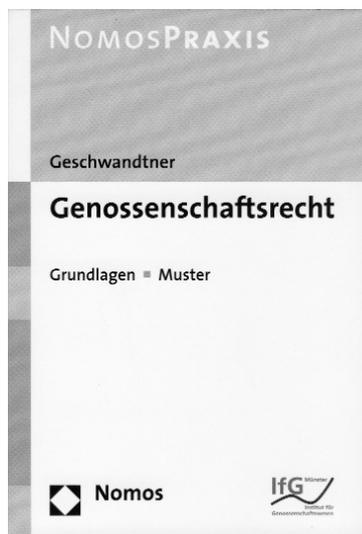


André van den Boom

Fachkonzeptuelle Modellierung eines Kooperationsinformationssystems, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 80, Aachen: Shaker, 2007, 277 S., 27,80 €.

mationssystem entwickelt und modelliert wurde. Es kann von den genannten Interessenten eingesetzt, angepasst und weiterentwickelt werden. Darüber hinausgehend stellt es einen innovativen Beitrag zur Kooperationsforschung dar.

Genossenschaftsrecht, Grundlagen – Muster



Mit der Einführung der SCE wurde auch das Genossenschaftsrecht erstmals seit über 30 Jahren grundlegend novelliert. Mit dem vorliegenden Band ist eine ebenso rasche wie umfassende Information über das neue Recht möglich. Wesentliche behandelte Aspekte sind die Ausweitung der Satzungsautonomie, die Ausweitung des Förderzwecks auf kulturelle und soziale Belange, die Verringerung der Mindestmitgliederzahl von 7 auf 3, die Zulassung investierender Mitglieder und vieles andere mehr.

Im Gegensatz zur Kommentierung des GenG in Band 73 der Münsterschen Schriften zur Kooperation (vgl. Newsletter 1/2007) zielt dieser Band auf die praktische Anwendung des neuen Rechts. Wertvolle Praxishin-

weise helfen, die zahlreichen zusätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten, die das neue Gesetz bereits bestehenden Genossenschaften bietet, optimal zu nutzen. Formularmuster sowohl für Neugründungen als auch für zweckmäßige Umgestaltungen erleichtern die Umsetzung.



Marcus Geschwandtner

Genossenschaftsrecht, Grundlagen – Muster, NomosPraxis, Baden-Baden, 2007, ISBN 978-3-8329-2341-9, Nomos Verlagsgesellschaft, 228 S., 49,00 €.

Transparenz in Kreditmärkten – Auskunfteien und Datenschutz vor dem Hintergrund asymmetrischer Information



Die ökonomische Analyse von Kreditmärkten erfolgt meist, um die Kenntnisse über den geldpolitischen Wirkungsprozess zu erhöhen oder um finanzmarktorientierte Fragestellungen zu beantworten. Entsprechend werden die methodischen Zugänge gewählt. Für beide Themen ist die Transparenz auf Kreditmärkten von Bedeutung. Im

vorliegenden Buch wird sowohl eine andere Fragestellung thematisiert, als auch ein anderer methodischer Zugang gewählt. Die Informationsasymmetrie hinsichtlich der Bonität von Kreditnehmern bildet den Ausgangspunkt. Dementsprechend rücken die Konsequenzen für Kreditentscheidungen und für die damit verbundenen güterwirtschaftlichen Transaktionen in den Fokus. Auf dem Markt für Bonitätsinformationen stellen Auskunfteien wichtige Akteure dar und schränken Regelungen des Datenschutzes die Möglichkeiten ein, Bonitätsinformationen zu erheben und zu nutzen. Diese Zusammenhänge wurden institutionen- und organisations-theoretisch analysiert. Die Studie entstand in Kooperation des IfG der Universität Münster (Prof. Dr. Theurl), des Instituts für Information, Organisation und Management der Ludwig-Maximilians-Universität München (Prof. Dr. Dres. h.c. Picot) und der SCHUFA AG. In zahlreichen Gesprächen und Diskussionen sowie in speziellen Fachkolloquien konnten die theoretischen Überlegungen mit den konkreten Vorgängen auf dem Markt für Bonitätsinformationen in Einklang gebracht werden und damit ein höchst praxisrelevantes Werk erstellt werden.



Arnold Picot,
Theresia Theurl,
Arne Dammer,
Rahild Neuburger

Transparenz in Kreditmärkten – Auskunfteien und Datenschutz vor dem Hintergrund asymmetrischer Information, Frankfurt, 2007, ISBN 978-3-89981-154-2, Frankfurter Allgemeine Buch im F.A.Z.-Institut, 142 S., 29,90 €.

Pinnwand

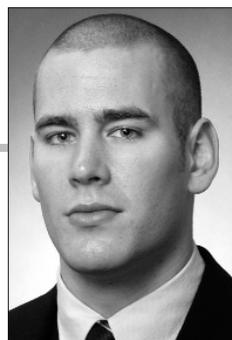


Seit Oktober 2007 arbeitet Carsten Sander als wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er hat in Münster und Lund (Schweden) Volks- und Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Internationale Wirtschaftsbeziehungen sowie Energie- und Ressourcenökonomik studiert. Während des Studiums hat Carsten Sander u.a. Praktika beim BDI und im nordrhein-westfälischen Landtag absolviert. Seinem Studienschwerpunkt entsprechend wird er sich in seinem Dissertationsprojekt mit den Kooperationsmöglichkeiten kommunaler Energieversorger beschäftigen.

Konstantin Kolloge ist mit Beginn des Novembers 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter des IfG. Er war bereits zuvor seit Januar 2005 als studentischer Mitarbeiter am IfG beschäftigt. Konstantin Kolloge hat in Münster und Straßburg Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmenskooperation und Internationale Wirtschaftsbeziehungen studiert. Praktische Erfahrungen konnte er beim Bayrischen Wirtschaftsministerium und beim Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels in Berlin sammeln. Schwerpunktmäßig wird er sich mit der Entwicklung von Instrumenten im Kooperationsmanagement beschäftigen.



Seit Anfang September 2007 ist Marco Spee studentischer Mitarbeiter am IfG. Er studiert Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunktfach Unternehmenskooperation. Mit Beginn des Dezembers 2007 verstärkt auch Philipp Woltering-Lamers als studentischer Mitarbeiter das Team des IfG. Er studiert Volkswirtschaftslehre im Bachelor-Studiengang und hat dort das Wahlpflichtmodul Unternehmenskooperation gewählt.



Aus dem IfG-Team der studentischen Mitarbeiter aufgrund ihres Studienendes ausgeschieden sind Julian Flottmann und Cornelia Wigand, die im Juli 2005 ihre Arbeit am IfG begannen, sowie Axel Roßdeutscher, der seit Januar 2005 am IfG beschäftigt war. Außerdem hat Malte Dornseifer Ende November 2007 sein Studium beendet und ist in die Automobilwirtschaft gewechselt. Christoph Große-Steffen hat das IfG ebenfalls verlassen und wird ein Jahr im Rahmen des Doppeldiplom-Studiums an der Universität Paris II (Assas) verbringen.

Im Fokus

Vertikalisierung

Neue Arbeitsteilung zwischen Produktion und Handel

In vielen Industrien ist die eingespielte Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette in Veränderung begriffen. Besonders ausgeprägt ist die Organisation der Zusammenarbeit zwischen Produktion und Handel betroffen. Vertikalisierung bedeutet die Ausdehnung der Aktivitäten eines Unternehmens auf vor- oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette. Eine stufenübergreifende Optimierung der Wertschöpfung ist die Zielsetzung, aus der entsprechende organisatorische Konsequenzen folgen. Die Konsumgüterindustrie ist ein typischer Wirtschaftsbereich, der sich derzeit durch solche Vertikalisierungsaktivitäten auszeichnet. Zara, Benetton, C&A sowie H&M sind nur einige Beispiele aus der Textilwirtschaft.

Vertikalisierungsstrategien haben Auswirkungen auf die Leistungsbeziehungen, auf die vertikalen Grenzen von Unternehmen und auf die Kostenstrukturen. In der Folge wirken sie sich auch auf die Anpassungsfähigkeit sowie auf die Transaktions- und die Risikostruktur der einzelnen Unternehmen aus. In den folgenden Ausführungen werden die Hintergründe, die einzelnen Modelle sowie die Vorteile und die Risiken der Vertikalisierung thematisiert.

Hintergründe

Ein zunehmender Wettbewerbs- und Konsolidierungsdruck auf oftmals stagnierenden Märkten in Kombination mit kürzer werdenden Produktzyklen und einem veränderten Nachfragerverhalten haben die Suche nach neuen Geschäftsmodellen vorangetrieben, die zu einem Nebeneinander unterschiedlicher Organisationsformen geführt hat. Die Nachfrager weisen einen höheren Informationsstand auf als früher und sie sind anspruchs-

voller geworden im Hinblick auf Qualität, Marke, Preis und Service. Daneben haben die Zunahme des Direktvertriebes sowie das vermehrte Auftreten branchenfremder und ausländischer Anbieter mit globalisierten Wertschöpfungsstrategien sowohl die Unternehmen der Produktion als auch jene des Handels unter Druck gesetzt. Die Entwicklung von vertikalisierten Strukturen der Hersteller einerseits und von Eigenmarkenprogrammen des Handels andererseits waren die Reaktionen. In diesem Prozess haben tradierte Konzepte wie Kaufhäuser sowie der traditionelle Fachhandel von mehreren Seiten Konkurrenz erhalten. Zahlreiche Unternehmen haben den Weg der Vertikalisierung gewählt. Dies sind stark expandierende Unternehmen (z. B. GEOX), mittelständische Unternehmen (z. B. BREE), Unternehmen für Luxusprodukte (z. B. HERMÈS, GUCCI), traditionsreiche Unternehmen (z.B. MIELE), Unternehmen der IKT (z.B. APPLE) und viele andere mehr.

Vertikalisierung: Vorwärts oder rückwärts

Vertikalisierung wird in unterschiedlichen Modellen umgesetzt. Deren Klammer bildet die Strategie, die Kunden mit optimierten Wertschöpfungsketten möglichst direkt zu erreichen. Zwei grundlegende Klassifikationsschemata können der Strukturierung vieler Modelle dienen, die sich in der Zwischenzeit herausgebildet haben. Erstens steht im Vordergrund, von welchem Akteur die Vertikalisierung ausgeht: „Back-End-Driven-Konzepte“ werden von Herstellern praktiziert. Sie vertikalisieren in Richtung des Point of Sale (PoS), also der Schnittstelle zum Kunden, und optimieren die kundenfernen Wertschöpfungsstufen (z. B. das Sourcing der Rohstoffe). In herkömmlicher Diktion geht es hier um die Vorwärtsintegration. Im Rahmen von „Front-End-Driven-Konzepten“ erfolgt durch die Unternehmen des Handels eine Integration von kundenfernen Stufen und eine Optimierung

der Aktivitäten am POS. Dies ist die bekannte Rückwärtsintegration (z.B. von Unternehmen des Lebensmittelhandels).

Vertikalisierung: Integration oder Kooperation

Zweitens kann unterschieden werden, ob die Reorganisation der Wertschöpfungskette als Integration oder im Rahmen eines Kooperationsvertrages erfolgt. Das integrative Modell wird auch als „Secured Distribution“ bezeichnet. Beispiele dafür sind der Internet-Vertrieb von Herstellern, Factory Outlets oder Flagship Stores. Eigene Handelsgeschäfte werden zusätzlich oder an Stelle des bisher praktizierten indirekten Vertriebs über selbständige Handelsunternehmen aufgebaut. Eine Entscheidung hat zwischen eigenen Geschäften oder Konzessionen zu fallen. Kooperative Modelle firmieren auch unter „Controlled Distribution“. Flächenkonzepte, Shop-in-Shop-Konzepte, sowie Franchising-Kooperationen können als Beispiele genannt werden. Im Vorfeld einer kooperativen Lösung erfolgt meist eine Verringerung der vorhandenen Vertriebspunkte. Lose Kooperationen beinhalten eine gemeinsame Flächenbewirtschaftung. Typisch sind zusätzlich eine gemeinsame Optimierung des Bestell-, Liefer- und Zahlungsverkehrs, eine Kooperation bei der Warenlogistik sowie die Optimierung der Lagerbestände. Dies setzt die Verwendung gemeinsamer oder kompatibler IT-Systeme voraus. Gemeinsame Marketingaktivitäten beinhalten einen Austausch bei der Produktentwicklung und bei der Preisgestaltung sowie das Zusammen-

wirken bei der Regalplatzierung und bei Werbeaktionen.

Eigene Unternehmen und Konzessionen

Soll der direkte Kontakt des Produktionsunternehmens zum Konsumenten sichergestellt werden, muss er selbst die Aktivitäten des Handels durchführen. Er kann dafür eigene Geschäfte errichten. Dies können Factory Outlets sein, aber auch so genannte Flagship-Stores (z. B. ZARA, STRENESE, MONTBLANC, DIESEL). Diese sollen Leuchttürme für die Herstellermarke bilden. Sie werden in Toplagen angesiedelt und stehen im Eigentum des Herstellers. Alternativ mietet dieser in Konzessionsmodellen Verkaufsflächen des Handelspartners und gestaltet und betreibt diese. Im Rahmen solcher Modelle werden die Waren auf Rechnung des Herstellers durch das eigene Personal oder durch jenes des Handelsbetriebes verkauft. Der Hersteller ist für die Warenversorgung zuständig. Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung dieses Modells sind GERRY WEBER und ADIDAS. Es handelt sich um den Übergang zu den kooperativen Modellen.

Kooperative Modelle

So genannte Flächenkonzepte ermöglichen die Produktpräsentation des Herstellers auf einer abgegrenzten Fläche, während EDV, Logistik, Ausstattung, Mitarbeiter und das Absatzrisiko in den Entscheidungsbereich des Handelsunternehmens fallen. Auch im Rahmen von Shop-in-Shop-Konzepten (z. B. BEIERSDORF für die Marke Nivea) werden die Artikel des Herstellers in optisch abgetrennten Flächen präsentiert. Die Gestaltung des Verkaufsbereichs sowie Auf-

gaben der Warenwirtschaft werden jedoch vom Produktionsunternehmen übernommen. Dieses erhält hingegen keinen direkten Zugang zu den Kunden. Dies gilt auch für „Corners“, in denen nur Programmteile des Herstellers präsentiert werden und bei denen sowohl die Warendisposition als auch die Gestaltung des Verkaufsbereichs dem Händler obliegen. Zusätzlich werden „Store-in-Store-Systeme“ umgesetzt. Meist sind die Verkaufsflächen dann räumlich vom eigentlichen Geschäft getrennt, oft durch einen eigenen Eingang. In allen kooperativen Modellen ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung die effiziente Gestaltung der Schnittstelle zwischen den beiden Unternehmen. Auch Franchising-Systeme zählen zu den kooperativen Konzepten: Der selbständige Händler übernimmt als Franchisenehmer die Geschäftsidee eines Herstellers, die auch die Ladengestaltung sowie das Vermarktungskonzept enthält. Im Normalfall ist der Franchisegeber für das Marketing zuständig, während der Händler auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko arbeitet.

Ausgehend von den Handelsunternehmen bedeutet die Vertikalisierung eine Rückwärtsintegration, die ebenso kooperativ oder integrativ organisiert werden kann. Die Ansatzpunkte sind entweder der Aufbau eigener Handelsmarken, die für ein saisonales oder partielles Sortiment oder auf Dauer für das Gesamtsortiment erfolgen können oder die Akquisition von Herstellern.

Vorteile und Risiken

Der Auswahl aus den verfügbaren Vertikalisierungskonzepten hat eine klare strategische Entscheidung vo-

rauszugehen. In diese hat die Abwägung der Chancen und Risiken einzugehen. Wie diese ausgeprägt sind, hängt von mehreren Faktoren ab, so von der Marktdynamik und der Wettbewerbssituation, der Existenz einer Produktmarke, der Ausprägung der Nachfrage, der Kapitalstärke, aber auch der Rechtsform des vertikalisierenden Unternehmens. Insgesamt bestehen aus der Sicht des Herstellerunternehmens die Vorteile einer Vertikalierungsstrategie in einer stärkeren Einflussnahme auf den Markenauftritt an der Kundenschnittstelle, dem direkten Zugang zum Kunden, einer Verbesserung der Preisgestaltung und einer Erleichterung der Marktdurchdringung. Die Vorteile einer Rückwärtsintegration bestehen in einer verbesserten Preis- und Konditionengestaltung gegenüber dem Hersteller, einer stärkeren Einflussnahme auf die Produktgestaltung sowie einer Ausweitung der Bezugsquellen und die Verringerung der Abhängigkeit von Lieferanten. Beide Strategien werden nur dann erfolgreich sein, wenn mit der Vertikalierung eine Zunahme der Prozesseffizienz erfolgt. Doch Vertikalierungsstrategien sind mit Risiken verbunden. So entsteht ein, manchmal nicht unerheblicher, Inves-

titionsbedarf bezüglich Standorten, Ausstattung, Prozessen, Humankapital und Markenaufbau. Die Anforderungen an das Management sind sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht sehr hoch. Strategische Risiken bestehen im Verlust von Flexibilität entlang der Wertschöpfungskette, der Übernahme zusätzlicher Absatz- oder Beschaffungsrisiken sowie der Notwendigkeit, spezifisch zu investieren und Prozesse und Systeme in den Unternehmen anzupassen. Dazu kommen die operativen Risiken, die mit den zusätzlichen Steuerungs- und Koordinationsaufgaben in größeren Unternehmen verbunden sind.

Erfolgsfaktoren und Perspektiven

Die Erfolgsfaktoren können klar benannt werden. Erstens hat im Vorfeld das geeignete Konzept unter Berücksichtigung aller internen und externen Faktoren identifiziert zu werden. Dabei ist zu beachten, dass beim Abwägen von integrativen und kooperativen Modellen Flexibilitäts- und Stabilitätsaspekte gegeneinander abzuwägen sind. Dies enthält die Analyse der Anpassungsfähigkeit sowie der Steuerungs- und Koordinationskos-

ten. Zweitens sollte auf das Spannungsfeld zwischen dezentraler Verantwortung und zentraler Führung geachtet werden. Drittens hat dem Standort-, dem Kundenbindungs- sowie dem Markenmanagement große Bedeutung beigemessen zu werden. Viertens hat das gewählte Konzept auf die internen Prozesse und Abläufe heruntergebrochen zu werden. Dies gilt vor allem auch für den Informationsfluss. Schließlich ist vor der Wahl der Vertikalierungsstrategie zu prüfen, inwieweit erstens bestehende Partnerschaften mit Unternehmen auf vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette einbezogen werden können und inwiefern es zweitens gilt, dem Unternehmen an der Schnittstelle mit der Entscheidung zuvorzukommen. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass es zu einer Fortsetzung der Vertikalierungsaktivitäten, einer stärkeren Ausdifferenzierung und einem Nebeneinander der einzelnen Konzepte kommen wird.

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

Benutzte Literaturquellen:

Grüger, Matthias (2007): Die Vertikalierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktteamdesigns, Shop-in-Shop- und Concession-Konzepte, Dissertation an der Universität Köln.

Zentes, Joachim (Hrsg.) (2006): Handbuch Handel, Wiesbaden.

Zentes, Joachim; Neidhard, Michael; Scheer, Lambert (2005): HandelsMonitor Spezial: Vertikalierung – Die Industrie als Händler, Frankfurt/Main.

Das aktuelle Stichwort

Ownership Unbundling

Entflechtung in Netzsektoren

Netzsektoren sind zentral für das Funktionieren einer Volkswirtschaft. Gleichzeitig stellen sie jedoch auch ein hochkomplexes Regulierungsobjekt dar. Insbesondere im Bereich der Strukturregulierungen sind deshalb häufig sehr intensive Eingriffe in die Verfügungsrechte von Unternehmen zu beobachten. Umso wichtiger ist es, die ökonomische Wirksamkeit dieser Maßnahmen richtig zu beurteilen.

Netzsektoren, wie man sie in den Bereichen Strom, Gas, Telekommunikation aber auch im Verkehrsbereich bei der Bahn findet, bilden das Rückgrat jeder modernen Volkswirtschaft. Sie liefern Energie, Güter oder sorgen für eine hinreichende Informations- und Kommunikationsversorgung.

Disaggregierte Regulierung

Im Rahmen des disaggregierten Regulierungsansatzes trennt man zunächst den physischen Netzbereich (also z.B. das Stromnetz oder das Telefonnetz) von den Dienstleitungen, die auf diesem Netz erbracht werden können. Letztere sind bspw. die Versorgung mit Strom, Telefoniedienstleistungen oder Transportdienstleistungen auf dem Bahnnetz. Während der Bereich der Netzdienstleistungen prinzipiell wettbewerbsfähig ist und deshalb keiner eigenständigen Regulierung bedarf, sind die Netze fast regelmäßig als natürliche Monopole zu klassifizieren, d.h. das Netz kann am kostengünstigsten von einem Unternehmen angeboten werden. Sofern außerdem auch keine Substitutionsmöglichkeiten für dieses Netz bestehen, spricht man auch von einem monopolistischen Bottleneck. Da hier kein Markt für das Angebot dieser Netzinfrastruktur entstehen kann, ist

ein regulierender Eingriff erforderlich, der die Konditionen, zu denen Anbieter von Netzdienstleistungen das Netz benutzen dürfen, einer Kontrolle unterwirft.

Das natürliche Monopol wirft jedoch noch ein weiteres Problem auf. Ein integriertes Unternehmen, das sowohl die Kontrolle über die Netzinfrastruktur besitzt als auch Netzdienstleistungen anbietet, könnte versucht sein, seine Monopolmacht im Netzbereich auf die prinzipiell wettbewerbsfähigen Bereiche der Netzdienstleistungen auszudehnen, indem es konkurrierenden Anbietern von Netzdienstleistungen den Zugang zum Netz verweigert, ihnen schlechtere Konditionen gewährt oder sie auf andere Weise benachteiligt, so dass die eigenen Netzdienstleistungen besser abgesetzt werden können.

Unbundlingarten

Dieses macht es nötig, Trennungen zwischen den Bereichen Netz und den darauf erbrachten Dienstleitungen vorzunehmen, sie zu „entbündeln“. Nach der Eingriffsintensität können verschiedene Arten der Entbündelung (unbundling) unterschieden werden:

- Das *buchhalterische Unbundling* ist die schwächste Entflechtungsform und sieht lediglich eine eigene separate Rechnungslegung und Aufstellung

eines eigenen Jahresabschlusses für den Netzbereich und die wettbewerbsfähigen Bereiche vor.

- Das – allerdings schwer durchzusetzende und zu kontrollierende – *informativische Unbundling* sieht vor, dass keine wirtschaftlich sensiblen Daten zwischen dem Netzbereich und dem Netzdienstleistungsbereich ausgetauscht werden dürfen.

- Das *operationale Unbundling*, auch Management Unbundling genannt, sieht eine Trennung der operativen Führung des Netzbetriebs von den Netzdienstleistungen vor. Dieses kann in der praktischen Ausgestaltung unterschiedliche Tiefen annehmen. Es reicht von der Entflechtung der Führungsebene im Management bis hin zu weiteren Management- und Arbeitsebenen von Netzbetrieb und Netzdienstleistungen.

- Das *rechtliche Unbundling*, auch legal unbundling genannt, sieht eine Trennung von Netzbetrieb und Netzdienstleistungen in unterschiedlichen, rechtlich eigenständigen Unternehmen vor.

- Die intensivste Unbundling-Form ist das *Ownership Unbundling*. Es schreibt vor, dass sich das Netz und die wettbewerbsfähigen Teile der Netzdienstleistungen nicht in der Hand ein und desselben Besitzers befinden dürfen. Es darf also niemand

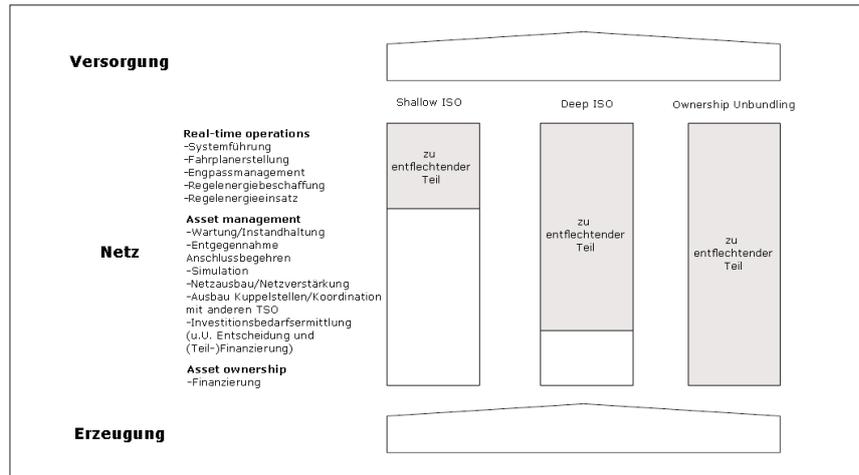
Einfluss auf das Netz selbst und gleichzeitig auf die darauf erbrachten Dienstleistungen besitzen.

In der Stromwirtschaft sind durch das Energiewirtschaftsgesetz alle Unbundlingformen außer dem Ownership Unbundling bereits umgesetzt, um einen diskriminierungsfreien Netzanschluss (d.h. die Möglichkeit, ein Kraftwerk oder aber auch einen Verbraucher physisch mit dem Stromnetz zu verbinden) und Netzzugang (d.h. die Möglichkeit, diesen Anschluss auch tatsächlich nutzen zu können, indem Strom ein- oder ausgespeist wird) zu gewährleisten.

Die EU-Kommission zieht die Effektivität dieser Bestimmungen in Zweifel und meint (im Energy Sector Inquiry), weiterhin Diskriminierungen im Netzzugang und -anschluss beobachten zu können. Sie schlägt deshalb einen Richtlinienentwurf vor, der ein Ownership Unbundling, also die eigentumsrechtliche Entflechtung von Netzinfrastruktur und Netzdienstleistungen, oder zumindest die Einrichtung eines unabhängigen Systembetreibers (Independent System Operator, ISO) vorsieht.

ISO-Lösungen

Beim ISO kann ein vormalig integriertes Unternehmen das Eigentum am physischen Netz behalten, muss aber den Betrieb des Netzes an ein anderes, nicht mit ihm verflochtenes Unternehmen abtreten. Abhängig davon, wie der ISO ausgestaltet wird, spricht man von einem „Deep ISO“ oder „Shallow ISO“. Beim Shallow ISO wird nur der reine Netzbetrieb, also die Systemführung (Frequenzhaltung, Fahrplanmanagement, Beschaffung und Einsatz von Regelenergie) an ein anderes Unternehmen abgetreten. Diese neue Schnittstelle führt nun zu neuen,



Unbundling-Modelle

schwierigen Anreizproblemen. Da der Shallow ISO nur für den Betrieb zuständig ist, kann er keine Investitionsentscheidung über den Netzausbau und die Netzverstärkung treffen, gleichwohl ist er für den ordnungsgemäßen und diskriminierungsfreien Betrieb des Netzes zuständig. D.h. man benötigt weitere Mechanismen, die dazu führen, dass das Netz auch bedarfsgerecht ausgebaut wird. Beim Deep ISO versucht man dieses Problem dadurch zu umgehen, indem man ihm noch die Verantwortlichkeit für das Asset Management, also die Wartung und Instandhaltung des Netzes sowie die nötige Netzverstärkung und den Netzausbau zuordnet. Allein die Finanzierung der Investitionen verbleibt dann beim Netzbesitzer. Zwar können nun die Netzausbau- und -verstärkungsmaßnahmen sehr viel besser getroffen und koordiniert werden, es verbleibt jedoch das Problem, dass der Netzbesitzer diese Maßnahmen finanzieren muss, wozu er zunächst einmal nicht gezwungen werden kann. Auch hier wären also detailliertere Vorschriften erforderlich. ISO-Lösungen stellen sehr komplizierte Lösungen dar, die weiterer Bestimmungen insbesondere hinsichtlich der Netzinvestitionen bedür-

fen. Es ist deshalb als eine wenig geeignete Form der Strukturregulierung einzuschätzen.

Bottleneck als Problemkern

Es bleibt zu fragen, ob mit dem Ownership Unbundling das von der Kommission proklamierte Ziel des diskriminierungsfreien Netzzugangs und -anschlusses erreicht werden kann. Dabei ist zu konstatieren, dass die Ursache der Diskriminierung der monopolistische Bottleneck ist. Auch ein eigentumsrechtlich entflochtener Netzbetreiber wird deshalb stets einen Diskriminierungsanreiz haben, sofern er damit seinen Gewinn steigern kann. Lediglich die Richtung der Diskriminierung geht nicht mehr notwendigerweise in Richtung verbundener Unternehmensteile. Die Überwachung durch die Regulierungsbehörden bleibt jedoch erforderlich, sodass die Regulierungsintensität nicht reduziert werden kann.

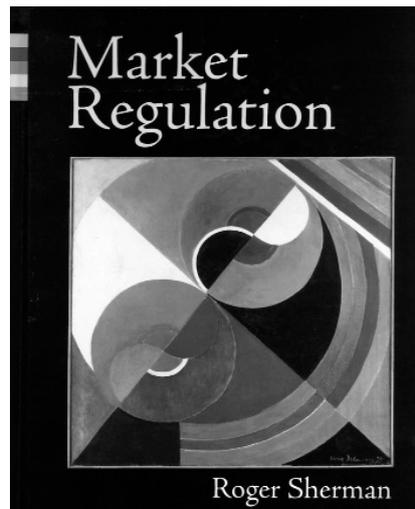
Eric Meyer
 (0251) 83-2 28 01
 eric.meyer@ifg-muenster.de

Für Sie gelesen

Roger Sherman: Market Regulation

Pearson, Addison Wesley, Boston et al., 2007, ISBN 978-0-321-32232-6,
918 Seiten, ca. 75 €.

Funktionierende Märkte sind das Fundament dafür, dass die Vorteile der Marktwirtschaft auch konkret spürbar werden können. Märkte können reizvoll sein, schreibt der Autor in seinem Vorwort, weniger wie der Grand Canyon oder der Eiffelturm, sondern intellektuell reizvoll wie etwa ein eleganter mathematischer Beweis. Doch nicht immer ist der Markt in der Lage, seine dezentralen Koordinationsaufgaben zu erfüllen, alle Kosten und Nutzen zu berücksichtigen: Marktversagen entsteht und die Regulierung solcher Märkte tritt in den Fokus. Ihr Zweck ist die Korrektur der Defizite und/oder der Schutz von Menschen vor den negativen Auswirkungen. Dieses Buch von Roger Sherman isoliert die Ursachen von Marktversagen und setzt sich mit effektiven Regulierungsmaßnahmen auseinander. Drei Schwerpunkte stehen im Zentrum, die Sicherstellung von Wettbewerb, die Regulierung von einzelnen Industrien sowie die „soziale Regulierung“, in der externe Effekte und Informationsasymmetrien, aber auch Ergebnismängel zum Ansatzpunkt von Regulierungsmaßnahmen werden. Das Buch besteht aus 24 Kapiteln. Es richtet sich an fortgeschrittene Studierende der Wirtschaftswissenschaften, kann aber auch jedem Praktiker empfohlen werden, der an Regulierungsfragen interessiert ist. Das umfangreiche Werk ist ausgezeichnet aufbereitet



und strukturiert. Zahlreiche Kästen enthalten Definitionen von einzelnen Konzepten, Fallbeispiele und empirische Evidenz. Aussagefähige Zusammenfassungen, Fragen zum Text sowie ein umfangreiches Glossar werten das Buch zusätzlich auf.

Wettbewerb, Marktversagen und Regulierung

In der Einführung werden die wirtschaftliche, aber auch die wirtschafts- und gesellschaftspolitische Relevanz der behandelten Thematik aufgezeigt sowie die verwendeten Konzepte vorgestellt und die notwendigen Definitionen eingeführt. Die wichtigsten Institutionen der Marktwirtschaft in ihrer Einbettung in die Rechts-, Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung bilden den Ausgangspunkt. Verfügungsrechte, Unternehmen, aber auch

politische Institutionen, in deren Rahmen Regulierungsfragen entschieden werden, werden vorgestellt. Dazu kommen die Beschreibung der idealtypischen Funktionsweise von Märkten und die einzelnen Ursachen für das Versagen der Marktmechanismen. Dieses einleitende Kapitel kann gleichzeitig als eine sehr gut aufbereitete und knappe Wiederholung zentraler wirtschaftswissenschaftlicher Analysekonzepte genutzt werden und bildet eine sehr gute Basis für die Ausführungen der drei folgenden Hauptkapitel.

Wettbewerbspolitik

Es ist der Wettbewerb, der die einzelnen Märkte reguliert und regulieren soll. Doch nicht immer funktioniert er, vor allem dann, wenn die Ausübung unternehmerischer Marktmacht möglich ist. Vor diesem Hintergrund gilt es auszuloten, welche Unternehmensstrategien praktiziert werden, welche Incentivestrukturen in Unternehmen wirken und welche Determinanten für deren Größe und Verhalten isoliert werden können. Diese Informationen zu gewinnen, setzt voraus, sich mit den Marktstrukturen auseinanderzusetzen. Der Zugang über die Unternehmen im ersten Hauptkapitel ist sehr angemessen und der Autor weist zu Recht darauf hin, dass der Markt ebenso wenig ohne Unternehmen analysiert werden kann

wie das Theater ohne die Schauspieler. So werden im Folgenden einerseits die Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen, andererseits aber auch das Geschehen in den Unternehmen und die dahinter stehenden Motive thematisiert. Fragen von Eigentum und Kontrolle, Transaktionskosten im Unternehmen, die Bewertung von Unternehmen, Fusionen, Übernahmen und vertikalen Integrationsmaßnahmen stehen im Zentrum. Ähnlich gründlich und grundlegend erfolgt die Auseinandersetzung mit den Marktstrukturen: Marktformen und Zugangsbedingungen. Die Darstellung der Marktanteils- und Konzentrationsmaße wird durch die Dokumentation einer umfangreichen empirischen Evidenz ergänzt. Preisliche und nichtpreisliche Marktstrategien werden im spieltheoretischen Modelldesign analysiert. Besondere Bedeutung unter Wettbewerbsgesichtspunkten wird Innovationen und geistigem Eigentum sowie entsprechenden Institutionen zu ihrem Schutz beigemessen. Die Analyse von Unternehmensstrategien und ihrer Determinanten bildet den Hintergrund für die Darstellung der Entwicklung und der Zielsetzungen der Wettbewerbspolitik, die durch viele konkrete Fälle illustriert werden. Dass die institutionellen Rahmenbedingungen die amerikanischen sind, schmälert zwar die ungeprüfte Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf die europäische Situation. Diese Beschränkung ist jedoch nur eine oberflächliche, stehen doch die Beziehungen zwischen dem Unternehmensverhalten, der Marktstruktur und der Wettbewerbspolitik im Vordergrund. Die Botschaft dieses Hauptkapitels besteht darin, dass ein funktionierender Wettbewerb ohne eine adäquate Wettbewerbspoli-

tik nicht auskommt, dass diese jedoch immer wieder auf den Prüfstand zu stellen ist und dass sie in einem dynamischen Umfeld auch weiterzuentwickeln ist.

Sektorspezifische Regulierungen

Die Klammer für das zweite Hauptkapitel bilden die regulierten Industrien und die Isolierung des gemeinsamen Regelungsbedarfes. Drei allgemeine Abschnitte gehen sechs Sektorstudien voraus. Die Merkmale von Netzsektoren, die einzelnen Regelungsansätze, die typischen Verhaltensanreize für Akteure regulierter Industrien, die Regelungsziele, -prinzipien und -instrumente bilden den Inhalt der einleitenden Ausführungen. Dazu kommen eine Beschreibung jener Organisationen, die Regulierungsmaßnahmen entwerfen und umsetzen, sowie vergleichende Studien unterschiedlicher Regulierungsregime. Auch diese Grundlagen sind kompakt und überzeugend aufbereitet und bilden den Analyserahmen für die Regulierung des Postsektors und der Telekommunikation. Der Medienmarkt und der Markt für Verkehrsdienstleistungen, jeweils differenziert nach ihren einzelnen Segmenten, werden ebenso untersucht wie der Energie- (Gas, Öl, erneuerbare Energien) und der Stromsektor. Die kompakte Industrieanalyse enthält jeweils nicht nur die ökonomischen Merkmale der Leistungen und die Marktstrukturen, sondern auch die technischen Hintergründe. Aus diesem Komplex wird der Regelungsbedarf abgeleitet und werden die Regulierungsregime in ihrer Entwicklung dargestellt. So gelingt es für die untersuchten Märkte den aktuellen Inhalt der Regulierung,

die damit verbundenen Anreize für die Regulierten und gegebenenfalls Reformbedarf herauszuarbeiten. Dies geschieht im Rahmen konsequenter ökonomischer Analysen, in denen das eingangs aufbereitete Instrumentarium verwendet wird. Der Informationsgewinn über die einzelnen Industrien ist sehr hoch und die stringente ökonomische Analyse lässt in den Hintergrund treten, dass es sich auch hier um die US-Volkswirtschaft handelt, die untersucht wird. Doch die sehr gut strukturierte Analyse als solche kann auf jede Industrie angewendet werden und bildet daher neben den genannten inhaltlichen Vorzügen ein geeignetes Analyseraster.

Externe Effekte und Informationsasymmetrien

Informationsmängel und externe Effekte als Ursachen für Marktversagen und ein daraus abgeleiteter Regelungsbedarf bilden den Inhalt des dritten Hauptkapitels. Dazu kommt die gesellschaftlich erwünschte Korrektur von Ergebnismängeln funktionierender Märkte, so z. B. Übergangsmaßnahmen und Abfederungsprozesse im Zusammenhang mit dem Exit von Unternehmen, vor allem dann, wenn Mitarbeiter, Eigentümer oder Kunden besonders negativ davon betroffen oder wenn Systemkrisen zu erwarten sind. Bankenkrisen können als ein Beispiel dafür genannt werden. Aber auch die soziale Absicherung der Gesellschaftsmitglieder wird in dieser Rubrik behandelt. Etwas ungewöhnlich und in einem breiten Regulierungsverständnis wird das Kapitel daher auch als „Soziale Regulierung“ überschrieben. Die gemeinsame Behandlung der einzelnen Facetten dieses Buchteils ist jedoch durchaus be-

rechtigt. Denn häufig bilden in all den genannten Konstellationen Informationsdefizite die Wurzel des Problems und externe Effekte die Mechanismen für eine Übertragung seiner Wirkungen und eine Ausweitung von negativen Wohlfahrtseffekten. Auch für diese beiden Quellen des Marktversagens werden die Ursachen festgemacht und die Auswirkungen an Beispielen demonstriert. Es werden der Regulierungsbedarf offengelegt, nach marktkonformen Lösungen gefragt und verfügbare Regulierungsinstrumente gegeneinander abgewogen. Auch auf diesem Feld ergänzt die konkrete Anwendung die allgemeinen Überlegungen. Der Umweltschutz,

die soziale Absicherung von Arbeitnehmern, der Schutz der Konsumenten sowie der Schutz von Unternehmensinsolvenzen Betroffener bilden jene Bereiche, die ausführlich beschrieben und analysiert werden.

Konsequente und differenzierte Analysen

Dieses Buch besticht durch seinen konsequent ökonomischen Zugang zur Regulierungsthematik. Der Wettbewerb wird als das adäquate Regulierungsinstrument erkannt. Nur wenn dieses nicht funktionieren kann, stellt sich dem Staat die Regulierungsaufgabe. Sehr differenziert werden die einzelnen Hintergründe von Markt-

versagen ausgelotet sowie Regulierungsregime und -instrumente gegeneinander abgewogen. Zahlreiche regulierte Industrien der amerikanischen Volkswirtschaft werden untersucht, womit ein hoher Informationsgehalt über das aktuelle Regulierungsgeschehen geboten wird. Dieser ist ebenso wertvoll wie die entwickelten Analyseraster.

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

Gerhard Schwarz (Hrsg.): Vertrauen – Anker einer freiheitlichen Ordnung

Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 2007, ISBN 978-3-03823-330-5, 184 Seiten, 32 €.

Margit Osterloh / Antoinette Weibel Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen

Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2006, ISBN 978-3-409-12665-6, 314 Seiten, 39,90 € .



Eine freie, marktwirtschaftliche Ordnung basiert – unter anderem – auf Vertrauen. Ein zunehmender Vertrauensverlust in diese Ordnung wird jedoch vielerorts beklagt. Im Vordergrund dabei steht Misstrauen in Politiker, Manager und Experten. Fragen um Vertrauen, seine fördernden Faktoren sowie gesellschaftliche und ökonomischen Hintergründe sind daher hochaktuell und relevant. Dass Vertrauen mächtige Wirkungen entfalten kann, ist dabei ebenso unbe-



stritten, wie dass die isolierte Forderung nach mehr Vertrauen ohne Ergebnis bleiben wird und dass Vertrauen viele Facetten hat. Wie wirkt Vertrauen innerhalb von Interaktionsbeziehungen, wie entsteht es und wie geht es (wieder) verloren? Dies sind die Klammern der beiden Bücher. Im von Gerhard Schwarz herausgegebenen Sammelband steht der Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Gesellschaftsordnung im Vordergrund und der Zugang wird mittels eines breiten, viele Facetten berücksichtigenden, interdisziplinären Ansatzes gewählt. Margit Osterloh und Antoinette Weibel hingegen legen einen klaren betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt und thematisieren Vertrauen in Unternehmen. Sechzehn Vertreter unterschiedlicher Fachrichtungen, Wissenschaftler wie Praktiker, finden im Sammelband ihren Zugang zur Thematik, entsprechend vielfältig sind auch Ergebnisse und Perspektiven. Dem düsteren Bild einer Misstrauensspirale von Guy Kirsch setzt Hans Haumer den Zukunftsentwurf einer Vertrauensgesellschaft entgegen. In ökonomischen Kategorien verringert Vertrauen Unsicherheit und Kosten, baut es Komplexität ab und ermöglicht es zusätzliche Transaktionen (Theresia Theurl). Dabei zeigt sich, dass das rationale Kalkül allein zu kurz greifen kann und emotionale Dimensionen zu berücksichtigen sind (Erich Kirchler). Verzichteten die Transaktionspartner auf die Verletzung von Vertrauen, können reziproke Altruismusbeziehungen eine Spirale des Vertrauens ermöglichen (Tanja Ripperger). Durch Vertrauen entsteht zusätzliches Vertrauen. Dabei sind manche wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Beziehungen besonders vertrauens-

sensibel, so z.B. die Geldpolitik (Thomas Jordan), die Regulierung des Finanzsektors (Eugen Haltiner), die Wirtschaftsprüfung (Peter Athanas) und die Unternehmensführung (Max Amstutz). Kann Kontrolle durch Vertrauen ersetzt werden oder umgekehrt oder braucht es doch beides? Nicht nur für wirtschaftliche Beziehungen stellen sich diese Fragen, sondern auch in der Medizin (Johann Steurer) sowie zwischen Rechtsanwalt und Klient (Peter Hafter). Neben Professionalität und persönlicher Integrität der Experten müssen diese auch Möglichkeiten haben, Vertrauen in Patienten und Klienten aufzubauen. Überlebensentscheidendes Vertrauen im Alpinismus (Oswald Oelz), der Instinkt des Vertrauens in der Medienarbeit (Ignaz Müller), das bedingungslose Vertrauen in Gott (Andreas Batlogg) sind weitere Aspekte, die von den Autoren aufgegriffen werden. Dass Vertrauen eine kulturelle Dimension hat und dass es zur Entwicklung von Gesellschaften beiträgt, wird in den Beiträgen von Urs Schoettli über Netzwerke in asiatischen Gesellschaften und von Gerhard Schwarz über die Komplementarität von Freiheit und Vertrauen sehr deutlich.

Hat man sich konkreten Vertrauensproblemen in Unternehmen zu stellen, will man Hilfestellungen zum Aufbau von Vertrauen erhalten und aus einschlägigen Erfahrungen lernen, sollte man zum Band von Osterloh und Weibel greifen. Gut strukturiert und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse der Vertrauensforschung werden dort die Möglichkeiten ausgelotet, in Beziehungen zwischen Individuen und innerhalb bzw. zwischen Organisationen eine besondere Investition zu tätigen, nämlich jene in Vertrauen. Unter-

schiedliche Vertrauensarten, deren Determinanten und ihre Dynamik werden vorgestellt, abhängig vom situativen Kontext, von der erlebten Vertrauenswürdigkeit und von gemeinsam geteilten Werten. Auch hier wird der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Kontrolle aufgegriffen. Vertrauen und Fairness werden zueinander in Beziehung gesetzt und die Bedeutung von Vertrauen bei der Führung von Mitarbeitern herausgearbeitet. Dies mündet schließlich in der Ableitung eines neuen Corporate Governance Modells. Die interessanten Fallbeispiele, sei es zum Aufbau von Vertrauenskapital bei Toyota oder zur Bedeutung der weichen Faktoren bei der Open-Source-Software, sind besonders hervorzuheben. So wird etwa auf dieser Ebene sehr gut veranschaulicht, wie die häufig für den Vertrauensverlust angeklagte steigende Virtualität gerade neue Formen von Vertrauen schaffen kann. Jedes der beiden Bücher leistet einen wertvollen Beitrag zur Theorie und Praxis der Bedeutung von Vertrauen zwischen Menschen, in Organisationen und in Gesellschaften. Die umsetzungsorientierten Konzepte zum Aufbau von Vertrauen in Unternehmen und wirtschaftlichen Beziehungen werden begleitet von der Analyse von Vertrauen in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen und der Gesellschaft insgesamt. Die Empfehlung lautet daher, nicht zwischen den beiden Büchern zu wählen, sondern beide zu lesen.

➔ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Francisco J. Garcia Sanz, Klaus Semmler, Johannes Walther (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkcompetenz – Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten

Berlin, Heidelberg, New York, Springer-Verlag, 2007, ISBN 978-3-540-70783-7,
415 Seiten, 59,95 €.

Die Markt- und Wettbewerbsbedingungen unterliegen in der Automobilbranche einer stetigen Veränderung. Einerseits verlangen die Märkte individualisierte Produkte und größere Typenvielfalt. Andererseits verkürzen sich die Produktlebenszyklen bei gleichzeitig steigender Komplexität der Fahrzeugmodelle. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der vorliegende Band mit der Netzwerkcompetenz als Fähigkeit zur erfolgreichen Planung, Steuerung, Integration und Kontrolle in globalen Netzwerken als Antwort auf die oben skizzierten Herausforderungen. Das Buch besteht aus drei Hauptkapiteln. Innerhalb dieser Kapitel sind Beiträge aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis enthalten. Kapitel eins ist mit „Beschaffungs- und Logistikmanagement“ überschrieben. Der einführende Beitrag beschäftigt sich mit ganzheitlichen Beschaffungsstrategien. Es wird überzeugend dargelegt, dass eine ganzheitliche Integration der Lieferanten innerhalb der Beschaffungsstrategie ein wesentlicher Bestandteil einer Unternehmensstrategie ist, welche die Wettbewerbsfähigkeit der OEMs und Zulieferer im Fokus hat. Weitere Beiträge beschäftigen sich im ersten Teil des Buches mit Controlling und Integrationsmanagement in Unternehmensnetzwerken.

Im zweiten Abschnitt des Buches finden sich unter der Kapitelüberschrift „Konzeption des Netzwerkmanagements“ acht heterogene Beiträge. Im



Zentrum steht dabei die Gestaltung und das Management von leistungsfähigen Supply Chains. Es wird u.a. erläutert, wie dezentral gesteuerte Supply Chains bei geeigneter Abstimmung der Parameter hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit nahe an das theoretische Optimum einer zentral gesteuerten Supply Chain bei zentralen Informationen heranreichen können. Dabei wird u.a. auf dynamische Gesichtspunkte von komplexen Logistiksystemen und auf Aspekte eines wertorientierten Controllings im Beschaffungs- und Supply Chain Management eingegangen. Zusätzlich beschäftigen sich weitere Beiträge mit der Beendigung von Lieferantenbeziehungen sowie dem Innovationsmanagement in Unternehmensnetzwerken.

Das dritte Kapitel des vorliegenden Buches trägt die Bezeichnung „Gestaltung und Optimierung von Unternehmensnetzwerken“. Einerseits wird sich der strategischen Bedeutung von

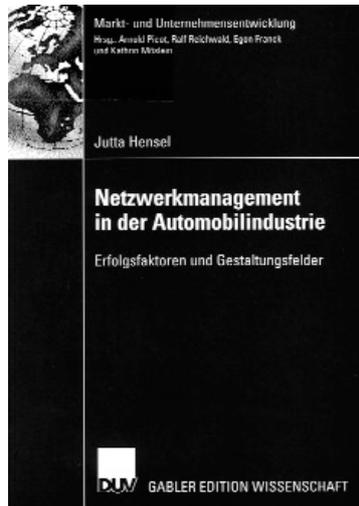
Netzwerken in der Automobilindustrie gewidmet. Andererseits wird auf Einzelaspekte und praktische Anwendungsfälle eingegangen. Zum Abschluss liefert das Buch einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen in der Automobilindustrie. Es wird insbesondere die Bedeutung von unternehmerischer Kooperation, der Nutzung innovativer Informationstechnologien sowie der Schaffung flexibler Prozesse hervorgehoben. Insgesamt gibt das Buch einen anschaulichen Überblick über die aktuell diskutierten Konzepte eines globalen Netzwerk- und Integrationsmanagements schwerpunktmäßig für die Funktionen der Beschaffung und Logistik. Dabei werden theoretische Ansätze und Methoden dargestellt. Hervorzuheben ist, dass zusätzlich durch Fallstudien zu renommierten Unternehmen aus der Automobilbranche praktische Vorschläge zur Implementierung innovativer Methoden und Instrumente eines globalen Beschaffungs-, Logistik-, Supply-Chain- und Supply-Netzwerk-Managements gegeben werden. Das vorliegende Buch kann somit neben Wirtschaftswissenschaftlern auch Praktikern zur Lektüre empfohlen werden.

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

Jutta Hensel: Netzwerkmanagement in der Automobilindustrie – Erfolgsfaktoren und Gestaltungsfelder

Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, ISBN 978-3-8350-0864-9
302 Seiten, 55,90 €.

Die Automobilindustrie gilt als eine Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft und stellt einen der wichtigsten Investoren, insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung dar. Dennoch befindet sich die Automobilindustrie zunehmend in einem Spannungsfeld zwischen Kostendruck und weltweitem Innovationswettbewerb. Nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern, sondern auch zwischen den Herstellern untereinander gewinnt an Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Ausgehend von den Herausforderungen von Arbeitsformen in Netzwerken entwickelt Jutta Hensel ein theoriegestütztes Analysemodell für das Netzwerkmanagement und überprüft es im Rahmen einer umfangreichen empirischen Analyse. Der erste Teil beschäftigt sich mit einführenden Aspekten zur Automobilindustrie im Wandel. Hierbei wird insbesondere auf die Wettbewerbsstrukturen im Umbruch und auf die Entwicklung von der Wertschöpfungskette zum Wertschöpfungsnetzwerk eingegangen. Der zweite Teil geht auf die Herausforderungen des Netzwerkmanagements ein. Hierbei erfolgt eine Begriffsabgrenzung zu Unternehmensnetzwerken und Netzwerkformen in der Automobilindustrie werden vorgestellt. Der wissenschaftliche Bezugsrahmen dieser Arbeit integriert zwei grundlegende theoretische Strömungen. Diese sind auf der einen Seite die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik mit der Transaktionskosten-, Verfügungsrechte- und



Agenturkostentheorie, auf der anderen Seite ausgewählte Ansätze des Strategischen Managements mit der Untersuchung des Erkenntnisbeitrages des Markt- und Ressourcenbasierten Ansatzes sowie des relationalen Ansatzes. Dieser Theoriepluralismus ist in der Anwendung auf das Netzwerkmanagement erforderlich. Anschließend erfolgt eine Ableitung eines Analysemodells für die Exploration. Im dritten Teil werden die Methodik und die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Studie vorgestellt. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Ziele vernetzter Zusammenarbeit der Zugang zu Technologie und Know-how sowie eine flexible Ressourcenerweiterung sind. Eine konsequente Einbettung der Zusammenarbeit in Netzwerken in die Unternehmensstrategie wird jedoch selten verfolgt. Sie ist jedoch erfolgskritisch für das Netzwerkmanagement. Dies liegt vor allem in den Risiken für das Management begründet, die durch eine höhere Komplexität in

den Abläufen, Strukturen und Prozessen entstehen. So wird in der Praxis bevorzugt in bilateralen Projektnetzwerken zusammengearbeitet, die häufig mit Kapitalinvestitionen abgesichert werden, um klare Strukturen zwischen den beteiligten Partnern zu schaffen. Aber auch diese Zusammenarbeitsformen können bei Interessen- oder Kulturunterschieden der Partner an ihre Grenzen stoßen. Es zeigt sich ein durchgehend hohes Bedürfnis der Unternehmen, die Zusammenarbeit durch eine vertragliche Detailtiefe abzusichern. Ebenfalls genießen eindeutig definierte Schnittstellen und klare Spielregeln eine hohe Bedeutung für die Gestaltung der operativen Zusammenarbeit. Das Loslassen in Netzwerken fällt insbesondere Automobilherstellern schwer. Der Handlungsspielraum für Zulieferer ist stark eingeschränkt. Im asiatischen Raum hingegen zeigt die Zusammenarbeit in Netzwerken eine andere Qualität auf. Zielsetzung ist hier die gegenseitige Förderung und der Aufbau von partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen mit positiven Auswirkungen auf Qualität, Kosten und Entwicklungsgeschwindigkeit. Zu guter Letzt erfordert das Netzwerkmanagement andere Qualifikationen als das Management und die Führung in hierarchischen Strukturen.

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ jörg-matthias.böttiger@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt

Hartmut Berghoff / Jörg Sydow, **Unternehmerische Netzwerke - Eine historische Organisationsform der Zukunft?**

Stuttgart, Kohlhammer-Verlag, 2007, ISBN: 978-3170194236, 318 Seiten, 33 €.



Der Begriff „Netzwerke“ ist derzeit in aller Munde. Netzwerke besitzen spezifische Fähigkeiten zur Selbstkoordination, die häufig als die ökonomische Struktur der Zukunft gesehen werden.

Netzwerke haben auch historische Vorläufer, die im Rahmen dieses Forschungsbandes untersucht werden. Dieser interdisziplinäre Sammelband gibt Antwort auf Fragestellungen bezüglich Struktur, Bedeutung, Funktionsweisen und Erfolgen von Netzwerken. Zudem wird auch nach historischen Rahmenbedingungen gefragt. Es werden folgende Sektionen bearbeitet: Theorie des Netzwerkes, Personale Netzwerke (Fernhandelskaufleute, Überkreuzverflechtungen, Familienverbände), Strategische Netzwerke (Allianzen, Franchising), Re-

gionale Cluster (Gewerberegionen, Verlagswesen) und Projektnetzwerke (Großbaustellen, Medienbranche, virtuelle Unternehmen). Darüber hinaus werden die Stärken und Schwächen von vergangenen und gegenwärtigen Netzwerken anhand empirischer Fallstudien herausgearbeitet.

Wissenschaftler aus den unterschiedlichsten Disziplinen haben sich zusammengeschlossen, um das Thema Netzwerke zu analysieren und den Forschungsstand festzuhalten. An dem Sammelband waren sowohl Wissenschaftler der Betriebswirtschaftslehre und Soziologie als auch der Wirtschaftsgeschichte und Volkswirtschaftslehre beteiligt.

Francisco J. Garcia Sanz / Klaus Semmler / Johannes Walther (Hrsg.), **Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz – Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten**

Berlin, Springer-Verlag, 2007, ISBN: 978-3-540-70783-7, 415 Seiten, 59,95 €.

Der Sammelband gibt dem Leser einen Überblick über die gegenwärtig intensiv diskutierten Konzepte und Praktiken von globalen Netzwerk- und Integrationsmanagern der Bereiche Beschaffung und Logistik.

Es werden sowohl in der Praxis existierende Ansätze und Methoden dargestellt als auch Vorschläge anhand von Best Practices renommierter Unternehmen aus der Automobilindustrie gegeben. Die Empfehlungen und Anregungen beziehen sich auf die Im-



plementierung und Umsetzung innovativer Methoden und Instrumente für ein globales Beschaffungs-, Logistik-, Supply-Chain- und Supply-Netzwerk-Management. Hierzu zählen Supply Chain Valuedriver Decomposition (SCVD), Kostenregressionsanalysen, wertorientiertes Beschaffungs- und Supply Chain Management-Controlling, Value Sourcing (Wertschöpfungsmanagement), Shared Service Center sowie innovative Kooperationsmodelle. Netzwerkkompetenz wird in diesem Zusammenhang von den Autoren als die Fähigkeit zur erfolgreichen Planung, Steuerung, Integration, aber auch Kontrolle der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit in globalen Netzwerken verstanden. Die Netzwerkkompetenz entwickelt sich zunehmend zu einer entscheidenden Kernkompetenz in der Automobilindustrie. Insgesamt zielt der Sammelband der Herausgeber Francisco J. Garcia Sanz / Klaus Semmler / Johannes Walther darauf ab, dem Leser anhand von Beiträgen aus Wissenschaft, Praxis und auf Grundlage von Best Practices einen

Einblick in das facettenreiche globale Netzwerkmanagement der Automobilindustrie zu geben und erste Anhaltspunkte für die Gestaltung einer globalen Netzwerkkompetenz abzu-leiten.

Information

Eine ausführliche Rezension dieses Buches finden Sie auf S. 72.

Thorsten Mäger (Hrsg.), Europäisches Kartellrecht
Baden-Baden, Nomos-Verlag,
2006, ISBN: 3-8329-1371-8, 389
Seiten, 69 €.

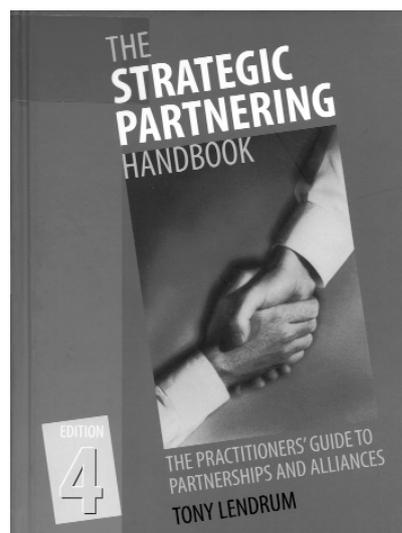


Das europäische Kartellrecht erreicht in der anwaltlichen Beratung von Unternehmen einen immer größeren Stellenwert. Seit der 7. Novelle des deutschen Kartellgesetzes wird das deutsche Kartellrecht vom europäischen Kartellrecht faktisch weitgehend verdrängt. Das deutsche Kartellrecht wird von dem Autor dieses Buches daher nur soweit dargestellt, als es die europäischen Rechtsgrundlagen ergänzt. Die praktische Bedeutung des Kartellrechts ist sehr hoch. Kartellrechtliche Fragen werden auch angesichts zunehmender Unterneh-

menskonzentration auf der Ebene von Großunternehmen wirtschaftspolitisch immer brisanter. Bei Rechtsverstößen sind die vertraglichen Vereinbarungen unwirksam und nicht durchsetzbar. Darüber hinaus können von den Kartellbehörden Bußgelder in empfindlicher Höhe verhängt werden. Das Buch bietet eine auf die Bedürfnisse der Praxis ausgerichtete Gesamtdarstellung, die nicht an abstrakten Normstrukturen, sondern an anschaulichen Sachverhalten und Problembereichen anknüpft. Behandelt werden Absprachen zwischen Wettbewerbern, Vereinbarungen zwischen Lieferanten und Abnehmern, Abreden über gewerbliche Schutzrechte, die Verhaltenskontrolle von marktbeherrschenden bzw. marktstarken Unternehmen sowie die Fusionskontrolle. Es wendet sich insbesondere an alle Juristen, die mit kartellrechtlichen Fragestellungen konfrontiert werden. Zu den Autoren zählen Praktiker des Kartellrechts.

Tony Lendrum, The strategic partnering handbook: the practitioners' guide to partnerships and alliances
Australia, McGraw-Hill, 2003,
ISBN: 0-074-71326-4, 420 Seiten,
52,36 €.

Das Ziel der internationalen Wettbewerbsfähigkeit gewinnt vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung stetig an Bedeutung. Als ein Wettbewerbsvorteil und verstärkt erfolgskritisch wird dabei aus Sicht der Unternehmen die Qualität der Beziehungen zwischen Konsument und Lieferant, intern und extern, gesehen. Der Autor Tony Lendrum hat sich seine Reputation im Bereich Partnerschaften und Allianzmanagement aufgebaut. Weltweite Unternehmen



sehen sein Buch Strategic Partnering Handbook als einen Leitfaden an, der ihnen Empfehlungen und Hinweise zum Aufbau und zum Erhalt von erfolgreichen Partnerschaften und Allianzen und zur Verbesserung der Kooperationspartnerschaften gibt.

Das Handbuch ermöglicht dem Leser Informationen über Organisationskulturen, Strategien, Strukturen, Praktiken und Menschen, derer es bedarf, um eine erfolgreiche Partnerschaft aufzubauen, über zwölf effektiv zu implementierende Partnerschaftsstufen, über Wissen, Ideen und Inspirationen von Fallstudien und best-practise Beispielen, zu sammeln. Der Autor leistet mit dem Buch einen großen Beitrag zum Themengebiet Partnerschaften und Allianzen. Das Buch kann zahlreichen Unternehmen als ein exzellentes Werkzeug zur Bildung und Schaffung von robusten und nachhaltigen Kooperationen dienen.

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

Interessante Links im WWW

EREGG – European regulator's group for electricity and gas

EREGG bezeichnet die Gruppe der nationalen Regulierungsbehörden für Strom und Gas. Diese Gruppe wurde von der Europäischen Kommission durch die Entscheidung 2003/796/EG am 11. November 2003 eingesetzt. Sie ist keine europäische Regulierungsbehörde. Vielmehr geht es in der Gruppe um die Kooperation und Koordination der nationalen Regulierungsanstrengungen im Strom- und Gasbereich.

Auf den Internetseiten finden sich folglich einerseits Konsultationen zu sehr speziellen Regulierungsfragen, aber auch grundsätzliche Stellungnahmen und Einschätzungen zu aktuellen gesetzgeberischen Regulierungsvorhaben.

<http://www.ereg.org>

Stromnetze in Europa

Stromnetze sind heute kein nationales Phänomen mehr, vielmehr gibt es einen europaweiten Zusammenschluss der Stromnetze, der auch die gemeinsame Bewältigung von Lastschwankungen ermöglicht. Hierzu haben sich die europäischen Übertragungsnetzbetreiber zur UCTE (Union for the Co-ordination of Transmission of Electricity) zusammengeschlossen. Die UCTE umfasst alle Staaten der EU und die Schweiz, jedoch ohne Großbritannien und Skandinavien. Auf den Seiten finden sich zahlreiche Informationen zur Funktionsweise und den Problemen des europäischen Netzverbundes, aber auch umfangreiche Statistiken zu den Stromtransporten und Lastflüssen.

Alle europäischen Netzbetreiber (also auch in Großbritannien und Skandinavien) haben sich in der ETSO (European Transmission System Operators) zusammengefunden. Auch hier finden sich

wesentliche Informationen zum internationalen Stromaustausch.

<http://www.ucte.org>

<http://www.etso-net.org>

Handwerkerkooperationen

Kooperationen bieten gerade für Handwerker erhebliche Vorteile. Einerseits können sich Handwerker mit einem ähnlichen Leistungsspektrum zusammenschließen, um im Bedarfsfall größere Aufträge einwerben zu können, andererseits können auch Handwerksbetriebe unterschiedlicher Art (Schreiner, Installateur, Maler etc.) kooperieren, um ihren Kunden Komplettangebote offerieren zu können. Auch die Rechtsform der Genossenschaft eignet sich für diese Handwerkerkooperationen.

Deshalb haben sich schon zahlreiche erfolgreiche Handwerkerkooperationen gegründet. Auch die Handwerkskammern begleiten diese Vorhaben aktiv mit einem umfangreichen Beratungsangebot. Als Beispiel kann die Handwerkskammer Düsseldorf dienen:

<http://www.hwk-duesseldorf.de/beraten/kooperation/>

Weitere Informationen über die Schritte zur erfolgreichen Handwerkerkooperationen finden sich auch unter:

<http://www.handwerkplus.de>

Beispiele für erfolgreiche Handwerkerkooperationen sind:

<http://www.fullhouse-gmbh.de>

<http://www.raumfabrik.de>

<http://www.alles-wird-schoen.de>

Terminkalender

21. Januar 2008

Wissenschaft und Praxis im Gespräch:

Neue Märkte erschließen – Strategien für den FinanzVerbund

Ein sich intensivierender Wettbewerb macht es auch für den FinanzVerbund erforderlich, neue Märkte zu erschließen. Mehr denn je kommt es dabei auf eine effiziente Arbeitsteilung im Verbund an. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zeigt auf, wie neue Märkte identifiziert werden können und stellt erfolgreiche Strategien vor. (Das komplette Programm finden Sie auf der nächsten Seite.)

23. Januar 2008

2. CAWM-Forum:

Optionen der Föderalismusreform

Dr. Thilo Sarrazin, Finanzsenator der Stadt Berlin

Im Rahmen des 2. CAWM-Forums spricht der Finanzsenator der Stadt Berlin, Dr. Thilo Sarrazin, zu den „Optionen der Föderalismusreform“. Die Föderalismuskommission von Bundestag und Bundesrat hat einige Empfehlungen zur Reform des Föderalismus in Deutschland erarbeitet, die aber nur zögerlich umgesetzt werden. Im Wesentlichen geht es um die Neuordnung der Kompetenzen von Bund und Ländern und damit einhergehend um die Finanzierungen der entsprechenden Haushalte. Dr. Thilo Sarrazin wird diese Aspekte aus seiner Sicht beleuchten.

7. Februar 2008

Wirtschaft@Münster 2008:

Eigeninteresse und Gemeinwohl!

Erfolgsfaktor familienfreundliche Unternehmen

Die IHK Nord Westfalen richtet in Zusammenarbeit

mit dem Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung (CAWM) die Veranstaltungsreihe Wirtschaft@Münster aus. Neben einem kompetitiven Salär spielen auch zunehmend weiche Faktoren für Mitarbeiter eine Rolle. Ein familienfreundliches Umfeld kann für Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil im „war for talents“ sein. Wirtschaft@Münster wird die Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und diskutieren.

10. März 2008

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ Bank AG in Münster stattfinden. Den öffentlichen Vortrag Rainer Neumann (Vorsitzender des Vorstandes der SCHUFA Holding AG): „Die Rolle von Kreditbüros in modernen Volkswirtschaften.“ Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang 2008.

4./5. April 2008

6. Jahrestreffen IfG-Alumni

Zu ihrem 6. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 4. und 5. April an der Universität Münster (Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung, Am Stadtgraben 9) ein. Auch in diesem Jahr werden ein Fachprogramm mit einem geselligen Zusammensein und vielen Möglichkeiten zum Gespräch verbunden. Festredner wird in diesem Jahr Prof. Dr. Manfred Borchert sein. Als IfG-Alumni spricht Dr. Rudolf Kösters, Vorstandsvorsitzender der St. Franziskus-Stiftung Münster.



Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Neue Märkte erschließen – Strategien für den FinanzVerbund

21. Januar 2008, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Die Erschließung neuer Märkte und die Marktausschöpfung sind zentrale Faktoren für den Bankenerfolg der Zukunft. Diese Aufgaben sind mit vielfältigen Herausforderungen für den genossenschaftlichen FinanzVerbund verbunden. Einerseits müssen die einzelnen Primärbanken Strategien für die unterschiedlichen lokalen Märkte finden, andererseits müssen von den Verbundunternehmen wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen bereitgestellt werden. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ stellt solche Strategien und ihre Umsetzung vor und diskutiert die Möglichkeiten des FinanzVerbundes, seine Marktpotenziale besser ausschöpfen zu können.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Programm

16.00 – 16.35 Uhr

Produkte und Vertrieb – Wachstum im regionalen Markt managen

Hans-Joachim Reinke

Vorstand Union Investment Asset Management AG

18.00 - 18.30 Uhr **Pause**

anschließende Podiumsdiskussion:

Neue Strategien für neue Märkte – Wege für den FinanzVerbund

16.35 – 17.10 Uhr

Bank der Zukunft – Neue Märkte identifizieren und erschließen

Martin Engstler

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – Zentrum Finanzdienstleister, Stuttgart

Diskussionsteilnehmer:

Werne Böhnke

Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank AG

Karsten Kahlcke

Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank im Kreis Plön eG

17.10 - 17.35 Uhr

Neukundenakquise in Ballungsgebieten

Dr. Reiner Brüggestrat

Vorstandssprecher der Hamburger Volksbank eG

Wolfgang Kirsch

Vorstandsvorsitzender der DZ Bank AG

Jürgen Pütz

Vorstand der Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG

17.35 - 18.00 Uhr

Marktausschöpfung durch Personalität und Qualität

Dr. Roman Glaser

Vorstandsvorsitzender der Volksbank Baden-Baden Rastatt eG

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl

IfG Münster

Wall of Excellence

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

Unternehmenskooperation III (SS2007)



Theresa Wiedenroth (1,0)



Cornelia Tegtmeier (1,0)

Unternehmenskooperation IV (SS 2007)



Kristin Eickel (1,0)



Ludwig Brütting (1,0)



Theresa Wiedenroth (1,0)

Theorie der Wirtschaftspolitik (SS 2007)



Oliver Lerbs (1,0)



Julius Brandes (1,0)



André Schneider (1,0)

Seminar Unternehmenskooperation (SS 2007)



Andreas Pletziger (1,0)



Simone Pruhs (1,3)

„Es ist eine der Hauptaufgaben des Wettbewerbs zu zeigen, welche Pläne falsch sind.“

Friedrich August von Hayek, österreichischer Ökonom

„Die Klage über die Stärke des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.“

Walter Rathenau, deutscher Politiker, Industrieller, Schriftsteller

„Die Sanftmütigen werden die Erde besitzen – aber nicht die Schürfrechte.“

Jean Paul Getty, amerik. Ölindustrieller u. Milliardär

„Ich laufe nicht dorthin, wo der Puck ist, sondern dorthin, wo er als nächstes sein wird.“

Wayne Gretzky, Kanadischer Eishockeyspieler

Es gibt eine alte Geschichte über eine Straße in Wien, in der sich vier Bäckereien befanden. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, stellte die erste ein Schild neben den Eingang, auf dem sie das feinste Gebäck in ganz Wien offerierte. Die zweite Bäckerei antwortete mit einem Schild: die feinsten Backwaren in ganz Österreich. Die dritte konterte mit dem Angebot: die besten Backwaren der Welt. Das alles beeindruckte den vierten Bäcker keineswegs. Er postierte vor seinem Laden ein Schild, das bescheiden verkündete: "Hier erhalten Sie die feinsten Backwaren in dieser Straße."

unbekannt

„In einer strategischen Allianz will einer der beiden Partner oder aber wollen beide sicherstellen, daß der andere keine Affäre mit einem Außenstehenden eingeht. Wir vom Kartellamt sind mehr für die freie Liebe.“

Wolfgang Kartte, ehem. Präsident Bundeskartellamt