

Herausgeber:

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

Am Stadtgraben 9,

48143 Münster,

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

Fax (02 51) 83-2 28 04,

E-Mail: info@ifg-muenster.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 1/2008 wurde am 20.05.2008 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	5
Doktorarbeiten	
Die genossenschaftliche Pflichtprüfung	6
Erfolgsforschung im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken	8
Die Wirkung von Kreditbüros auf den Markt für Privatkredite	10
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Kooperationen im Buchhandel	12
Besonderheiten des Managements von Kooperationen im produzierenden Gewerbe	13
Kooperationsmöglichkeiten von Apotheken	14
Luftfahrtkooperationen	14
Internationale Kooperationen von Banken	15
Kooperationen zwischen Banken und Versicherungen in Produktion und Vertrieb	15
Kooperationen zur Erreichung kritischer Größen im E-Business	16
Nonprofit-Forprofit-Kooperationen	16
Efficient Consumer Response (ECR)	17
Eventstätten	17
Ist der Local Loop ein resistenter Bottleneck?	18
Der Einfluss von Hedgefonds auf die Stabilität der globalen Finanzmärkte	18
Forschungsprojekte	
Klimawandel und Genossenschaften	19
Kooperationsmanagement im deutschen Krankenhausesektor	23
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag: „Netzregulierung in der Praxis“	25
Gastvortrag: „Partnermanagement“	26
Gastvortrag „Alliance Management – Independent Solution Vendor (ISV)“	27
Gastvortrag: „Besuch vom Bundeskartellamt“	28
Kooperationen in der Automobil- und Logistikwirtschaft	29
Ausgewählte Kapitel der Institutionenökonomik	30
Unbundling	31
Alumni-Forum	
Dr. Rudolf Kösters: Staatliche Regulierung und Selbstverwaltung im Gesundheitswesen ...	32
Events/Veranstaltungen	
Neue Märkte erschließen – Strategien für den FinanzVerbund	35
VIII. Interdisziplinärer Kongress „Junge Wissenschaft und Europa“	37
Optionen der Föderalismusreform	38

Die wettbewerbsorientierte Öffnung von Netzindustrien – Bilanz und Ausblick nach zehn Jahren Regulierung in Deutschland	39
SCHUFA - Wir schaffen Vertrauen	41
6. Alumni-Treffen in Münster	42
IfG-Kennenlernabend	43
30. Hohenheimer Oberseminar in Nürnberg	44
8. Internationales NPO-Forschungskolloquium	45
Mit Teamgeist und Treffsicherheit zum WiWi-Cup-Vizemeister	46
Vorträge	
MemberValue-Strategien für Genossenschaften	47
Die Stars der Wirtschaft stehen zusammen	49
Kooperation als Verhaltensstrategie der Zukunft	51
Kooperation und Netzwerke im Personalwesen	53
Netzwerke und Kooperationen von Unternehmen: Herausforderungen für die Wettbewerbspolitik	55
Wohnungsgenossenschaften: Geschichte – Gegenwart – Zukunft	57
MemberValue – Basis für nachhaltige Partnerschaften	59
Wohnungsgenossenschaften – Partner für Städte und Gemeinden?	60
Gesellschaftspolitische Herausforderungen – Stiftungen und Genossenschaftsbanken	63
Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform	65
Wirtschaftsmotor Information – im Interesse von Verbraucher und Standort	67
Kommt die Gas-OPEC? Aussichten und Konsequenzen einer Kartellbildung im europäischen Gasmarkt	70
Unsere Partner stellen sich vor	
Grafschafter Volksbank eG	72
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 71-74	74
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 81-82	76
Ökonomik der Kooperation Band 6	77
Pinnwand	78
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Nachrichtenagenturen	79
Das aktuelle Stichwort	
Mikrokredite	83
Für Sie gelesen	
Dieter Schmidtchen, Max Albert, Stefan Voigt (Hrsg.): The More Economic Approach to European Competition Law	88
Florian Meister: Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft – Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes	89
Sanjeev Goyal: Connections – An Introduction to the Economics of Networks	90
Neu auf dem Büchermarkt	91
Interessante Links im WWW	93
Terminkalender	94
Wall of Excellence	95
Gedankensplitter	96

Editorial



Mit dem Fortschreiten des Sommersemesters 2008 füllten sich auch die Seiten des sechzehnten IfG-Newsletters www.ifg-muenster.de*. Wieder wird über zahlreiche Ereignisse berichtet und werden Ergebnisse vorgestellt, die in den vergangenen Monaten veröffentlicht wurden und die in Wissenschaft und Praxis zur Kenntnis genommen werden. Wir berichten auch über Seminare und Gastvorträge im Rahmen unseres Schwerpunktes der Unternehmenskooperation. Nur an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster angeboten erfreut sich diese Spezialisierung nach wie vor einer großen Nachfrage. Dies gilt auch für die Studierenden der neuen Bachelor-Studiengänge. Korrespondierend mit der großen Bedeutung von Kooperationen in der Wirtschaft schaffen viele Absolventen einen guten Einstieg in das Kooperationsmanagement oder in entsprechend spezialisierte Beratungsorganisationen.

Im Rahmen von laufenden Forschungsprojekten haben wir uns unter anderem mit Mikrokrediten, mit Kooperationen in der Medienwirtschaft sowie von Krankenhäusern, mit neuen Aktivitätsfeldern von Genossenschaften, mit Partnerschaftsmodellen von Wohnungsgenossenschaften sowie mit dem Multikanalbanking im genossenschaftlichen FinanzVerbund auseinandergesetzt. Ein kürzlich gestartetes Dissertationsprojekt beinhaltet die Analyse von Kooperationen als Instrument in Internationalisierungsprozessen. Grundlegende anwendungsnahe Erkenntnisse können von einem Forschungsprojekt erwartet werden, das die Voraussetzungen von Kooperations- und Fusionsstrategien miteinander vergleicht. Nicht nur Theorie und Empirie der Kooperation prägten jedoch die Institutsaktivitäten der vergangenen Monate, sondern mit dem zweiten Platz im traditionsreichen Fakultätsfußballturnier des WiWi-Cups konnte das IfG-Team „MemberValue International“ auch in der sportlichen Praxis punkten.

Mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate.

Für das Team des IfG



Juni 2008

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

Meine Meinung

Informationsdefizite und Vertrauen

Eine strukturelle Lehre aus der „Subprime-Krise“

Noch sind die Finanzmärkte instabil. Die Folgen der „Subprime-Krise“ sowie der damit verbundenen Liquiditäts- und Kreditprobleme sind nach wie vor spürbar und die realwirtschaftlichen Effekte sind unklar. Die Aktivitäten der Zentralbanken werden nicht ohne Wirkungen auf die Preise von Finanzmarkttitle sowie das allgemeine Preisniveau bleiben. Die theoretische Aufarbeitung der Krise durch die Ökonomen hat erst begonnen. Dennoch werden bereits zahlreiche Lehren aus der Krise präsentiert, einerseits betonen sie die Gemengelage auf den betroffenen Finanzmarktsegmenten, andererseits stehen die bekannten Auslöser und Wirkungsmechanismen im Fokus. Im Hintergrund blieb bislang jedoch der strukturelle Zusammenhang zwischen Informationsasymmetrien und Vertrauen.

Die Stückelung, Kombination und Verbriefung von US-Hypothekenkrediten, der weltweite Handel dieser Wertpapiere und die Integration in die Portfolios von Finanzinstituten entsprachen der Nutzung von innovativen Instrumenten: Mortgage- und Asset-backed Securities. Diese Finanzmarktinstrumente wurden weitgehend positiv eingeschätzt, mit ihrem Potenzial Risiken zu diversifizieren und Anlagen zu schaffen. Selbstverständlich wurden Informationsasymmetrien identifiziert: Qualitätsunsicherheit. Die Verkäufer verfügten über mehr Informationen über die impliziten Risiken als die Käufer. Bei langen Ketten von neu strukturierten und komplex verpackten Finanzprodukten waren die unterliegenden Risiken kaum mehr festzustellen, geschweige denn korrekt einzuschätzen. Die Informationsasymmetrien waren also abzubauen, etwa durch die Delegation an Informationsexperten wie Rating-Agenturen. Ex post ist bekannt, dass diese der Aufgabe der Qualitätsbeurteilung nicht gewachsen waren. Ihr Urteil war zu optimistisch und es war zu wenig differenziert. Vor

diesem Hintergrund kann es heute nicht überraschen, dass es zu Marktversagen kam, der Herausbildung „durchschnittlicher Preise“ für unterschiedliche Qualitäten, sowohl beim Handel als auch in den Transferpreissystemen in den Banken. Nachdem sich einzelne Bewertungen als falsch erwiesen hatten, konnte eine Korrektur nicht mehr erfolgen. Im Strudel der Ereignisse gelang es nicht, den gepoolten Markt zu segmentieren. Die außerbilanzielle Positionierung, Anreize zum Aufbau entsprechender Positionen sowie fehlende einschlägige Erfahrungen von Revisionsgesellschaften und Aufsichtsbehörden verstärkten die Wirkungen mittels Substitutions- und Übertragungsmechanismen, die aus einzelnen Problemen eine Krise entstehen ließen, die weitere Finanzmarktsegmente einbezog. In diesem Prozess stellte sich eine zusätzliche Informationsasymmetrie heraus: die Höhe der eingegangenen Positionen und die Betroffenheit der einzelnen Institute. Dies erst führte nun zur Liquiditäts- und Kreditkrise, zum Austrocknen des Interbankenmarktes. Auf diesem veränderten sich die Kon-

ditionen, zu denen Transaktionen möglich wurden. Viel war und ist die Rede vom fehlenden Vertrauen auf dem Geldmarkt, das einzufordern sei. An dieser „Vertrauenskrise“ gilt es einzuhaken: Vertrauen kann in der Tat fehlende Informationen partiell kompensieren und deren wohlfahrtssenkende Auswirkungen verringern. Doch Vertrauen entsteht nicht in der Krise, sondern muss in „ruhigen Zeiten“ aufgebaut werden und zwar auf der Basis von Informationen. Vertrauen ist nicht bedingungslos und es ist nicht blind, sondern es benötigt zu seinem Entstehen Informationen oder andere Vertrauensanker. In diesem Prozess sind Transparenz und Vertrauen komplementär und nicht substitutiv. Dieser strukturelle Zusammenhang sollte bei der wissenschaftlichen und bei der praktischen Aufarbeitung der Krise nicht vernachlässigt werden.

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

Doktorarbeiten

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung

Vergleich mit Vereins- und Aktienrecht

Der strengen Prüfung der Genossenschaften (vgl. §§ 53 ff. GenG) steht die fehlende Prüfungspflicht für Vereine gegenüber. In der genossenschaftlichen Lehre und Praxis besteht die Sorge, dass Gründer die Rechtsform der Genossenschaft wegen der hohen Prüfungskosten vernachlässigen und stattdessen genossenschaftliche Unternehmungen in der Rechtsform des Vereins mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb betreiben. Daher stellt sich die Frage, wieviel Prüfung Genossenschaften verkraften und wieviel Prüfung Vereine benötigen.

Kostendruck für kleine Genossenschaften

Die Jahresabschlussprüfung der Genossenschaften ist die strengste Pflichtprüfung im deutschen Gesellschaftsrecht. Das bringt hohe Prüfungskosten mit sich, die gerade kleine Genossenschaften belasten. Viele Genossenschaften beklagen, dass diese Kosten ein hemmender Faktor in der Gründungsphase und ein rechtsformspezifischer Nachteil der Genossenschaften werden könnten. Im Zuge der Genossenschaftsreform (2006) erleichterte der Gesetzgeber zwar die Prüfungsvoraussetzungen für Genossenschaften, indem er kleinere Genossenschaften (Bilanzsumme < 1 Mio. Euro und Umsatzerlöse < 2 Mio. Euro) von der Jahresabschlussprüfung freistellte, vgl. § 53 II GenG. Jedoch gibt es nach wie vor für alle Genossenschaften eine Pflichtprüfung bezüglich der Einrichtungen, der Vermögenslage und der Geschäftsführung.

Wirtschaftliche Vereinsbetätigung – Flucht ins Vereinsrecht

Die Kritik an den genossenschaftlichen Prüfungsregelungen ergibt sich möglicherweise insbesondere daraus, dass das Vereinsrecht im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) keine Prüfung vorsieht, obwohl sich Vereine auch wirtschaftlich betätigen, z.B. Automobilklubs, karitative Vereine, Sachverständigenorganisationen, Naturschutzvereine oder Fußballklubs. Während der historische Gesetzgeber, der das Bild der kleinen Skat- oder Sportklubs vor Augen hatte, in den vereinsrechtlichen Vorschriften des BGB keine Gläubigerschutzvorschriften normierte, sind viele Idealvereine heutzutage faktisch Wirtschaftsunternehmen, die sich nur noch durch ihre Rechtsform von Genossenschaften und Aktiengesellschaften unterscheiden. Bei der Gründung genossenschaftlicher Kooperationen kann es zu einer Flucht ins Vereinsrecht kommen,

wenn Gründer die Rechtsform des Vereins wählen, um die Prüfungspflicht und andere Gläubigerschutzvorschriften zu umgehen.

Allgemeiner Rechtsformenvergleich – Ungleichbehandlung der Rechtsformen

Bei der Genossenschaft handelt es sich um die insolvenzsicherste Rechtsform. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die strengeren Prüfungsvorschriften der §§ 53ff. GenG die fehlenden Mindestkapitalvorschriften für Genossenschaften ausgleichen. Dagegen fallen wirtschaftlich tätige Vereine zunehmend als insolvenzanfällig auf. Diese geringere Insolvenzresistenz ergibt sich daraus, dass es im Vereinsrecht weder Vorschriften zur Kapitalaufbringung und -erhaltung noch Rechnungslegungs- und Transparenzvorschriften gibt. Umso mehr verwundert es, dass im Vereinsrecht Prüfungsvorschriften fehlen, sodass der Gläubi-

Prüfungsvergleich		
	Genossenschaft	Verein
Voraussetzungen	– alle Genossenschaften prüfungspflichtig/kleine eG lediglich von Jahresabschlussprüfung befreit	– keine gesetzliche Prüfungspflicht einige e.V. unterwerfen sich freiwillig einer Prüfung durch Satzungsbestimmungen
Ziele	– Gläubigerschutz – Mitgliederschutz (wegen der Nachschusspflicht)	– Gläubigerschutz – sorgfältiger Umgang mit Spendengeldern
Prüfungsträger	– Prüfungsverbände – Regelungen zur Unabhängigkeit der Prüfer in § 55 GenG	– entweder interne Kassenprüfer oder externe Wirtschaftsprüfer – keine verbindlichen Befangenheitsregelungen
Prüfungsgegenstände	– Einrichtungen – Vermögenslage – Geschäftsführung – Jahresabschluss	– Kassenbestand – Einnahmen- /Ausgabenrechnung i.S.v. §§ 259 BGB
Prüfungsverfahren	– gemeinsame Sitzung mit Vorstand und Aufsichtsrat – Teilnahmerecht des Prüfers an Generalversammlung – nach Abschluss: Prüfungsverfolgungsrechte	– Prüfer kann in der Mitgliederversammlung Entlastung des Vorstandes vorschlagen – keine Rechte nach Abschluss der Prüfung
Haftung	– Verantwortlichkeit der Prüfungsorgane bei Pflichtverletzungen gem. § 62 I 1 GenG – gesetzliche Haftungsbeschränkung bei fahrlässigen Pflichtverletzungen, § 62 II GenG	– Haftung nach allgemeinen Vorschriften, §§ 280 ff. BGB – keine gesetzliche Haftungsbeschränkung – – unbegrenzte Haftung kann zu sehr hohen Versicherungskosten für die Vereinsprüfer führen

gerschutz gänzlich vernachlässigt wird. Durch die unterschiedlichen Prüfungspflichten trotz gleicher wirtschaftlicher Betätigung liegt eine nicht zu rechtfertigende Ungleichbehandlung beider Rechtsformen vor.

Fazit

Gesetzliche Regelungen für Vereine sind notwendig, um einen ausreichenden Schutz für Gläubiger und Spender zu schaffen. Als Vorbild für vereinsrechtliche Regelungen bieten sich dabei die Aktiengesellschaften eher an als die Genossenschaften, da die genossenschaftlichen Prüfungsrege-

lungen durch historische Entwicklungen ganz speziell auf diese Rechtsform zugeschnitten sind. Ein Stufenmodell in Anlehnung an § 267 HGB, welches rechtsformspezifische Kriterien und Größenklassen für Vereine enthält, ermöglicht differenzierte Prüfungsregelungen für kleine, mittelgroße und große Vereine.

Kleine Genossenschaften könnten unter Abwägung von Prüfungskosten und Gläubigerschutz vollständig von der Prüfungspflicht befreit werden. Eine Pflichtmitgliedschaft in einem Verband böte sich jedoch auch nach einer Befreiung von der Prüfungs-

pfligt an, da sich die Symbiose von Verbänden und Genossenschaften seit jeher bewährt hat.

Information

Der Autor war von 2005 – 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Seit April 2006 ist er Referendar am Landgericht Münster.

☎ Alexander Donschen

☎ (0251) 2 02 41 97

✉ adonschen@gmx.de

Erfolgsforschung im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken

Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Vertriebskanals Internet deutscher Genossenschaftsbanken

Innerhalb des Multikanalbankings deutscher Banken nimmt der Vertriebskanal Internet eine zunehmende Bedeutung für einen nachhaltigen Erfolg im Wettbewerb ein. Jedoch zeigen Benchmarkuntersuchungen und Rankings, dass einige Genossenschaftsbanken gerade im Vertriebskanal Internet einen Anwendungs- und Entwicklungsrückstand erfahren, während andere sehr gelungene Beispiele für einen integrierten Multikanalvertrieb präsentieren. Damit erfolgreiche Multikanalbankingkonzepte entwickelt werden können, muss ein Verständnis der Wirkungszusammenhänge und die Identifizierung von Erfolgsfaktoren erreicht werden.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Beobachtung, dass sich bei vielen deutschen Genossenschaftsbanken im Vertriebskanal Internet ein Entwicklungsrückstand gegenüber anderen Instituten und Institutsgruppen zeigt, obgleich sämtliche genossenschaftlichen Institute auf das gemeinsame Versorgungsnetzwerk des Finanzverbands zurückgreifen können. Gleichzeitig ist auf diesem Gebiet ein wenig fortgeschrittener Forschungsstand der Erfolgsfaktorforschung zu konstatieren, welcher zur Erklärung des Erfolgs im Vertriebskanal Internet herangezogen werden kann. Somit ist bisher ungeklärt, welche Faktoren den Erfolg der Genossenschaftsbanken im Vertriebskanal Internet determinieren. Die Kenntnis der Erfolgsfaktoren ermöglicht einen effizienten Einsatz knapper Ressourcen zur Verbesserung des Erfolgs im Vertriebskanal Internet. Insbesondere die Explikation der Wirkungszusammenhänge zwischen den Erfolgsfaktoren, Potenzialfaktoren und Ressourcen auf der Verbundebene und der Primärbankenebene auf der einen Seite sowie der Erfolgsgrößen auf der anderen Seite wurde als Forschungsziel formuliert.

Zur Gewinnung von Hypothesen über potenzielle Erfolgsfaktoren wurde auf die Wertkettenanalyse nach Porter zurückgegriffen. Weitere Ausgangspunkte der theoretischen Analyse zur Identifikation potenzieller Erfolgsfaktoren waren die Theorie des Resource-based View sowie der Kernkompetenzansatz als Erweiterung dieses Ansatzes. Insbesondere diese Ansätze, welche Erfolgsunterschiede durch eine unterschiedliche Ausstattung und Kombination verschiedener Ressourcen zu erklären suchen, wurden als geeignet eingeschätzt, um die Ableitung von Hypothesen theoretisch zu fundieren.

Insgesamt wurden im Rahmen der theoretisch-konzeptionellen Analyse 29 Hypothesen über Faktoren aus der Ebene der IT-Versorgungsunternehmen, der Primärbanken oder externer Faktoren abgeleitet. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden in einer Vollerhebung die Vorstände aller deutschen Genossenschaftsbanken über ihr Vertriebskanalmanagement befragt (Rücklaufquote 31,5 %). Um die Multikausalität des Konstruktes Erfolg im Vertriebskanal Internet abbilden zu können, war die Anwendung

der Kausalanalyse als fortschrittliches statistisches Analyseinstrumentarium notwendig und sinnvoll. Um auch heterogene Strukturen des Datensatzes adäquat berücksichtigen zu können, wurden weitere Analysetechniken – die Mehrgruppenanalyse sowie der Einbezug von Mittelwertstrukturen – angewendet und so weitergehende und detaillierte sowie differenzierte Ergebnisse bei der empirischen Überprüfung der Hypothesen gewonnen. Hierbei ist es gelungen, die theoretisch abgeleiteten kausalen Wirkungszusammenhänge in einem Modell abzubilden und zu einem großen Teil empirisch zu bestätigen:

- Der seiner Wirkung nach wichtigste Faktor für den wahrgenommenen Erfolg der Banken ist der Faktor Vertriebsstrategie. Genossenschaftsbanken nehmen dann einen großen Erfolg mit ihrem Finanzportal wahr, wenn sie diesem einen besonders hohen Stellenwert innerhalb ihrer Gesamtbankplanung einräumen und eine klare Ausrichtung ihres Vertriebskonzepts formulieren.
- Der zweitwichtigste Erfolgsfaktor für den Erfolg ist der Leistungs- und Funktionsumfang des Internet-Ver-

triebskanals. Je umfangreicher der Online-Vertriebskanal nach Produkten und Funktionen ausgestaltet ist, umso höher ist der wahrgenommene Vertriebs Erfolg sowie die Nutzung des Vertriebskanals.

- Je umfangreicher der Vertriebskanal ausgestattet wird, umso höher ist auch die Kostenbelastung, die die Genossenschaftsbank erfährt. Dieser Kosteneffekt wird jedoch teilweise kompensiert, da eine durch mehr Funktionen und Produkte gestiegene Nutzung des Vertriebskanals die Kostenbelastung wiederum dämpft.
- Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor sind CRM-Systeme und Systeme zur Kundendatennutzung. Genossenschaftsbanken mit einer konsequenten und vertriebsorientierten Nutzung von Kundendaten im Vertriebskanal Internet können durch Auswertung von Kundendaten aktive Anspracheanlässe generieren und beobachten einen höheren Vertriebs Erfolg im Internet-Vertriebskanal. Dem stehen Kostenbelastungen gegenüber, welche eine negative Wirkung auf den wahrgenommenen Kostenerfolg besitzen.
- Fortschrittliche Kundensegmentierungssysteme stellen eine notwendige Voraussetzung dafür dar, dass der Erfolgsfaktor CRM-Systeme im Vertriebskanal Internet wirken kann. Nur Banken, die entsprechende fortschrittliche Kundensegmentierungssysteme einsetzen, nehmen eine positive Wirkung ihrer CRM-Systeme wahr.
- Ein hohes technisches Know-How der Mitarbeiter ist insbesondere für die Realisierung eines Kostenerfolgs von Bedeutung.
- Wichtigste Ressource der Netzwerkpartner ist das organisationale

Wissen im Finanzverbund, welches auf dem Wege der strategischen und operativen Unterstützung in Form eines Wissenstransfers an die Primärbanken übertragen und von diesen genutzt werden kann.

- Die Kernkompetenzen der IT-Dienstleistungsunternehmen, Systeme hoher Qualität anzubieten sowie ein angemessenes und im Verhältnis zur Qualität der erbrachten Leistungen angemessenes Kostenniveau für diese Systeme zu erreichen, sind ebenfalls sehr wichtig und haben einen starken Einfluss darauf, in welchem Ausmaß die Genossenschaftsbanken entsprechende Systeme beziehen.
- Es gibt starke Unterschiede je nachdem, wie groß die Bank ist. Bei großen Instituten ist insbesondere der Faktor Vertriebsstrategie sowie der Leistungs- und Funktionsumfang der Internet-Vertriebskanäle stärker ausgeprägt als bei kleinen Banken.
- Kleine Banken nehmen negative Kostenbelastungen umfangreicher Vertriebskanäle und CRM-Systeme deutlich stärker wahr. Kleinere Institute legen eine höhere Priorität auf ein wettbewerbsfähiges, im Verhältnis zur Qualität der erbrachten Leistungen geringes Kostenniveau der Systeme. Größere Institute hingegen ist ein hohes Qualitätsniveau der Systeme und Leistungen wichtig.
- Der Ansatz eines aktiven Customer-Channel-Migration-Managements, welches Kunden durch eine aktive Ansprache in kostenoptimale Vertriebskanäle zu lenken versucht, ist einem passiven Ansatz, welcher über Preisdifferenzierungen eine Len-

kung des Kundenverhaltens erreichen will, in seiner Wirkung überlegen.

Diese Faktoren determinieren den Erfolg der Genossenschaftsbanken im Vertriebskanal Internet. Durch die Anwendung der Strukturgleichungsanalyse können die Wirkungszusammenhänge im Multikanalmanagement aufgedeckt und die Faktoren und Ressourcenpositionen identifiziert werden, bei denen ein Einsatz knapper Ressourcen im Finanzverbund besonders vielversprechend ist und zu Erfolgsverbesserungen im Multikanalbanking führen kann. Es können zahlreiche an den identifizierten Erfolgsfaktoren ansetzende Maßnahmen gefunden werden. So kann z. B. empfohlen werden, eine direkte Kundenansprache über die entsprechenden IT-Systeme im Vertriebskanal Internet zu verbessern. Insbesondere vertriebsunterstützende Systeme und Maßnahmen sowie aktive Customer-Channel-Migration-Ansätze versprechen einen positiven Erfolgsbeitrag. Auch scheint eine stärker differenzierende Behandlung großer und kleiner Institute durch die IT-Dienstleister des Finanzverbunds erfolgversprechend zu sein. Durch diese und weitere Maßnahmen ist es unter Kenntnis der Ursache-Wirkungszusammenhänge möglich, den nachhaltigen Erfolg der Genossenschaftsbanken im Vertriebskanal Internet positiv zu beeinflussen.

☎ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@
ifg-muenster.de

Die Wirkung von Kreditbüros auf den Markt für Privatkredite

Die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft hängt zu einem wesentlichen Teil von der Effizienz der privaten Kreditmärkte ab. Diese Effizienz wird zunehmend durch asymmetrische Informationsverteilung und Einschränkungen in Bezug auf die Informationsverarbeitung begrenzt. Infolgedessen drängen vermehrt Informationsanbieter auf den Markt. Deren Einfluss auf die Kreditmarkteffizienz sowie die Entwicklung eines Effizienz fördernden institutionellen Rahmens wurden in dieser Arbeit analysiert.

Eines der Hauptprobleme auf Kreditmärkten sind asymmetrisch verteilte Informationen. Die bisherigen Lösungen eignen sich jedoch nur bedingt, die auftretenden Ineffizienzen zu beheben. Insbesondere durch die steigende Mobilität der Kreditnehmer verlieren diese an Wirkung. Die Mobilitätssteigerung zeigt sich zum einen in der größeren räumlichen Distanz zwischen Kreditgebern und Kreditnehmern. Zum anderen erhöht sich die Vielfalt der Kreditbeziehungen, da sich das Kreditangebot nicht auf Geldkredite von Banken beschränkt. Vor allem die Zahl der Waren- und Dienstleistungskredite hat in der Vergangenheit zugenommen. Dadurch erhöhen sich die für die Bonitätsprüfung notwendigen Einzelinformationen. Die Kreditgeber können die Kreditwürdigkeit der einzelnen Kreditnehmer immer schlechter beurteilen, sodass die Effizienz der Kreditmärkte abnimmt: Kreditausfälle steigen, die Kreditvergabe sinkt und die allgemeinen Kreditkonditionen verschlechtern sich auch für kreditwürdige Kreditnehmer.

Neben den marktlichen Einflüssen auf die Kreditmarkteffizienz wächst das Informationsdefizit durch Datenschutzbestimmungen. In den meisten Ländern regeln die Datenschutzbestimmungen die allgemeinen Verwen-

dungsmöglichkeiten personenbezogener Daten, ohne dabei auf die besondere Bedeutung der Informationen für Kreditmärkte einzugehen. Stattdessen stärken sie die informationelle Selbstbestimmung der Individuen und schränken daher die Verwendung zum Teil stark ein.

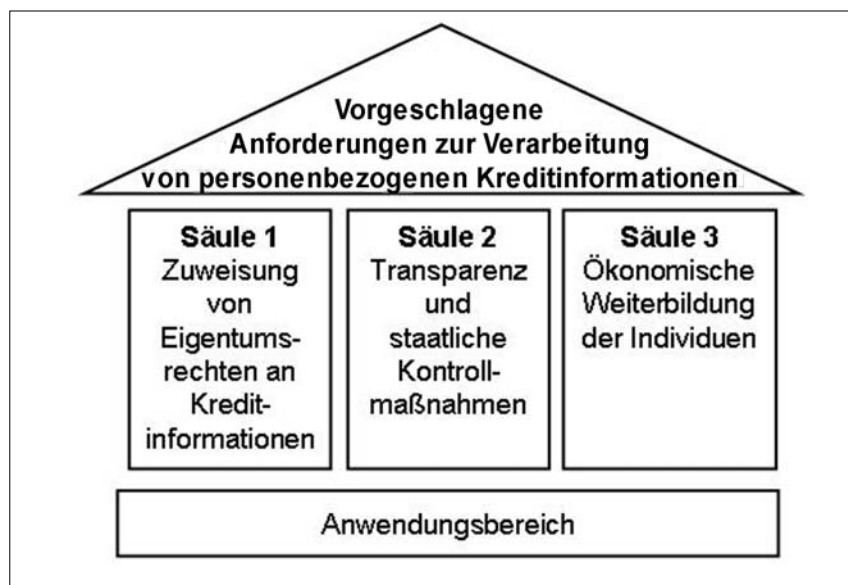
Vor diesem Hintergrund war Ziel dieser Dissertation, alternative Möglichkeiten zur Verbesserung der Kreditmarkteffizienz zu analysieren. Insbesondere geht es um die Wirkungen von Kreditbüros im Sinne eines institutionalisierten Informationsanbieters auf Kreditmärkten.

Die Arbeit beginnt mit Definitionen und einer Abgrenzung der Kreditbüros von anderen Auskunftseien. Kreditbüros sind institutionalisierte Informationsmediatoren zwischen Kreditgebern und Kreditnehmern auf Märkten mit Kreditbeziehungen. Ihr Aufgabenspektrum reicht von der reinen Sammlung und dem Austausch von Kreditinformationen über die Auswertung bis zur Beratung im Zusammenhang mit Kreditwürdigkeitsprüfungen. Funktional unterstützen sie die Marktteilnehmer vor allem durch die räumliche und zeitliche Bündelung sowie die qualitative Aufbereitung der Informationen.

Nach dem Grundlagenteil beginnt die Analyse mit den Effizienz fördernden

Wirkungen von Kreditbüros in Kreditbeziehungen. Dazu werden modelltheoretische Gleichgewichte hergeleitet und gezeigt, wie Kreditbüros die Probleme asymmetrischer Informationsverteilung beheben. Kreditbüros können für Kreditgeber durch Verbreiterung der Informationsgrundlage vor der Kreditvergabe und Disziplinierung der Kreditnehmer nach der Kreditvergabe das Informationsdefizit abbauen. Für die Kreditnehmer ergibt sich der Nutzen durch Senkung ihrer Abhängigkeit von den bisherigen Kreditgebern und einem Anstieg des Wettbewerbs unter Kreditgebern. Insgesamt tragen Kreditbüros zur Senkung der Ausfallwahrscheinlichkeit, Erhöhung des Kreditvolumens sowie einer Verbesserung der Kreditkonditionen bei.

Ferner können Kreditbüros die Agenturkosten auf Kreditmärkten senken, indem sie den Aufbau von Vertrauen auch in stark mobilen und zunehmend anonymen Kreditmärkten fördern. Durch die Sammlung und Vernetzung zu den einzelnen Kreditgebern wird zunächst personenbezogenes Vertrauen zwischen Kreditnehmern und Kreditbüro aufgebaut, welches anschließend in prozessbasiertes Vertrauen zwischen Kreditbüro und Kreditgebern umgewandelt wird.



Der neue institutionelle Rahmen für die ökonomisierten Datenschutzbestimmungen

Die Effizienzsteigerungen durch die Bündelung von Kreditinformationen werden in einem weiteren Kapitel empirisch quantifiziert. Dazu werden verschiedene Scorekarten mit unterschiedlichen Informationsgrundlagen simuliert. Neben dem Einfluss positiver Kreditinformationen geht es um die Wirkung von Kreditinformationen, die nicht von Banken stammen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Effizienz deutlich abnimmt, sobald nicht die vollständige Informationsmenge zur Verfügung steht. Nicht nur, dass weniger Kredite vergeben werden, es steigen auch die Kreditausfälle. Am stärksten sind die Einbußen, wenn die Positivinformationen bei der Kreditentscheidung nicht verwendet werden können.

Der Einfluss der Marktstruktur des erweiterten Kreditmarkts auf die Effizienz wird anschließend analysiert. Bei diesem zweiseitigen Netzproduktmarkt erhöhen zusätzliche Kreditinformationen sowohl der Kreditgeber als auch der Kreditnehmer die Kreditmarkteffizienz. Die positiven Effekte

der Marktstruktur auf die Kreditmarkteffizienz entstehen jedoch nur dann, wenn eine geringe Zahl konkurrierender Kreditbüros existiert. Zwar werden dadurch unter Umständen die externen Effekte verringert, im Gegenzug wächst die Bereitschaft der Kreditnehmer und Kreditgeber ihre Kreditinformationen an die Kreditbüros weiterzugeben.

In einem weiteren Schritt wird ein Effizienz fördernder institutioneller Rahmen abgeleitet, der gleichzeitig die informationelle Selbstbestimmung nicht zu stark beeinträchtigt (vgl. Abb. 1). Die Gültigkeit dieser „ökonomisierten Datenschutzbestimmungen“ soll auf Märkte beschränkt werden, auf denen Kreditbeziehungen eingegangen werden. Der Rahmen besteht aus drei komplementären Säulen. Säule 1 regelt die Eigentumsrechte an den positiven und negativen personenbezogenen Kreditinformationen, die auf die Kreditnehmer bzw. Kreditgeber übertragen werden. Damit sollen Kreditnehmer individuell entscheiden können, welche zu-

sätzlichen Informationen sie über sich weitergeben, um ihre Kreditwürdigkeit zu verbessern und ggf. günstigere Kreditkonditionen zu erhalten. Für die Einhaltung dieser unterschiedlichen Handhabung ist Säule 2 zuständig. Sie regelt den Grad der Transparenz der Kreditgeber sowie der Kreditbüros. Eine vollständige Transparenz ist nicht sinnvoll. Daher sollte staatliche Kontrolle die fehlende Transparenz ersetzen, um unauthorisierte Informationsweitergabe zu verhindern. Die dritte Säule unterstützt die Kreditnehmer, die informationelle Selbstbestimmung bewusster wahrnehmen zu können. Es soll ihnen die Bedeutung und die Zusammenhänge von Kreditinformationen und Kreditmarkteffizienz aufgezeigt werden. Mit Hilfe dieses institutionellen Gefüges kann die Kreditmarkteffizienz weiter gesteigert werden.

In einem abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst. Mit dieser Arbeit konnte insgesamt die Bedeutung und der Nutzen von Kreditbüros aufgezeigt werden. Zudem wurde gezeigt, wie ein effizienter Kreditmarkt mit Kreditbüros sowie ein effektiver Datenschutz auf Kreditmärkten aussehen kann. Die Arbeit kann damit Grundlage für die weitere Diskussion über den Umgang mit Kreditbüros sein, die u.a. in Deutschland zwischen Datenschützern auf der einen und den Kreditbüros auf der anderen Seite geführt wird.

☎ Arne Dammer

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ arne.dammer@ifg-muenster.de

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Kooperationen im Buchhandel

Eine Analyse der Kooperationsoptionen und ihrer Implementierung

Der Buchhandel in Deutschland ist durch eine stark zersplitterte Struktur mit einigen größeren Buchhandelsketten und Buchhändlern auf der einen Seite und zahlreichen Verlagen mit einigen Großverlagen auf der anderen Seite bestimmt. Es stellt sich die Frage, wie hier Kooperationen gebildet werden können. In zwei Diplomarbeiten wurden deshalb die Potenziale vertikaler Kooperationen untersucht.

Kooperation Handel – Verlag

Typischerweise ist der Buchhandel vom Verlagswesen getrennt, wenngleich es einen Spieler im Markt gibt, der beides integriert in einem Konzern abbildet und damit die komplette Wertschöpfungskette von der Verlegetätigkeit bis zum Verkauf abdeckt. Es ist deshalb zu fragen, ob und wie durch Kooperationen die Verbindungen zwischen Verlagen und dem Buchhandel intensiviert werden können und welcher Nutzen hieraus zu ziehen wäre.

Die Vorteile für die Verlage liegen auf der Hand. Die Buchhandlungen besitzen den wertvollen Kontakt zum Leser, d.h. aktuelle Daten über das Leseverhalten aber auch gezielte Werbemaßnahmen und Präsentationen können nur direkt im Buchhandel realisiert werden. Eine engere Koordination von Produktplatzierungen mit entsprechenden Umsatzwirkungen für die Bücher können sowohl für den Verlag als auch für den Buchhandel gewinnträchtig sein.

Über einen ähnlichen Mechanismus läuft die Optimierung der Lagerhaltung für Handel und Verlag. Über eine bessere Koordinierung im Absatz wird den Verlagen eine genauere Planung ihrer Lagerbestände erlaubt, was zu Kosteneinsparungen führt.

Schließlich besteht auch die Möglichkeit durch spezielle Marken die Zweit- und Drittverwertungen von Büchern zu verbessern und damit den Rückfluss für bestimmte Buchtitel zu erhöhen.

Buchhändler- Kooperationen

Viele Buchhändler sind bis heute weitgehend Einzelkämpfer, die großen Wert auf ihre Selbständigkeit legen und die ihrer Kundschaft primär ein ausgewähltes und gutes Buchprogramm offerieren wollen. Andererseits bekommen kleine Buchhändler besonders stark die Wirkungen von Innovationen wie dem Online-Buchhandel und effizienteren Handelsketten zu spüren. Kooperationen bieten für sie eine Möglichkeit, ihre Selbst-

ständigkeit zu wahren und gleichzeitig Größenvorteile zu generieren, die ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Die Buchhändler können hier zwischen horizontalen und vertikalen Kooperationen wählen, um diese Vorteile zu erlangen.

Bei horizontalen Kooperationen mit anderen kleinen Buchhändlern kann insbesondere an gemeinsame Marketingmaßnahmen und spezielle Werbeaktionen für Bücher gedacht werden. Auch eine Beschaffungskooperation ist sicherlich denkbar. Diese bedeutet aber, dass die Händler einen Teil ihrer gewünschten Autonomie aufgeben müssen, um mit den anderen Händlern gezielt größere Buchmengen zu kaufen, die dann auch aktiv vermarktet werden müssen. Alternativ bietet sich für die Buchhändler auch die Kooperation mit großen Handelsketten an, wobei viele Händler sofort eine Abhängigkeit und eine Totalaufgabe ihrer Selbständigkeit fürchten. Dieses hängt jedoch stark von der Ausgestaltung der Partnerschaft und deren Intensität ab. So können die Buchhändler

ler mit der Buchhandelskette im Vertrieb kooperieren, indem sie sich beispielsweise an Aktionen beteiligen, was ihre Margen deutlich erhöhen kann. Andererseits geben sie damit einen Teil ihrer Sortimentshoheit auf. Dieses ist jedoch solange unkritisch, wie die individuelle Ausrichtung des Buchhändlers nicht grundlegend gefährdet wird. Für die Buchhandelskette bietet sich auf der anderen Seite die Option, über solche Partnerschaften ihre Vertriebsbreite zu erhöhen und damit den Verlagen neue Vertriebs-

konzepte offerieren zu können, die größenabhängig sind. Als weitere intensivere Kooperationsform könnten sich Buchhändler und Buchhandelskette auf eine Markenallianz einigen, wo der Buchhändler weiterhin unter seinem Namen firmiert, zugleich aber auch das Logo der Kette übernimmt. Dieses bedarf jedoch einer sorgsameren Vorbereitung und eines ebenso sorgfältigen Markenmanagements. Schließlich könnte vertikal auch in den unterstützenden Prozessen, wie der EDV und der Lager-

haltung kooperiert werden und damit produktionsseitig Einsparungen erlangt werden.

Information

Die Arbeiten wurden von Tobias Volgmann und Cornelius Rack verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@
ifg-muenster.de

Besonderheiten des Managements von Kooperationen im produzierenden Gewerbe

Eine Analyse ausgewählter Branchen

Die wirtschaftliche Tätigkeit innerhalb einer Volkswirtschaft lässt sich in den primären, sekundären und tertiären Sektor untergliedern. Während der erste Sektor die Urproduktion umfasst, ist die Bereitstellung von Dienstleistungen Gegenstand des dritten Sektors. Das produzierende Gewerbe lässt sich dem zweiten Sektor zuordnen und umfasst die Veredelung und Verarbeitung von Rohstoffen zu Fabrikaten. Das Management von Kooperationen in diesem Sektor unterliegt dabei besonderen Herausforderungen.

Die Unternehmen des produzierenden Gewerbes stehen unter anderem aufgrund ihrer ausgeprägten Inflexibilität vor Herausforderungen, die es im Rahmen des Unternehmensmanagements zu berücksichtigen gilt. Kooperationen stellen in diesem Zusammenhang strategische Optionen dar, die angesichts der spezifischen Gegebenheiten von erheblicher Relevanz sind. Dem Kooperationsmanagement kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu, da es an die Facetten und Anforderungen des produzierenden Gewerbes angepasst werden muss. Ulrich Fenneker befasst sich in seiner Diplomarbeit mit eben diesen Besonderheiten. Er analysiert die Ferti-

gungstiefe, die Produktionsprozesse, die technologische und marktliche Unsicherheit, die Unternehmensgröße und das Vertrauen sowie die Reputation und zeigt anhand dieses Kriterienkataloges den Bedarf an Stabilität und Flexibilität für ausgewählte Branchen des produzierenden Gewerbes auf. Er kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass der Stabilitätsbedarf mit vermehrter Verfolgung des Prinzips der Massenproduktion steigt. Ebenso erhöht sich der Flexibilitätsbedarf durch eine zunehmende Komplexität des hergestellten Produktes. Ulrich Fenneker gelangt in seiner Untersuchung zu Ergebnissen, welche die Besonderheiten des Managements von Koope-

rationen zwischen Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe aufzeigen. Auf der Basis der untersuchten Kriterien gelingt es ihm, Handlungsempfehlungen für die einzelnen Phasen des Kooperationsmanagements zu formulieren.

Information

Die Arbeit wurde von Ulrich Fenneker verfasst.

➔ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@
ifg-muenster.de

Kooperationsmöglichkeiten von Apotheken

Eine Analyse aus Sicht einer Apotheke

Durch Inkrafttreten des GKV-Modernisierungsgesetzes sind die Rahmenbedingungen des Apothekenmarktes stark verändert worden. Apothekern ist es beispielsweise möglich bis zu vier Apotheken zu besitzen und Versandhandel zu betreiben.

Vor dem Hintergrund der Reorganisation des Apothekenmarkts stellen Kooperationen eine Möglichkeit dar, um Synergien zu realisieren und Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Ziel der Diplomarbeit von Nils Sandfort ist es herauszuarbeiten, welche Strategien Apotheken vor dem Hintergrund des Wandels im Apothekenmarkt verfolgen könnten und welche Kooperationsmöglichkeiten sich in diesem Zusammenhang ergeben. Bevor er im weiteren Verlauf auf die Positionierungsentscheidungen von Apotheken eingeht, grenzt er den relevanten

Markt ab und führt eine Branchenstrukturanalyse durch. Daran anknüpfend werden die Wettbewerbsstrategien (Preisführer-, Qualitätsführer-, Zeitführer-, Nischenstrategie) für Apotheken erläutert und analysiert. Seine angeführten Argumente sind durch veröffentlichte Umfragen/Studien gestützt. Zudem werden Praxisbeispiele angeführt. In einer abschließenden Zusammenfassung werden die einzelnen Strategien vor dem Hintergrund gegebener Rahmenbedingungen gegeneinander abgewogen. Bei seinen Ausführungen hinsichtlich der

möglichen Kooperationen zwischen Apotheken und ausgewählten Akteuren argumentiert Nils Sandfort vielseitig und praxisnah. Die Diplomarbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick.

Information

Die Arbeit wurde von Nils Sandfort verfasst.

☞ Stefanie Franz

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ stefanie.franz@ifg-muenster.de

Luftfahrtkooperationen

Notwendigkeit und Probleme von Spielregeln

Ziel dieser Diplomarbeit war es, am Beispiel der brasilianischen Fluggesellschaft VARIG und deren Ausscheiden aus der Luftfahrtkooperation „Star Alliance“ die Bedeutung von Spielregeln zu analysieren.

Die Kooperationen von Luftfahrtunternehmen stellen ein klassisches Beispiel für eine horizontale Zusammenarbeit unter aktuellen Wettbewerbern dar. Die Beziehung zeichnet sich somit durch das spannende Verhältnis von Kooperationszielen einerseits und individuellen Kalkülen zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit andererseits aus. Deshalb sind gerade für horizontale Kooperationen Spielregeln von entscheidender Bedeutung für das Gelingen der Kooperation. Im Rahmen der Diplomarbeit wurde deshalb zunächst die Notwendigkeit von

Spielregeln zur Stabilisierung einer Kooperation unter Wettbewerbern analysiert. Zu unterscheiden sind zum einen formelle Regeln in Form von formulierten Vertragsbestandteilen und zum anderen informelle Regeln, die sich im Laufe der Kooperation herauskristallisieren. Sowohl formelle als auch informelle Spielregeln sind entscheidend für horizontale Kooperationen, da hier insbesondere Informationsasymmetrien und Opportunismusverhalten das Gelingen der Kooperation gefährden können. Im Rahmen der Diplomarbeit erfolgte des-

halb eine Analyse dieser Probleme im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie. Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden dann auf das konkrete Fallbeispiel der VARIG und ihr Ausscheiden aus der Star Alliance angewendet.

Information

Die Arbeit wurde von Christian Schwender verfasst.

☞ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Internationale Kooperationen von Banken

Bestandsaufnahme unterschiedlicher Kooperationsmodelle

In der Bankenbranche nimmt die Bedeutung von Kooperationen, insbesondere im internationalen Maßstab, zu. In dieser Arbeit wird eine Bestandsaufnahme internationaler Kooperationen im Bankbereich durchgeführt und Empfehlungen für eine optimale Gestaltung entwickelt.

Ob eine Bank über hierarchische Institutionalierungsformen wie M&A oder über kooperative Formen der Zusammenarbeit internationalisieren sollte, steht im Zentrum der Arbeit von Roland Geeraedts. Er trägt umfangreiche Belege und Studienergebnisse zusammen, die die Wahl der Kooperationsform erklären könnten. Er stellt fest, dass kooperative Arrangements häufig nicht als strategische Substitute für M&A bei der Internationalisierungsformwahl in Betracht gezogen werden. Aus theoretischen Überlegungen leitet Roland Geeraedts ein strukturiertes Entscheidungsraster

ab, das es ermöglichen soll, optimale Institutionalisierungsalternativen zu identifizieren. In einer Datenbankanalyse zeigt er, dass Institutionalisierungsentscheidungen meist nicht auf der Grundlage der theoretisch herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren getroffen werden. Aus diesen Ergebnissen und dem entwickelten Entscheidungsraster wird die Empfehlung hergeleitet, dass sich das Bankmanagement zunächst der Alternativen zum Wachstum über Fusionen und Übernahmen bewusst werden und die Institutionalisierungsentscheidung unter Berücksichtigung situationsspezifischer

Aspekte treffen sollte. Insgesamt wird ein differenziertes Entscheidungskalkül für die Wahl der geeigneten Institutionalierungsform für eine Internationalisierungsstrategie entwickelt.

Information

Die Arbeit wurde von Roland Geeraedts verfasst.

➔ Axel Werries

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ axel.werries@ifg-muenster.de

Kooperationen zwischen Banken und Versicherungen in Produktion und Vertrieb

Eine kernkompetenzorientierte Analyse der Kooperationspotenziale

Aufgrund steigender Wettbewerbsintensität gewinnt der Begriff „Allfinanz“ für Banken und Versicherungen zunehmend an Bedeutung. Welche Kooperationsmöglichkeiten zwischen diesen bestehen, untersucht Dennis Naczke in seiner Diplomarbeit für die Bereiche Produktion und Vertrieb.

Zunehmender Wettbewerb und ein verändertes Nachfragerverhalten sind ursächlich für die aktuell beobachtbaren Allfinanzbestrebungen deutscher Banken und Versicherungen. Vor diesem Hintergrund verfolgt Dennis Naczke in seiner Diplomarbeit das Ziel, Kooperationsmöglichkeiten zwischen Banken und Versicherungen in den Bereichen Produktion und Vertrieb zu identifizieren. In der Produktion ergeben sich insbesondere bei der Produktgestaltung vielfältige Mög-

lichkeiten der Zusammenarbeit. So lässt sich beispielsweise mit einem themenbezogenen Productbundling ein Bankkredit zur Autofinanzierung mit einer Kfz-Versicherung kombinieren, um dem Kunden auf diese Weise sämtliche Finanzdienstleistungen „Rund ums Auto“ anzubieten. Im Vertrieb bestehen große Potenziale darin, die Vertriebskanäle des Partners für den Absatz der eigenen Produkte zu nutzen. Hierbei ist jedoch der große Schulungsbedarf zu beachten,

da Bankmitarbeiter mit den Spezifikationen von Versicherungsprodukten erst vertraut gemacht werden müssen und umgekehrt.

Information

Die Arbeit wurde von Dennis Naczke verfasst.

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

Kooperationen zur Erreichung kritischer Größen im E-Business

Besonderheiten, Erfolgsfaktoren und Praxistransfer

Das E-Business ist geprägt von einer rasanten Dynamik und einer starken Bedeutung von Netzeffekten. Dadurch wird der Zugriff auf externe Ressourcen zur Erfolgsvoraussetzung. Kooperationen können hierzu einen Beitrag leisten.

Zunächst werden abstrakt Überlegungen angestellt, wie sich kritische Größen im E-Business auf kooperative Weise überwinden lassen. Im Anschluss daran werden Kooperationsmöglichkeiten aufgezeigt und potenzielle Probleme bei der Umsetzung, dem Management und Controlling diskutiert. Im zweiten Teil der Arbeit werden diese Überlegungen dann anhand einer Fallstudie auf ein junges Unternehmen aus dem E-Business, die Absolventa.de, übertragen. Die zuvor ausgearbeiteten Überlegungen

werden dabei durch ihre praktische Relevanz unterstrichen und um weitere interessante Einblicke in das E-Business ergänzt. So werden verschiedene Optionen beschrieben, mit Hilfe von Kooperationen auf Ressourcen, Märkte und Finanzmittel anderer Marktteilnehmer zuzugreifen. Die Darstellung des Kontaktnetzwerks der Business Angels mit Hilfe ihrer gemeinsamen Kontakte im sozialen Netzwerk Xing ist ein gelungener Beitrag des Kandidaten und gliedert sich schön in die theoretischen Über-

legungen ein. Schließlich liefern die geführten Interviews mit hochkarätigen Experten einen wichtigen Beitrag zur Arbeit.

Information

Die Arbeit wurde von Jan Beckers verfasst.

👤 Ulrich Gremm

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ ulrich.gremm@ifg-muenster.de

Nonprofit-Forprofit-Kooperationen

Eine ökonomische Analyse der Ausgestaltungsmöglichkeiten

Ziel der Diplomarbeit war, aus Sicht der Nonprofit-Organisationen die zunehmenden Kooperationsmöglichkeiten zwischen gewinnorientierten und gemeinwohlorientierten Organisationsformen aus kooperationstheoretischer Sicht zu analysieren.

Seit einigen Jahren machen Kooperationen zwischen Unternehmen einerseits und Nonprofit-Organisationen andererseits zunehmend auf sich aufmerksam. Durch Bündelung gegenseitiger Kompetenzen und Ressourcen bzw. Erweiterung dieser durch die jeweils andere Seite ergeben sich Möglichkeiten der Problemreduzierung und Generierung von Vorteilen auf beiden Seiten. Um eine Entscheidungshilfe für die optimale Ausgestaltungsförm einer Nonprofit-Forprofit-Kooperation ableiten zu können, wurden im Rahmen der Arbeit zunächst unterschiedliche Kooperationsbedarfe

herausgearbeitet. Ausgehend hiervon wurden die möglichen Kooperationsformen in das von James Austin an der Harvard Business School entwickelte Kooperations-Kontinuum eingeordnet und so kategorisiert. Das Kontinuum umfasst drei verschiedene Kooperationsformen bzw. -stufen, nämlich die philanthropische, die transaktionelle sowie die integrative Kooperation. Diesen drei Kooperationsbereichen wurden im Rahmen der Analyse verschiedene Kooperationsmerkmale, wie zum Beispiel der Ressourcenbedarf oder die Höhe des Bindungsgrades, gegenübergestellt. Auf

diesem Weg entstand eine so genannte Kooperations-Scorecard, anhand derer Nonprofit-Organisationen ihre Kooperationen evaluieren und anschließend ihre strategische Ausrichtung überprüfen und gegebenenfalls modifizieren können.

Information

Die Arbeit wurden von Thomas Herrmann verfasst.

👤 Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Efficient Consumer Response (ECR)

Probleme vertikaler Kooperationsformen zwischen Industrie und Handel

Die praktische Relevanz von ECR-Kooperationen zwischen Industrie und Handel steigt immer mehr an. Trotzdem scheint die kritische Umsetzungs- und Wirkungsschwelle noch nicht erreicht zu sein.

In der Analyse von ECR-Maßnahmen legt die Arbeit den Fokus auf die Lebensmittelbranche, da dort das Haupteinsatzfeld angesiedelt ist. Als unternehmensinterne Defizite sind verschiedene Problembereiche identifiziert worden. Die traditionellen Organisationsstrukturen in den Unternehmen, welche eine effiziente Kommunikation zwischen Industrie und Handel verhindern, lassen das Eingehen einer ECR-Kooperation scheitern. Damit verbunden sind Mitarbeitererwiderungen, welche in fehlenden ECR-Kenntnissen und in einer fehlenden Veränderungsbereitschaft seitens

der Belegschaft zum Ausdruck kommen. Unternehmensexterne Defizite resultieren aus der problematischen Beziehung zwischen den beteiligten Unternehmen. Das Durchsetzen eigener Interessen zu Lasten des Kooperationspartners führt letztendlich dazu, dass die Kostensenkungspotenziale einer ECR-Kooperation in der Praxis nicht vollständig ausgeschöpft werden. Es lässt sich festhalten, dass eine Kooperation zwischen Industrie und Handel durch die unternehmensexternen Hemmnisse scheitern kann. So verhindert das fehlende Vertrauen und das über Jahrzehnte aufgebaute Kon-

fliktverhalten zwischen Industrie- und Handelsunternehmen eine breitere Diffusion von ECR-Kooperationen.

Information

Die Arbeit wurde von Myriam Budde verfasst.

👤 Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

Eventstätten

Eine Analyse von Kooperationsbereichen und Managementaufgaben

Kooperationsmöglichkeiten von multifunktional nutzbaren Eventstätten und eine kritische Analyse des Netzwerkmanagements.

Nach einem Überblick über die Kooperationsbereiche der Multifunktionsarenen wurden die institutionenökonomischen Theorien angewendet. Hierbei standen die Finanzierungselemente der Kooperationen zwischen privaten Investoren und Sportvereinen im Vordergrund. Die angewendeten Theorien gaben unterschiedliche Handlungsempfehlungen, wobei keine dieser Empfehlungen dominierte. Vielmehr muss stets der Gesamtkontext betrachtet werden, um sich für eine Handlungsalternative zu entscheiden. Darüber hinaus wurden weitere Nutzungsmöglichkeiten

der Multifunktionsarenen betrachtet: Während der Ligasport die Haupteinnahmequelle der Stadien darstellt, sind für deren optimale Auslastung weitere Veranstaltungen notwendig. Diese kommen nur durch Kooperationen mit Externen zustande. Zur Analyse des Netzwerkmanagements wurden Experteninterviews mit den Betreibergesellschaften durchgeführt: Ergebnis ist, dass das Kooperationsbewusstsein von Multifunktionsarenen durchaus vorhanden ist, die entsprechenden Managementinstrumentarien bisher jedoch nur ungenügend Anwendung finden. Dies zeigt sich

insbesondere in einer defizitären Installation grundlegender Elemente, wie Schnittstellen- oder Allianzmanagern. Zudem bleibt der Aufbau von kooperativem Sozialkapital von Seiten der Eventstätten häufig ungenutzt.

Information

Die Arbeit wurde von Tim Reinermann verfasst.

👤 Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

Ist der Local Loop ein resistenter Bottleneck?

Eine Analyse vor dem Hintergrund des technologischen Wandels

Als Local Loop wird die Teilnehmeranschlussleitung eines Telekommunikationsnetzes bezeichnet. Vor dem Hintergrund zahlreicher neuer Zugangstechnologien in der Telekommunikationsindustrie stellt sich die Frage, ob es sich hierbei immer noch um ein regulierungsbedürftiges natürliches Monopol handelt.

Konkret geht es um die Frage, ob der Bottleneck-Charakter des Teilnehmeranschlussnetzes durch neue Technologien aufgeweicht wird, so dass die bisherige Regulierung in absehbarer Zeit zurückgefahren werden kann. Hierzu wird das Leistungsspektrum der derzeit vorherrschenden Zugangstechnologie, der Kupferdoppelader, dann mit den alternativen Zugangstechnologien verglichen. In der Analyse berücksichtigt werden Glasfaser, TV-Kabel, Powerline und verschiedene drahtlose Technologien wie

Richtfunk, WiMax, UMTS und Satellitenfunk.

Nicolas Weiß kommt zu dem Ergebnis, dass aus technologischer Sicht alternative Anschlussstechnologien verfügbar sind, diese jedoch aus ökonomischer Sicht entweder nicht flächendeckend realisierbar sind oder aber auf Grund hoher irreversibler Kosten die gleichen Bottleneck-Strukturen aufweisen wie die Kupferdoppelader. Für Ballungsräume mit einer hohen Anschlussdichte ist zwar mit zunehmendem Wettbewerb zwischen kon-

kurrierenden Infrastrukturen zu rechnen, in der Breite wird sich dieses allerdings nicht realisieren lassen, so dass eine Regulierung hier weiterhin erforderlich bleibt.

Information

Die Arbeit wurde von Nicolas Weiß verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

Hedgefonds und die Stabilität der globalen Finanzmärkte

Wirkungsmechanismen und Regulierungsbedarf

Die Stabilität der Finanzmärkte ist von grundlegender Bedeutung für das Funktionieren der Weltwirtschaft. Von Seiten der Politik und Medien wurde Hedgefonds in der Vergangenheit vorgeworfen, diese Stabilität zu gefährden.

Es zeigt sich, dass Hedgefonds – je nach verfolgter Strategie – die Finanzmarktstabilität sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Zu den positiven Einflüssen zählen eine Verbesserung der Liquiditätsversorgung und die Beseitigung existierender Marktunvollkommenheiten. Bei den negativen Wirkungen lassen sich ein marktdynamisches und ein systemisches Risiko unterscheiden. Das marktdynamische Risiko beruht auf der Tatsache, dass Hedgefonds in Einzelfällen die Preisbildung beeinflussen können und dadurch eine

Fehlallokation von Kapital hervorrufen. Das systemische Risiko besteht darin, dass durch den Ausfall eines Hedgefonds andere Finanzmarktakteure und in der Folge möglicherweise ganze Volkswirtschaften in Mitleidenschaft gezogen werden.

Diese Wirkungsmechanismen werden in mehreren Fallstudien auf ihre empirische Relevanz überprüft. Aus den Ergebnissen leitet Kathrin Scharfenberg theoretisch und empirisch fundierte Handlungsempfehlungen für eine effiziente Regulierung von Hedgefonds ab. Hierbei wird eine Kombi-

nation aus direkter und indirekter Regulierung sowie Selbstregulierung empfohlen, um ein optimales Maß an Transparenz und ein verbessertes Risikomanagement zu erreichen.

Information

Die Arbeit wurde von Kathrin Scharfenberg verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Klimawandel

Herausforderungen und Tätigkeitsfelder für Genossenschaften

Der durch klimaschädliche Gase hervorgerufene Klimawandel ist wahrscheinlich geworden. Er wird Auswirkungen auf Volkswirtschaften und Gesellschaften, auf Unternehmen und Menschen haben. Die direkt Betroffenen reagieren darauf ebenso wie die Politik. Auch deren Maßnahmen ziehen Reaktionen von Haushalten und Unternehmen nach sich.

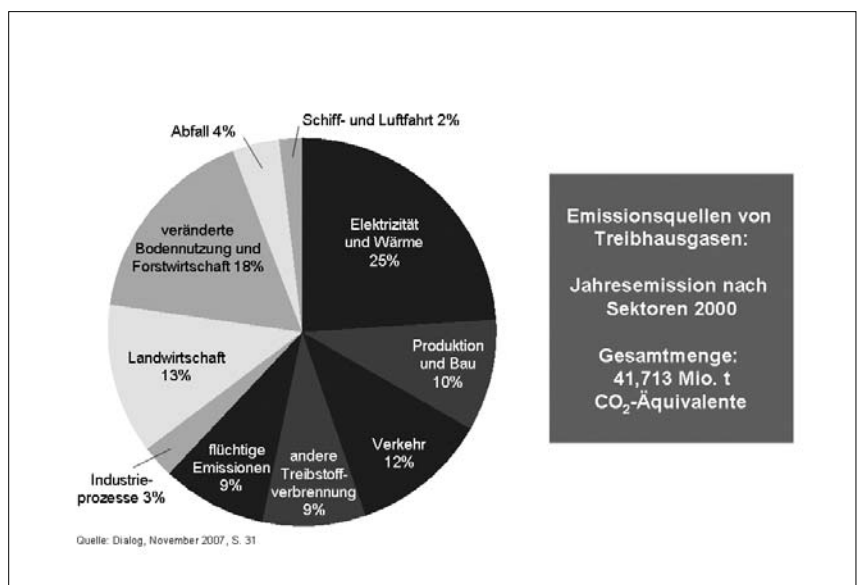
Die Entwicklung der CO₂-Emissionen und deren Quellen sind ebenso bekannt wie die erwarteten Folgen: Ein globaler Temperaturanstieg, eine Zunahme extremer Klimaereignisse, damit verbundene Belastungen für Menschen, Tiere und Pflanzen, eine Verlagerung der fruchtbaren Regionen und die Verbreitung neuer Pflanzenschädlinge und Tierkrankheiten werden befürchtet. Diese Wirkungen haben zusätzlich eine regionale Komponente, was vor allem für Landwirtschaft und Tourismus Bedeutung erlangen wird.

Reaktionen sind eingebunden und werden zusätzlich beeinflusst durch die Erschöpfung der nicht-erneuerbaren fossilen Brennstoffe. Dazu kommen Maßnahmen der Liberalisierung, Re-Regulierung und Europäisierung des Energiemarktes sowie das Regime der Förderungen in der EU-Agrarpolitik. Die einschlägigen wirtschaftspolitischen Maßnahmen in Deutschland beruhen zum Teil auf den internationalen Vorgaben. So wurde die Deutsche Energie-Agentur gegründet, ein Kompetenzzentrum für Energieeffizienz, Klima- und Ener-

gieforschungsprogramme. Mit der Energieeinsparverordnung für Gebäude- und Heizungsanlagen wurde der Energiepass eingeführt. Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) mit seiner Reform 2009 legt neue Einspeisevergütungen für „sauberen Strom“ fest. Das Marktanzreizprogramm zur Förderung erneuerbarer Energien (MAP) beinhaltet die Behandlung von Solarkollektoren, die Stromsteuer, die LKW-Maut sowie die Mineralölsteuer. Dazu kommen diverse Förderprogramme der KfW, die die Entwicklung und Nutzung erneuerbarer

Politische Reaktionen

Seitens der internationalen Politik wurde nach akkordierten Maßnahmen gerungen: 1992 wurde in der Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro eine Klimarahmenkonvention mit dem Ziel der Stabilisierung der CO₂-Emissionen auf dem Niveau von 1990 vereinbart. 1997 folgte das Kyoto-Protokoll mit der beabsichtigten Reduktion der Treibhausgas-Emissionen und der Möglichkeit des Emissionshandels, das auf der Konferenz von Bali für den Zeitraum von 2013 bis 2017 fortgeschrieben wurde. Der Klimawandel und die politischen



Emissionsquellen: CO₂-Äquivalente

Ressourcen- ökonomie	Erschöpfung der nicht-erneuerbaren fossilen Brennstoffe
Energie- politik	Liberalisierung, Re-Regulierung und Europäisierung des Energiemarktes
Agrar- politik	Förderungen in der EU-Agrarpolitik

Verwandte Politikbereiche mit Wirkungen auf den Klimawandel

Energien, den Solarstrom, Gebäude-
sanierungen und das ökologische
Bauen mit finanziellen Instrumenten
fördern sollen.

Integriertes Energie- und Klimaprogramm

Das vereinbarte Integrierte Energie-
und Klimaprogramm legt neuerlich
Ziele fest. So soll es bis 2020 zu einer
Verdoppelung des Anteils von Strom
aus der Kraft-Wärme-Kopplung
(25%) sowie zu einer Steigerung des
Anteils regenerativer Energien an der
Stromproduktion auf 25-30% kom-
men. Der Anteil regenerativer Ener-
gien am Wärmeverbrauch soll von
6% auf 14% steigen. Zusätzlich soll
der Nachweis der technischen, um-
weltverträglichen und wirtschaftli-
chen Machbarkeit von CO₂-armen
Kraftwerkstechnologien erbracht wer-
den. Es werden Förderprogramme für
Klimaschutz und Energieeffizienz au-
ßerhalb von Gebäuden entwickelt
ebenso wie Standards für Geräte im
Zusammenhang mit energieeffizien-
ten Produkten. Die Gebäudesanie-
rungsprogramme für die energetische
Sanierung von Wohnhäusern werden
verlängert. Neben der Entwicklung
zur Minderung der CO₂-Emissionen

des Verkehrs sind die Emissionen der
anderen Treibhausgase zu reduzieren.

Komplexes Investitionsumfeld

Eine Fülle von klima- und energiepo-
litischen Maßnahmen haben für Haus-
halte und Unternehmen ein komple-
xes Umfeld entstehen lassen, das aus
konkreten Verhaltensvorgaben, steu-
erlichen Anreizen, vielfältigen Förde-
rungen und Finanzierungszuschüssen
besteht. Deren Ansatzpunkte sind ein
Brennstoffwechsel, die Einsparung
von Energie sowie deren effizientere
Nutzung und Produktion und die For-
cierung von erneuerbaren Energie-
quellen. Nicht immer wird beachtet,
dass politische Maßnahmen Investiti-
onskalküle in einem Bereich beein-
flussen, in dem Vieles in Bewegung
ist, technische Innovationen gesucht
und zukunftsorientierte Weichenstel-
lungen getroffen werden. Es ist also
unabdingbar, dieses Umfeld zu analy-
sieren, bevor weitreichende Investiti-
onsprojekte in Angriff genommen
werden. Denn diese unterliegen
einem regulatorischen Risiko, das
meist nicht beachtet wird. Dies gilt
auch für technische Grenzen, die noch
zu wenig abgeschätzt werden können.
Oft wird die „ideelle Rendite“ überbe-

wertet und Preisrisiken, etwa bedingt
durch die Rohstoffverfügbarkeit und
-substituierbarkeit, unterbewertet.
Die Investitionsreaktionen von Haus-
halten, Unternehmen und Standorten
orientieren sich an Kosten, Ein-
kommensmöglichkeiten und neuen
Geschäftsfeldern. Selbstverständlich
sind auch Genossenschaften von die-
sen Entwicklungen betroffen. So sind
bestehende Genossenschaften in ein-
zelnen Wirtschaftsbereichen beson-
ders gefordert. Zusätzlich ergeben
sich Aufgaben für neue Genossen-
schaften und weitere Geschäftsfelder
für bereits existierende Genossen-
schaften.

Betroffenheit

Ein besonderer Handlungsbedarf
zeigt sich bei Wohnungs-, sowie bei
landwirtschaftlichen Genossenschaf-
ten. Wohnungsgenossenschaften wei-
sen energie- und klimapolitische Po-
tenziale auf. So besteht insgesamt ein
hoher Investitionsbedarf für CO₂-Sa-
nierungen von Wohnungsgebäuden.
Daraus folgen einerseits Investitions-
kosten, andererseits aber eine (posi-
tive und negative) Betroffenheit von
Nebenkosten. Dass genossenschaftli-
che Mieter Eigentümer sind, fördert
entsprechende Investitionen. Manche
Verbände und/oder Unternehmen for-
mulieren zusätzlich Klimaschutzver-
einbarungen mit der Politik, die aus
den globalen Zielen abgeleitet wer-
den. Schließlich ist eine besondere
Facette zu beachten: Die Errichtung
eigener Kraftwerke ist damit verbun-
den, dass Einspeisevergütungen als
gewerbliche Einnahmen interpretiert
werden, woraus steuerliche Nachteile
folgen. Auch landwirtschaftliche Ge-

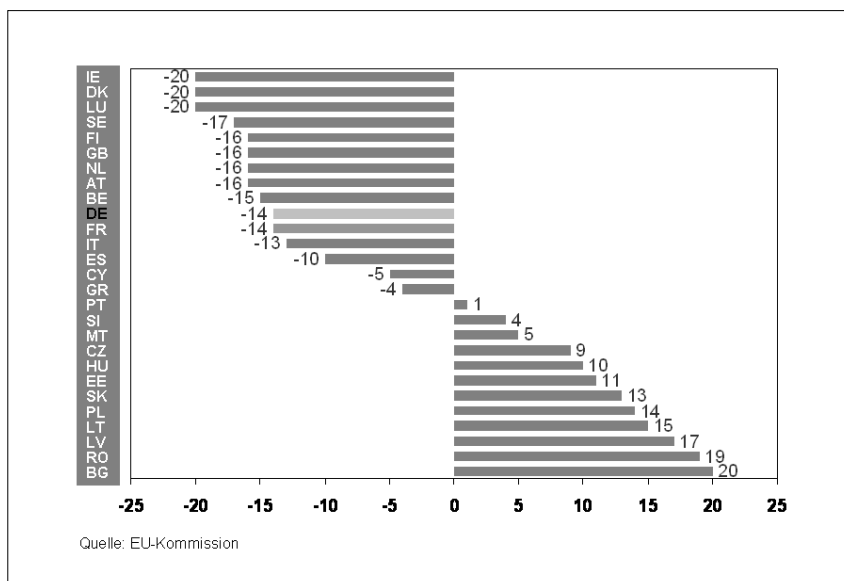
nossenschaften sind in mehrfacher Hinsicht von Klimawandel und politischen Maßnahmen betroffen und nutzen diese für wirtschaftliche Aktivitäten. Sehr unmittelbar wird mit der Widmung von Ackerflächen reagiert. So kann es zur Konkurrenz zu Futtermitteln und Nahrungsmitteln mit weitreichenden Konsequenzen kommen, wenn Biokraftstoffe (z. B. Raps) oder Biogas (z. B. Mais) produziert werden sollen. Raiffeisen-Genossenschaften treten als Organisatoren der Vermarktung von Energiepflanzen auf (z. B. Biodiesel). Mitglieder oder deren Genossenschaften produzieren Biogas und nutzen dieses für die Strom- und Wärmeproduktion. Schließlich übernehmen landwirtschaftliche Genossenschaften Beschaffungs- (z. B. technische Geräte), Vermarktungs- (z. B. Biomasse, Strom) oder Produktionsaktivitäten (Strom). Es hat sich gezeigt, dass in den letzten Jahren auch neue Genossenschaften mit diesen Tätigkeitsfeldern entstanden sind. Für die Zukunft sollte klar im Auge

behalten werden, dass die Energieeffizienz von Biokraftstoffen deutlich geringer sein dürfte als bisher angenommen, dass die Wettbewerbsfähigkeit durch die Entwicklung des Ölpreises und von den diversen Förderprogrammen abhängt und dass Opportunitätskosten durch eine Verschiebung der relativen Preis- und Kostenstrukturen zwischen Futtermitteln, Nahrungsmitteln und Energiepflanzen entstehen. Dieses Umfeld ist sehr sorgfältig zu beachten. So sei an die aktuelle Diskussion und die Folgen der Förderung von Photovoltaikanlagen erinnert.

Neugründungen

Im skizzierten Umfeld sind neue Genossenschaften entstanden und weitere Gründungen geplant. Diese Aktivitäten sind auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu betrachten, der vor allem für den ländlichen Raum Herausforderungen mit sich bringt. Gelingt es eine wirtschaftliche Basis durch erfolgreiche Unternehmen (hier: Genossenschaften) zu

schaffen, kann dies den Anpassungsprozess erleichtern. Dabei eignen sich Genossenschaften besonders zur kollektiven Organisation von homogenen Leistungen, zur Produktion von Vertrauensgütern und zur Organisation neuer Wertschöpfungsketten. Wird beachtet, dass sie als Wertschöpfungsnetzwerke mit variabler Zusammensetzung organisiert werden können, dass sie Werte für ihre Mitglieder schaffen und dass zu ihren konstituierenden Merkmalen die regionale Verankerung gehört, zeichnet sich ein vielfältiges Aktivitätsspektrum ab: So können Handwerker-genossenschaften (1) eine gewerkeübergreifende Organisation von Energiesparmaßnahmen und entsprechende Beratungsleistungen in Form von Wertschöpfungsnetzwerken anbieten. Innovationsgenossenschaften (2) können sich der Erforschung und Entwicklung von Technologien zur Verbesserung der Energieeffizienz und im Bereich der erneuerbaren Energien widmen. Einkaufsgenossenschaften (3) können den gebündelten Einkauf von „sauberen Strom“ übernehmen. Greenpeace Energy könnte eine Vorbildfunktion übernehmen. Beschaffungsgenossenschaften (4) sind für den gebündelten Einkauf von Baustoffen, energieschonenden Komponenten, etc. zuständig, während Vorproduktgenossenschaften (5) die Produktion von Biogas, Biokraftstoffen und Holz durchführen können. Zahlreiche Kraftwerksgenossenschaften (6) wurden gegründet. Sie produzieren, verwenden und verkaufen Strom aus Wind, Wasser, Sonne und Biomasse. Zu nennen sind Photovoltaik-Genossenschaften, Windparks sowie Biogasgenossen-



EU-Klimaschutzziele 2020
(Einsparziele für Emissionen gg. 2005 in %)

schaften. Oft entstehen solche Unternehmen als Ausdruck des Bürgerengagements. Auf einen großen Organisationsbedarf sowie auf die Abhängigkeit von Rohstoffen und Einspeiseregulungen und von diversen Fördermaßnahmen ist hinzuweisen. Virtuelle Netzwerke der Kraft-Wärme-Kopplung (7) dienen der Organisation von Einspeisung und Versorgung vieler kleiner dezentraler Kraftwerke und sind geeignet, deren Steuerbarkeit zu verbessern. Beratungsgenossenschaften (8) ermöglichen die Organisation von Maßnahmen „aus einer Hand“, indem auf eine Bündelung und Dokumentation des Know-hows über Energiesparen, Energieeffizienz und erneuerbare Energien sowie relevante Fördermaßnahmen zurückgegriffen werden kann. „Rundum-Energiegenossenschaften“ (9) übernehmen auf der Grundlage eigener Kraftwerke und Lieferverträge die Beratung, Konzeption und Durchführung aller Energiemaßnahmen. „Meta-Genossenschaften“ (10) vernetzen einschlägige Genossenschaften zu Verbänden, um Größen- und Kompetenzvorteile zu nutzen. Genossenschaften und genossenschaftliche Netzwerke zur Interessenvertretung (11) bündeln schließlich Informations-, Kommunikations- und Lobbyingaktivitäten. Bei dieser Vielfalt an Gründungskonstellationen sollte nicht die manchmal an den Tag gelegte Euphorie die strenge Kalkulation der Geschäftsfelder dominieren. Generell gilt es, das ausgeprägte regulatorische Risiko zu sehen (z. B. neue EU-Regelungen, EEG-Novelle). Daneben ist es notwendig, den Energiemarkt in seiner Gesamtheit zu betrachten: Große Anbieter

und Stadtwerke beobachten die genossenschaftlichen Selbsthilfeaktivitäten konsequent. Viele der aufgezeigten Aktivitäten werden getrieben durch steuerliche und finanzielle Förderungen, verfügbare Standard-Finanzierungskonzepte, Anlagenanbieter und Berater. Daraus folgt, dass vor jeder Gründung ein transparent kalkuliertes Geschäftsmodell vorliegen muss, das alle Nebeneffekte einbezieht und eine tragfähige Basis nachweist. „Stresstests“ zur Abschätzung des regulatorischen Risikos und der Tragfähigkeit bei einer verringerten Förderung sind ein Muss.




Zusätzliche Geschäftsfelder

Für den genossenschaftlichen Finanzverbund ergeben sich zusätzliche Geschäftsfelder, die bereits aufgebaut und genutzt werden. Viele Privat- und Firmenkunden haben einen energiepolitisch induzierten Investitionsbedarf. Konkret werden diverse Förderkredite vermittelt und Finanzierungskonzepte entwickelt. Volksbanken und Raiffeisenbanken können die Kalkulation der regulatorischen Risiken übernehmen. Klimawandel und Umwelt sind aber auch Themen nachhaltiger Anlageprodukte und betreffen damit die Vermögensanlage von Mitgliedern und Kunden. Auch banknahe Finanzdienstleistungen wie Versicherungen für dezentrale Kraftwerke und Windanlagen können von den Spezialunternehmen des Finanzverbundes angeboten werden. Volksbanken und Raiffeisenbanken sollten zusätzlich an Standortpartnerschaften mitwirken, indem sie sich an der Beratung von Standort- und Gründungskonzepten sowie an der Akquisition von Un-

ternehmen der Umwelt- und Klimatechnologie beteiligen. Sie können Projekte zur Entwicklung und Nutzung erneuerbarer Energien, zur Förderung der Energieeffizienz und von Energiemaßnahmen initiieren und moderieren. Schließlich zählt es zum typischen Aufgabenspektrum die Gründung von neuen eGs durch die Entwicklung des Finanzierungskonzeptes zu unterstützen.

Fazit

Genossenschaften sind vom Klimawandel betroffen, so wie andere Unternehmen auch. Zusätzlich existieren aber einige Besonderheiten, die in dieser Forschungsskizze kurz angerissen wurden. Der Klimawandel beinhaltet einerseits Herausforderungen, andererseits zusätzliche Aktivitätsfelder für Genossenschaften. Bei entsprechenden Investitionskalkülen ist festzustellen, dass generell das regulatorische Risiko zu wenig beachtet wird. Die Gründungsentscheidungen für neue Genossenschaften müssen auf einem tragfähigen Gesamtkonzept beruhen und den Standort einbeziehen. Dabei ist klar zu sehen, dass durch erfolgreiche Genossenschaften die Region, der Standort und bereits bestehende Genossenschaften nur gewinnen und das Image und die Zukunft der genossenschaftlichen Wirtschaft gestärkt werden können.

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

Kooperationsmanagement im deutschen Krankenhaussektor

Ermitteln von Kooperationspartnern für Krankenhäuser anhand eines Screeningtools

Gesundheitsreformen und dadurch ausgelöste Veränderungen der Rahmenbedingungen zwingen die Marktakteure in der Gesundheitswirtschaft zu einem kontinuierlichen Anpassungsprozess. Durch Netzwerkbildung und verschiedene Formen der Kooperation versuchen Krankenhäuser das dauerhafte Agieren im Markt sicher zu stellen.

Krankenhäuser stellen einen wichtigen Pfeiler in der Gesundheitsversorgung in Deutschland dar. Sie sind Anlaufstation für Akutverletzte, Bindeglied zwischen niedergelassenen Ärzten und den Rehabilitationseinrichtungen, als auch Aufnahmeort für Krankheitsbilder, welche vom Hausarzt in der niedergelassenen Praxis nur unzureichend oder nicht diagnostiziert, beziehungsweise behandelt werden können. Angestoßen durch die Gesundheitsreformen wird ein Aufbrechen der Sektoren (ambulant/stationär) angestrebt.

Aufbrechen der Sektoren

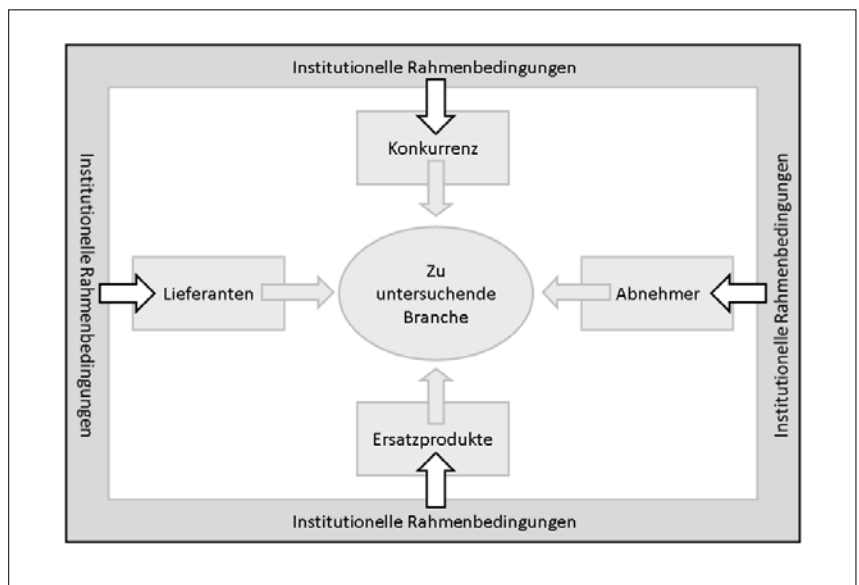
Aufgrund dessen erreicht der Wettbewerb um Patienten und deren Behandlung neue Dimensionen. Unter dem Motto „Ambulante Behandlung vor Stationärer Behandlung“ sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von stationären Eingriffen in den ambulanten Bereich verlagert worden. Dies wurde ermöglicht durch den medizinischen Fortschritt und die verbesserten Behandlungsmethoden, was im Krankenhaus dazu führte, dass die durchschnittliche Verweildauer von 14,0 Tagen im Jahr 1991 um 5,5 Tage zurückging auf durchschnittlich 8,5 Tage im Jahr 2006. Der Effekt der Verweildauerreduzierung kombiniert

mit der Verlagerung der Patientenbehandlung von stationären Behandlungen in den ambulanten Bereich führte in den vergangenen Jahren zu einer Reduzierung der Kapazität von Krankenhausbetten um ca. 23% (von 665.565 Betten im Jahr 1991 auf 510.767 im Jahr 2006.). Die Reduktion der Bettenzahl wurde auf unterschiedlichen Wegen erreicht. Die

nen zwischen Krankenhäusern, ergänzt durch bundesweiten Abbau von Betten in einzelnen Kliniken erklärt werden.

Verdrängungswettbewerb Krankenhausmarkt

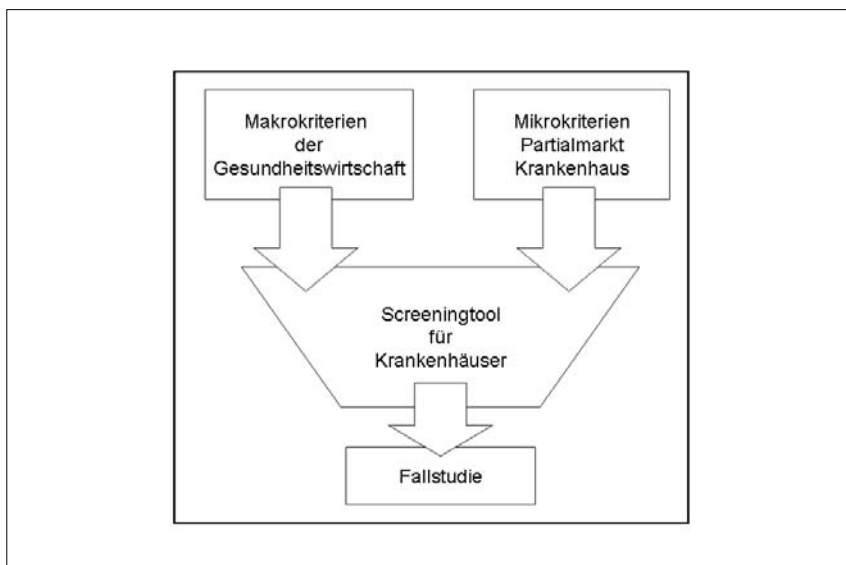
Insgesamt verringerte sich die Zahl der Krankenhäuser in den letzten 15 Jahren deutschlandweit um 307 Häuser auf 2.104 Krankenhäuser im Jahr



Kräfte des Wettbewerbs

Schließung von Krankenhäusern und damit verbunden das ersatzlose Streichen von Krankenhausbetten aus den jeweiligen Landesversorgungsplänen, erklärt einen Teil der Bettenreduktion. Ein weiterer Teil kann durch unterschiedliche Formen von Kooperatio-

2006. Trotz steigender Fallzahlen von 14.576.613 Fällen im Jahr 1991 auf 16.832.883 Fälle im Jahr 2006 konnte die Auslastung der vorhandenen Krankenhausbetten nicht gesteigert werden. Diese lag 1991 bei 84,1% und liegt im Jahr 2006 nur bei 76,3%.



Kernziele des Forschungsprojektes

Als Konsequenz kann daraus abgeleitet werden, dass eine weitere Reduktion der Bettenzahl in Krankenhäusern auch in den kommenden Jahren voranschreiten wird. Ein Ende des Trends der Verweildauersenkung und der Anpassung der Krankenhausbetten an die veränderte Situation ist noch nicht abzusehen. Diese Fakten alarmieren Krankenhausmanager, über neue Strategiemöglichkeiten nachzudenken. Ein Aspekt hierbei sind horizontale Kooperationsformen zwischen Krankenhäusern.

Lösungsweg „Kooperation“

Unvollkommene Marktübersicht, Informationsdefizite etc. auf der einen Seite, gepaart mit fehlenden Handlungsempfehlungen zur strukturierten Partnersuche für Krankenhäuser auf der anderen Seite, führen in der Praxis dazu, dass viele Ressourcen aufgewendet werden müssen, um geeignete Kooperationspartner zu identifizieren. Ziel des Dissertationsvorhabens ist es, die in der Realität knappen Ressour-

cen optimal für eine strukturierte Suche nach potenziellen horizontalen Kooperationspartnern von Krankenhäusern einsetzen zu können und eine Verschwendung der begrenzten Mittel zu reduzieren, respektive zu vermeiden. Es lassen sich folgende Kernziele formulieren:

1. „Strukturanalyse der Gesundheitswirtschaft“

Analysiert werden die Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft mit direkten Wirkungsbeziehungen zur Krankenhausbranche. Durch Herausarbeiten der unterschiedlichen Wege der Einflussnahme auf die Krankenhausbranche wird es möglich, spezielle Eigenschaften der Branche Krankenhaus zu identifizieren. Zulieferer können ihre Verhandlungsmacht gegen Unternehmen einer Branche ausüben, indem sie die Preise anheben oder die Qualität der Produkte verschlechtern. Käufer sind meist einflussreich, wenn sie konzentriert sind oder in großen Mengen kaufen. Substitute sind besonders zu beachten, wenn in den Branchen mit hohen Ge-

winnspannen produziert wird. Wenn das Produkt sich nur schwer von dem Angebot der Konkurrenz unterscheiden lässt und dem Kunden bei einem Wechsel zu einem Wettbewerber keine Kosten entstehen, könnte dies ein Indiz für intensiven Konkurrenzkampf sein.

2. „Partialmarkt Krankenhaus“

Eine detaillierte Analyse des Partialmarktes Krankenhaus soll Aufschluss über die gebildeten Marktstrukturen und das Verhalten der Akteure innerhalb der Branche Krankenhaus geben. Sie soll aufzeigen, wie sich die Branche gegen die Wettbewerbskräfte von außen zur Wehr setzt. Ergänzt durch die Detailanalyse der Unternehmung „Krankenhaus“ wird es möglich, weitere Wirkungsbeziehungen und deren Ausgestaltung aufzuzeigen, welche das Bild der Realität noch exakter theoretisch abbilden.

3. „Screeningtool“

Die erarbeiteten theoretischen Kriterien werden anschließend in ein praxistaugliches Screeningtool überführt. Das Tool soll Krankenhausmanagern einen strukturierten Prozess zur Analyse von potenziellen Kooperationspartnern ermöglichen. Der in der Praxis stattfindende Entscheidungsprozess soll durch das Werkzeug verkürzt und verbessert werden.

4. „Fallstudie“

Die praktische Verwendbarkeit des Tools wird in einer Fallstudie überprüft werden.

☎ Christoph Heller
 ☎ (0251) 83-2 28 97
 ✉ christoph.heller@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Netzregulierung in der Praxis

Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik

Im Rahmen des Seminars zur Wirtschafts- und Finanzpolitik waren Herr Kim Paulus, stellvertretender Referatsleiter Anreizregulierung, Bundesnetzagentur, und Herr Christoph Müller, Bereichsleiter Netze, EnBW, eingeladen. Dieser Einladung folgten beide Referenten nach Münster, um mit den Studierenden über aktuelle Probleme der Netzregulierung aus Sicht der Praxis zu diskutieren.

Christoph Müller berichtete unter dem Titel „Ownership Unbundling und andere Kleinigkeiten“ aus der Sicht eines von der Regulierung betroffenen Unternehmens. Er beschrieb anschaulich die widersprüchlichen Erwartungen von Kapitalmarkt und Regulierungsbehörde und wies auf die Probleme der Regulierungspraxis hin. Nicht zu kurz kamen erwartungsgemäß die möglichen Probleme einer weitergehenden Verschärfung des Unbundling-Regimes hin zu einem vollständigen Ownership Unbundling. So wurde darauf verwiesen, dass Synergien zerstört und die Versorgungssicherheit gefährdet würde. Auch wurde die fehlende Planungssicherheit der Stromkonzerne auf Grund der regulatorischen Risiken, die von der Bundesnetzagentur ausgingen, betont. Kim Paulus ergriff im Anschluss das Wort und referierte über „Aktuelle Themen der Netzregulierung“. Er beschrieb zunächst die Defizite der bisherigen Regulierung. So seien die Netzbetreiber nach wie vor zu eng mit den Muttergesellschaften verbunden, was den fairen Zugang zum Netz behindern könne. Daraufhin stellte er die Grundlagen der Anreizregulie-



Kim Paulus, Prof. Dr. Theresia Theurl, Christoph Müller (v.l.n.r.) nach dem Praxisvortrag

regulierung, die damit verbundenen Absichten des Gesetzgebers und den verbleibenden Diskussionsbedarf dieses Ansatzes dar. Interessanterweise sprach sich auch Herr Paulus nicht für ein vollständiges Ownership Unbundling aus, da der volkswirtschaftliche Nutzen dieser Maßnahme bisher nicht nachgewiesen sei und die Potenziale der rechtlichen Entflechtung noch nicht vollständig realisiert seien. Ihre jeweiligen Positionen verteidigend, lieferten sich die beiden Referenten im Anschluss an ihre Vorträge interessante Wortgefechte. Dabei

wurden die Fragen der Studierenden aufgegriffen und nicht selten wurde die Antwort eines Referenten vom Anderen erwidert und aus einer anderen Perspektive ergänzt. Das Ergebnis war eine ausgeglichene und faire Diskussion, die interessante Einblicke in die Praxis der Regulierung bot.

👤 Ulrich Gremm

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ ulrich.gremm@ifg-muenster.de

Partnermanagement

*Gastvortrag von Frau Dr. Ellen Walther-Klaus,
Executive Vice President Deal Generation T-Systems,
im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation II*

Das Partnermanagement stellt eine wesentliche Determinante für den Erfolg eines Unternehmens dar. Gelingt es Partner-Portfolios erfolgreich zu managen, kann hierdurch nachhaltiges Wachstum erzielt werden. Über das Partnermanagement bei T-Systems sprach Frau Dr. Walther-Klaus am 12. Dezember 2007 im Rahmen der Vorlesung des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation.

Der Aufbau einer erfolgreichen Partnerbeziehung steht beim Partnermanagement im Mittelpunkt. Bei T-Systems werden die Partnerunternehmen vier unterschiedlichen Kategorien zugeordnet und das Partnermanagement dementsprechend ausgerichtet. Der von den Partnern erwartete Mehrwert variiert dabei zwischen den jeweiligen Kategorien. Durch „Sales Partner“ wird eine verbesserte Marktdurchdringung angestrebt und es sollen zusätzliche Erträge generiert werden. Darüber hinaus ermöglicht diese Kategorie den Zugang zu neuen Kunden. Von „Technology Partners“ wird unter anderem erwartet, dass sie neue und attraktive Lösungen ermöglichen und so eine höhere Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten. Zudem soll mit ihnen eine schnellere Produkteinführungszeit erreicht werden. „Innovation Partner“ sichern das zukünftige Geschäft. Neue Kunden können gewonnen und neue Märkte erschlossen werden. Die Innovationsführerschaft soll durch diese Partnerkategorie aufgewertet werden. Durch „Service Partners“ werden Kostenreduktionen und Prozessoptimierungen angestrebt. Des Weiteren wird durch sie die internationale Abdeckung der Services ge-

steigert und Expertise in industriespezifischen Services aufgebaut. Neben einer Klassifizierung der Partner spielt deren Qualifikation im Sinne von Partnerattraktivität eine zentrale Rolle. T-Systems unterscheidet dabei kategorisch in „Worldwide Strategic Partners“, „International Key-Partners“ und „Regional Qualified Partners“. Zwischen diesen Kategorien gilt es stets eine angemessene Partnerstruktur zu finden. Die Partner der einzelnen Kategorien leisten die vereinbarten Beiträge gemäß eines von ihnen entwickelten und unterzeichneten „Business Plan“. Die Überwachung wird gemeinschaftlich durchgeführt. Hierzu ist es notwendig, Ziele exakt zu definieren und diese ständig zu überprüfen. Zudem müssen Spielregeln festgelegt werden, die von den Partnern einzuhalten sind. Als wesentliche Gründe für das Scheitern von Partnerschaften wurden von Frau Dr. Walther-Klaus dann auch die fehlende Fixierung von Spielregeln und der Verstoß gegen Spielregeln angeführt. Für ein erfolgreiches Partnermanagement sind also klare Voraussetzungen zu beachten. Mit Frau Dr. Walther-Klaus konnte eine sehr interessante Gastrednerin



Frau Dr. Walther-Klaus während ihres Gastvortrages im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation II

gewonnen werden, die sowohl das Partnermanagement der T-Systems darstellte als auch in der anschließenden Diskussion weitere interessante Aspekte einbringen konnte.

➔ Christian Strothmann
☎ (0251) 83-2 28 96
✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

Alliance Management – Independent Solution Vendor (ISV)

Praxisvortrag von Dr. Klaus Neumann, IBM, im Rahmen der Vorlesung „Unternehmenskooperation II“

Der Vertrieb von IT-Lösungen hat stark an Komplexität zugenommen. War Anfang der 70er Jahre noch der Direktvertrieb vorherrschend, so gewinnen heute zunehmend strategische Allianzen an Bedeutung. Über die Auswahl geeigneter Kooperationspartner und die Bewertung des Kooperationserfolgs referierte Dr. Klaus Neumann von IBM in der Vorlesung „Ökonomische Theorie“ des Wahlpflichtfachs Unternehmenskooperation.

Traditionell zeichnet sich die IT-Branche durch sich stetig ändernde Rahmenbedingungen aus. Dieses äußert sich beispielsweise in einem Trend der Nachfrage hin zu individuellen IT-Lösungen aus einer Hand. Im Hinblick auf diese Entwicklung stellen klassische Vertriebskanäle wie der Direktvertrieb keine zeitgemäße Antwort mehr dar. Um den Kundenwünschen gerecht zu werden, bedarf es eines Netzwerks spezialisierter Lösungsanbieter, aus deren Produkten für jeden Kunden eine passende Problemlösung zusammengestellt werden kann. Aus diesem Grund haben viele große IT-Unternehmen in der Vergangenheit diverse Partnering-Programme ins Leben gerufen.

In seinem sehr anschaulichen Vortrag stellte Dr. Neumann das Partnerprogramm der IBM, die sogenannte IBM PartnerWorld, dar. Interessierte Solution Provider werden nach einem Auswahlverfahren in das PartnerWorld Network aufgenommen. Je nach strategischer Bedeutung haben sie hier die Möglichkeit, innerhalb der Netzwerkhierarchie zu Advanced oder Premier Members aufzusteigen. Mit herausragend bedeutsamen Partnern werden darüber hinaus strategische Allianzen geschlossen, die gemeinsame Vertriebsanstrengungen

und Services umfassen. Der Gründung einer solchen Allianz gehen dabei stets eine Analyse der Kundenbedürfnisse, der eigenen Fähigkeiten



Dr. Klaus Neumann, Director ISV Sales & Development bei IBM sowie der verfügbaren Kooperationspartner voraus.

Von seinen Partnern erwartet IBM eine Bindung an zuvor festgelegte Standards, die Schulung der eigenen Vertriebsmannschaft im Verkauf von IBM-Produkten und den Einsatz von IBM-Hardware im Partnerunternehmen. IBM hingegen bringt in die Allianz neben Hardware, Software und speziellen Trainingsangeboten für Mitarbeiter der Kooperationspartner

auch die Unterstützung bei Marketingaktivitäten ein.

Zum Allianzmanagement von IBM gehört eine ständige Bewertung der bestehenden Kooperationen. Neben einer Überprüfung der Einhaltung vertraglich festgelegter Pflichten umfasst der Bewertungsprozess auch die Bildung von Finanzkennzahlen und die Beurteilung von weichen Faktoren wie beispielsweise der Kundenzufriedenheit. Bei einem unbefriedigenden Ergebnis werden entweder Verbesserungsmaßnahmen getroffen oder die Allianz wird beendet.

Mit Dr. Klaus Neumann konnte ein sehr interessanter Gastredner gewonnen werden, der die Herausforderungen in der IT-Branche und mögliche kooperative Lösungsansätze anschaulich verdeutlichte. Im Anschluss an seinen Vortrag stellte er sich den zahlreichen Fragen seiner Zuhörer und gab wertvolle Einblicke in die Arbeit bei einem weltweit führenden IT-Unternehmen.

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

Besuch vom Bundeskartellamt

Christian Ewald berichtet aus der Praxis

Am 21. Mai referierte Herr Christian Ewald im Rahmen der Vorlesung „Wirkungen und Regulierung (Unternehmenskooperation III)“ vor über 100 Studierenden des Hauptstudiums über aktuelle Entwicklungen und Methoden innerhalb der deutschen und europäischen Wettbewerbspolitik.

„Ohne Theorie geht es leider nicht“, begann Christian Ewald fast entschuldigend seinen Vortrag und kam zum Einstieg zunächst auf das Modell des Williamson-Trade off zu sprechen. Theoretisch veranschaulicht dieses Modell sehr gut die unterschiedlichen potenziellen Wirkungen von Fusionen und Kooperationen: Einerseits kann durch sie Marktmacht entstehen, andererseits sind ebenso Kosteneinsparungen durch Effizienzsteigerungen etc. in Folge der Zusammenarbeit möglich. Durch diesen gewählten Einstieg setzte Christian Ewald seinen Vortrag passgenau an die Inhalte der vorhergegangenen Veranstaltungen an. Schnell schlug er als Referatsleiter für ökonomische Grundsatzfragen des Bundeskartellamts dann aber den Bogen zur Praxis. So schilderte er die teils identischen, teils unterschiedlichen Vorgehensweisen der deutschen sowie europäischen Wettbewerbsbehörden beim Beurteilen von Kooperationen einerseits und Fusionen andererseits. Zuweilen inhaltlich, zuweilen anekdotisch berichtete Christian Ewald darüber hinaus sehr interessant und lebhaft über den Arbeitsalltag in



Christian Ewald, Referatsleiter Grundsatzfragen des Bundeskartellamtes

der Bundeskartellbehörde, von Kaminen als Bestechungsversuchen, von Bußgeldverfahren und Kronzeugenregelungen für „Kartellgesteher“. Zum Schluss des Vortrages nahm er wieder Bezug zur Theorie mit einer seinen eigenen Worten nach „gewagten These“ bezüglich der „Effizienzeinrede“. Sie ist ein ausführlich diskutiertes Thema innerhalb einschlägiger wettbewerbspolitischer Literatur und beinhaltet, dass zu untersagende Fusionen unter Umständen doch genehmigt werden

können, wenn die Unternehmen nachweisen, dass durch ihre Fusion nachhaltige, wohlfahrtserhöhende Effizienzvorteile entstehen. Dem großen Anteil der Effizienzeinrede innerhalb der Theorie steht jedoch keine Gleichbedeutung in der Praxis gegenüber, wie Herr Ewald ausführte. Deshalb geht er davon aus, dass die Effizienzeinrede in der Fusionskontrolle noch lange eine „virtuelle“ Diskussion bleiben wird. Denn der fundierte Nachweis, dass ein Unternehmen mit großer Marktmacht auch einen ausreichend großen Anreiz hat, mögliche Effizienzpotenziale zu realisieren und an den Verbraucher weiterzugeben, dürfte – obwohl theoretisch ableitbar – in der Praxis kaum gelingen. Und so konnte Herr Ewald den Studierenden des Schwerpunktfaches Unternehmenskooperation Wichtiges mit auf den Weg geben: Für den zu begutachtenden Einzelfall in der Praxis ist eine theoretische Basis für seine Durchdringung unerlässlich, aber nicht hinreichend. Denn keinem theoretischen Modell können alle Besonderheiten eines konkreten Sachverhalts inhärent sein.



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

Kooperationen in der Automobil- und Logistikwirtschaft

Seminar zur Unternehmenskooperation

Die Automobilwirtschaft gehört ebenso wie die Logistikwirtschaft zu den kooperationsintensivsten Branchen. Beide Industrien haben dadurch ein erhebliches Know-how für das Management von Kooperationen und Netzwerken hervorgebracht, das sich teilweise auch für andere Branchen nutzen lässt. Das Seminar zur Unternehmenskooperation hat diese Kooperationen untersucht und interessante Kooperationsmechanismen identifiziert.

Kooperationen in der Automobilbranche sind unterschiedlichst motiviert. Einerseits geht es um die Kostenreduzierung in der Produktion, indem sich die Hersteller auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, andererseits geht es jedoch auch um eine Zusammenarbeit bei neuen Produkten, innovativen Technologien und in der Standardisierung, was wiederum Einsparungen ermöglicht.

Organisationsfragen

Ein wesentlicher Aspekt der Kooperation von Automobilunternehmen untereinander, aber auch mit ihren Zulieferern und Partnern, ist die Ausge-

staltung der Schnittstellen zwischen ihnen. Hierbei gilt es insbesondere die Informations- und Qualitätsprobleme zu lösen. Dieses erfolgt einerseits durch präzise Formulierungen technischer Anforderungen, jedoch auch durch ausgefeiltere Instrumente. So ist es üblich, dass Mitarbeiter an den Schnittstellen zwischen den Unternehmen für begrenzte Zeiträume ausgetauscht werden, um die Produktionstechniken des Partners zu verstehen, und mit dem Wissen bspw. eines Teilenachfragers Verbesserungsvorschläge zum beiderseitigen Nutzen einzubringen. In diesem Fall kann man sogar besser von Schnitträumen

statt von Schnittstellen sprechen, da durch diese Kooperationsausgestaltung eine Überlappung der Wertschöpfungsketten erreicht wird.

Als stärkste Form der Kooperation in der Automobilbranche beobachtet man derzeit die Auslagerung der kompletten Fertigung an einen Vertragspartner, wie es z. B. BMW in der Kooperation mit Magna-Steyr bei der Produktion des X3 praktiziert oder auch Porsche bei den Modellen Boxster und Cayman durchführt. Vor wenigen Jahren hätte man solche Schritte – also eine Auslagerung von Kernkompetenzen – für unmöglich gehalten. Ein besseres Wissen um das Kooperationsmanagement ermöglicht nun jedoch solche Projekte, die in beiden Fällen kapazitätsbedingt waren. In beiden Fällen galt es, einerseits alle Größenvorteile durch plattformübergreifende (und damit hier auch fertigungsübergreifende) Nutzung von Vorprodukten zu realisieren, andererseits aber auch die Qualität beim Partnerproduzenten zu kontrollieren und zudem auch noch alle Lerneffekte aus der Produktion abzugreifen, um eine Zurückverlagerung der Produktion (wie jetzt beim X3) als Option nutzen zu können. Dieses geschieht häufig durch eine Dopplung der Organisationsstrukturen in den betroffenen

Ausgewählte Seminarthemen:

- Automobilproduktion als virtuelles Netzwerk – realistische Vision oder Utopie?
- Outsourcing Manufacturing – eine kooperationstheoretische Analyse an den Beispielen Porsche-Valmet und BMW-Magna
- Standardisierungskooperationen in der Automobilindustrie – eine Analyse von Notwendigkeit und Ausgestaltung aus Sicht der Autohersteller und Zulieferer am Beispiel AUTOSAR
- Kooperationsnetzwerke von Logistikdienstleistern – eine Analyse ihrer Ausgestaltung am Beispiel der CargoLine und TCU
- F&E-Kooperationen in der Motorenentwicklung und -produktion – Marktüberblick und Kooperationsmanagementanalyse
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Automobilallianzen am Beispiel von Daimler-Mitsubishi und Nissan-Renault
- Internationale Bahnallianzen als Konkurrenz zu Billigfliegern? Das Beispiel „Railteam“ – u.v.m

Unternehmen, um einen effizienten Informationsfluss zu ermöglichen

Logistik

In der Logistikbranche sind die Kooperationen zur Realisierung von Größenvorteilen motiviert. Kleine Logistikunternehmen können durch die netzartige Verbindung neue, größere Märkte erschließen, sie können jedoch auch andere Logistikprodukte mit einem höheren Serviceanteil an-

bieten, was jedoch wieder bestimmte Standardisierungen in der Erstellung dieser Leistungen voraussetzt. Diese Kooperationen werden häufig über ein Gemeinschaftsunternehmen implementiert, das in unterschiedlichem Maße Teile der Logistikwertschöpfungskette an sich bindet.

Darüber hinaus gibt es auch regionale Logistik-Kooperationen wie die Regensburger Reglog, die lokal ihre Touren und Auslieferungen abstim-

men und damit einerseits ihre Kosten reduzieren, andererseits jedoch auch die Belastung durch den Transportverkehr (Stichwort Feinstaubbelastung) verringern.

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

Ausgewählte Kapitel der Institutionenökonomik

Forschungsseminar

Institutionen, also Regeln, Gesetze und Organisationen, beeinflussen und formen wirtschaftliches Handeln grundlegend. Im Doktorandenseminar des IfG erarbeiten Doktoranden den Einfluss von Institutionen auf das Handeln anhand ausgewählter Wirtschaftsbereiche.

Ebenso wie produzierende Unternehmen haben auch Banken Entscheidungen über ihre Standorte zu treffen. Dabei spielt – in einem internationalen Kontext – die Regulierung der Finanzmärkte eine erhebliche Rolle. IfG-Alumnus Manuel Rupprecht (Frankfurt School of Finance and Management) untersucht diese Einflusskanäle. Mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes kann er zeigen, dass risikofreudige Banken sich in allen Regulierungsregimen ansiedeln, während risikoaverse und vorsichtige Banken schlecht regulierte Finanzmärkte meiden. Damit kommt es jedoch zu einer Verschärfung des Stabilitätsproblems in Finanzmärkten.

In ähnlicher Weise beeinflussen die vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Regulierungen in der Energiewirtschaft die langfristigen Investitionsentscheidungen im Kraftwerksbau. Hendrik Voß (RWE/Lehrstuhl für Volkswirtschaftstheorie) entwickelte ein Analyseraster, mit dessen

Hilfe sich die Auswirkungen regulatorischer Vorschriften auf einen Stromproduzenten schnell ermitteln lassen. Dabei unterscheidet er unterschiedliche Wirkungsarten:

- prohibitive Regulierungen, die eine Investition verbieten,
- Regulierungen, die die Investitionskosten erhöhen,
- Regulierungen, die unmittelbar den Einnahmestrom beeinflussen,
- Regulierungen, die mittelbar den Einnahmestrom beeinflussen.

Damit erhält ein Unternehmen einen schnellen Überblick in Form einer „Regulations-Due diligence“ über mögliche Regulationswirkungen.

Sonja Rieger und Felix Hoehne (Institut für Unternehmensrechnung und -besteuerung) beschäftigten sich mit den institutionellen Aspekten der Bilanzierung. Bilanzierungsvorschriften sind prinzipiell ein Instrument, um Informationsasymmetrien zu überwinden. Dabei sollen sie einerseits dem Einzelfall gerecht werden, anderer-

seits aber auch eine allgemeine Anwendbarkeit und Vergleichbarkeit erlangen, was notwendigerweise in einem Widerspruch steht. Demgegenüber steht der Einfluss der Rechnungslegungsvorschriften auf die Unternehmen in Form der Bilanzpolitik. Sonja Rieger untersuchte, welche Faktoren eine aggressive Bilanzpolitik beeinflussen, und konnte acht potenzielle Einflussfaktoren identifizieren: Organisationsstruktur, Marktmacht in der Wertschöpfungskette, Unternehmensgröße, Corporate Governance-Struktur, Management-Ownership, Rechtsform, Kapitalmarktorientierung, Managementvergütungen und Kapitalmarktdruck.

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

Unbundling

Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik

Unbundling – und hier insbesondere das Ownership Unbundling – ist eine heftig diskutierte Strukturregulierung in Netzindustrien, aber nicht nur in diesen. Dabei geht es weniger darum, dass ein monopolistischer Bottleneck reguliert werden muss, sondern um die Intensität und Ausgestaltung der strukturellen Separierung. Dieses wurde in diesem Seminar anhand zahlreicher Beispiele diskutiert.

Dass nicht bestreitbare monopolistische Bottlenecks einer Regulierung bedürfen, ist unstrittig. Schon weit weniger klar hingegen ist, inwiefern diese Bereiche eines Bottlenecks auch strukturell von wettbewerblichen Bereichen der Wertschöpfungskette separiert werden müssen. In der öffentlichen Diskussion wird häufig suggeriert, mit der vollständigen Separierung seien auch alle Wettbewerbs- und Regulierungsprobleme gelöst. Dass dieses nicht ganz so einfach ist, erkennt man bei der Betrachtung un-

terschiedlicher Märkte. So findet man auf dem Telekommunikationsmarkt trotz nicht-eigentumsrechtlicher Trennung einen starken Wettbewerb, während der Wettbewerb im Gasmarkt nur schwach ausgeprägt ist, was jedoch auch an den grundlegenden Strukturen dieses Marktes liegt.

Umgekehrt kann es auch Fälle geben, wo eine Integration von Dienstleistungsanbieter und Netzbetreiber angezeigt ist. Dieses gilt insbesondere dann, wenn Netze neu aufgebaut werden und der Netzinvestor durch ein entsprechendes Dienstleistungsangebot die Nutzung seines Netzes auch garantiert wissen will. Diesen differenzierten Fragen widmete sich das Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik.

Unbundling-Fälle

Fälle für das Unbundling finden sich vor allem in Netzindustrien, wobei der Fokus auf die Strom- und die Telekommunikationswirtschaft gesetzt wurde. Damit wurde eine sehr differenzierte Betrachtungsweise ermöglicht. So zeigt es sich, dass für sogenannte ISO-Modelle (ISO = Independent System Operator) eine genaue Analyse der Eigentumsrechte erforderlich ist. D.h. es gilt sehr differenziert zu untersuchen, welche Tätigkeiten im Netzbereich überhaupt auftreten und welche Rechte an diesen

Tätigkeiten verteilt werden können. Dazu ist auch zu untersuchen, welche Abhängigkeiten zwischen diesen Tätigkeiten bestehen, die durch eine Separierung zu widersprüchlichen Anreizen führen können. Diese Anreizinkompatibilitäten sind i.A. so komplex, dass eine ISO-Lösung mit erheblichen Kosten verbunden ist.

Wichtig ist es auch, das Zusammenspiel von Strukturregulierung und der Preisregulierung des Bottlenecks zu berücksichtigen. Dieses kann dazu führen, dass die gewünschten Effekte eines (Ownership) Unbundling nicht zum Tragen kommen, da durch eine strenge Preisregulierung, bspw. in Form einer Anreizregulierung, Diskriminierungsanreize für den Monopolisten geschaffen werden.

Im Telekommunikationsbereich und hier insbesondere im Internetbereich stellt sich zunehmend die Frage nach der Netzneutralität. Viele Anbieter von Inhalten, wie z. B. Youtube, nutzen in erheblichem Maße Bandbreiten der Netzbetreiber, was wiederum den Vertrieb von Inhalten dieser Netzbetreiber verhindern kann.

Ausgewählte Seminarthemen:

- Das Zusammenwirken von Unbundling-Regeln und der Entgeltregulierung für den Netzzugang
- Unbundling – eine Analyse aus Sicht der Theorie der Eigentumsrechte
- ISO-Modelle des Unbundlings – Eine Analyse der Anreizwirkungen
- Mehr Wettbewerb im Erzeugungsmarkt durch Ownership-Unbundling?
- Ist Netzneutralität Voraussetzung für ein Unbundling des Telekommunikationsnetzbetreibers?
- Unbundlingmöglichkeiten im Softwaremarkt am Beispiel Microsoft
- Nicht ohne mein Netz – Privatisierungsoptionen für die Deutsche Bahn

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

Alumni-Forum

Staatliche Regulierung und Selbstverwaltung im Gesundheitswesen

Den meisten Ökonomen ist das Gesundheitswesen nur als Lohnnebenkosten bekannt, die immer wieder dazu neigen, sich rascher zu entwickeln als die Einkommen, es sei denn, es mussten schon die Dienste dieses Sektors in Anspruch genommen werden, was den Grad der Expertenschaft zumeist enorm befördert.

Dabei ist das Gesundheitswesen aus volkswirtschaftlicher Sicht zunächst einmal ein Sektor wie viele andere – ein prosperierender dazu. Die Nachfrage nach diesen Gütern und Dienstleistungen ist nicht zuletzt aufgrund der vielen Wohlstandserkrankungen äußerst lebhaft. Etwa jeder neunte der Beschäftigten in der Bundesrepublik verdient sein Geld in diesem Sektor, das sind rund 4,3 Millionen Menschen. Der Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt (BIP) liegt seit vielen Jahren knapp unter 11 %, was einem Gesamtumsatz von ca. 240 Mrd. € entspricht. Die Krankenhauswirtschaft hat daran etwa einen Anteil von einem Viertel. Diese Sicht des Gesundheitswesens nicht als Kosten- sondern als Wirtschafts- und Wachstumsfaktor beginnt sich allmählich Raum zu verschaffen. Die Bundesregierung formulierte in ihrer letzten Klausurtagung erstmalig staatlicherseits diese neue Sicht und gab den Auftrag, die Bedeutung des Gesundheitssektors für die Volkswirtschaft auch mit seinen internationalen Aspekten zu untersuchen. Die große Koalition hat es

Dr. rer. pol. Rudolf Kösters,
geboren am 06.03.1944,

Diplom Volkswirt, 5 Jahre Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik (IfG) der Universität Münster, 9 Jahre Abteilungsleiter Krankenhäuser Diözesancaritasverband Münster. Hauptberuflich leitete er als Geschäftsführer seit 1997 die Hospitäler der Ordensgenossenschaft der Franziskanerinnen Münster, St. Mauritz, und ist seit 2004 Vorstandsvorsitzender der St. Franziskus-Stiftung Münster, die 13 Krankenhäuser und weitere soziale Einrichtungen trägt sowie gewerbliche Servicefirmen betreibt.



Dr. Rudolf Kösters engagiert sich seit mehr als 25 Jahren intensiv in der Krankenhausverbandsarbeit. Von 1998 bis 2003 war Dr. Kösters Präsident der Krankenhausgesellschaft Nordrhein-Westfalen. Er ist Mitglied im Landesausschuss für Krankenhausplanung in Düsseldorf. 2004 wurde er Vizepräsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft. Seit 01.01.2006 ist er Präsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG).



aber selbst nicht geschafft, die Voraussetzungen für die Ausschöpfung dieses Potenzials herzustellen, nämlich eine Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung unabhängig von den Arbeitseinkommen. Die jetzige Finanzierung als Teil der Ar-

beitskosten wirkt zudem wie eine Steuer auf Arbeit.

Unter den derzeitigen Bedingungen galt es, die enorme Dynamik des Gesundheitswesens regelmäßig etwa alle 3 bis 4 Jahre durch „Kosten“-dämpfungs- oder sogenannte Reformgeset-

ze einzufangen (s. Abbildung 1). Nur dadurch konnte der Anteil der Gesundheitsausgaben am BIP relativ konstant bleiben. Haupttreiber der Gesundheitsausgaben sind die demografische Entwicklung einerseits und der medizinische, pharmazeutische und technische Fortschritt andererseits. So können heute z. B. auch noch an Hochbetagten komplizierte Operationen vorgenommen werden. Weltweit dürfte der medizinische Forschungskomplex der mit Abstand größte sein.

Neben diesen Haupttreibern mag auch die sogenannte „fundamentale Schwäche“ des Gesundheitsmarktes seine Dynamik begünstigen: Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen ist nicht unabhängig vom Angebot. Auch die nach wie vor nicht optimale Organisation des Gesundheitswesens (gegliedert in relativ unabhängige, gesetzlich separat geregelte Sektoren) mag daran einen Anteil haben. International gesehen schwanken die Antworten auf diese Herausforderungen zwischen Verstaatlichung (wie in Großbritannien) und Wettbewerb (wie in den USA). Beide Antworten führen im Vergleich zu Mischsystemen (wie in der Bundesrepublik) zu deutlich schlechteren Ergebnissen (s. Abbildung 2).

Mischsystem bedeutet, dass nicht nur durch staatliche Regulierung und durch Wettbewerb versucht wird, das Gesundheitswesen zu steuern, sondern auch durch Einbeziehung der Organisationen der Beteiligten und Betroffenen. Drei Beispiele seien hierfür genannt:

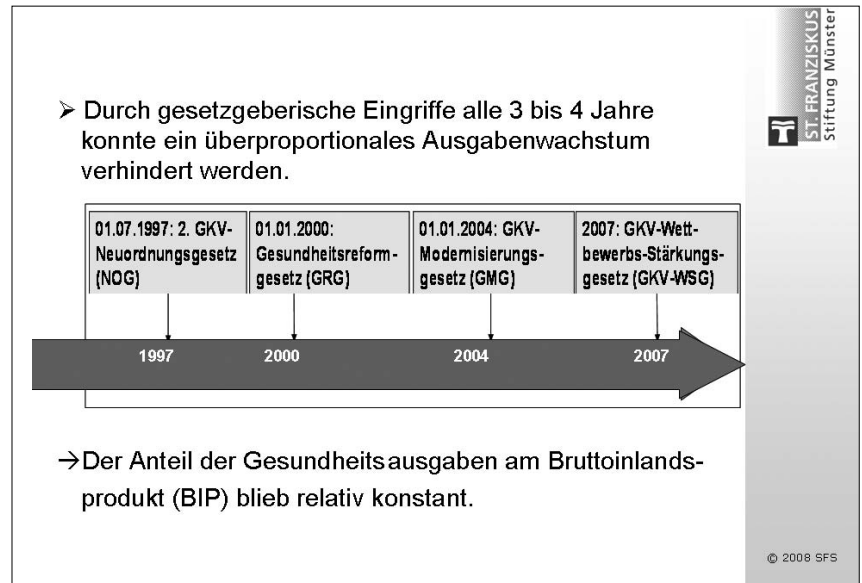


Abb. 1: Ausgabendynamik im Gesundheitswesen

1. Der gesetzlich etablierte Gemeinsame Bundesausschuss, (gebildet vom Bundesspitzenverband der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) einerseits und der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (Ärzte und Zahnärzte) und der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) als Leistungserbringer andererseits mit drei neutralen Vorsitzenden, hinzu kommen nicht stimmberechtigte Mitglieder von Patientenorganisationen) hat für die GKV die Aufgabe, den Leistungskatalog zu konkretisieren, bestehende und neue medizinische Behandlungsverfahren bzgl. ihres Nutzens und ihrer Kosten zu bewerten und diese für Ärzte zu erlauben oder für Krankenhäuser zu untersagen, eine externe Qualitätssicherung sektorenübergreifend durchzuführen sowie mit verständlichen Informationen für Patienten deren Souveränität zu erhöhen.

Die Entscheidungen des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) sind – nach Genehmigung durch das Bundesgesundheitsministerium – rechtsverbindlich, weshalb dieser Selbstverwaltungsausschuss auch kleiner Gesetzgeber genannt wird. Unterstützt wird der G-BA durch das von ihm gegründete Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (IQWiG). Ob die vorhandene Rechtsgrundlage und damit die staatliche Rahmenregulierung für die sehr weitreichenden Aufgaben und Befugnisse der Selbstverwaltung ausreicht, wird wohl letztlich erst höchststrichlerlich zu klären sein. Die Mitarbeit im G-BA als Vertreter der DKG macht einen nicht geringen Teil der Arbeit des Autors auf Bundesebene aus.


2. Der Gesetzgeber hat 2002 beschlossen, die Krankenhausfinanzierung vollständig neu zu ordnen – weg von der Tagesfinanzierung hin zu fallpauschalierten diagnose- und proze-

Beispiel Großbritannien:

- weitgehend verstaatlichtes Gesundheitswesen
- sehr niedriger Anteil der Gesundheitsausgaben am BIP
- schlechte Qualität, lange Wartezeiten
- Leistungsausschlüsse

Beispiel USA:

- weitgehend marktwirtschaftliches System
- staatliche Versorgungsgarantie nur für alte Menschen und Menschen mit Behinderung
- sehr hoher Anteil am BIP
- sehr unterschiedliche Qualität
- hoher Anteil Nichtversicherter



ST. FRANZISKUS
Stiftung Münster

© 2008 SFS

Abb. 2: Strategien zur Begegnung der Ausgabendynamik in GB und USA

durenbezogenen Entgelten. Ein solches für Deutschland adäquates System konnte – auch unter Nutzung ausländischer Erfahrungen – aufgrund des enormen Komplexitätsgrades (annähernd 10.000 Diagnosen und noch weit mehr Prozeduren) nicht staatlicherseits entwickelt werden, sondern nur mit dem Sachverstand der Selbstverwaltung der Krankenkassen und Krankenhäuser. Diese haben hierfür ein eigenes Institut für Krankenhausentgelte (InEK) gegründet, das auf Basis deutscher Kosten- und Leistungsstrukturen ein hochwertiges System entwickelt hat, das große Akzeptanz besitzt. Es konnte bereits international vermarktet werden (Schweiz, China). Die grundlegenden Entscheidungen für dieses German Diagnosis-Related-Group-System (G-DRG) waren und sind in gesetzlich hierzu beliebigen Selbstverwaltungsgremien

zu treffen, an denen der Autor nicht unmaßgeblich mitwirken konnte.

3. Nicht jedes Krankenhaus darf zu Lasten der GKV Patienten behandeln und abrechnen. Voraussetzung ist die Aufnahme des Krankenhauses in den Krankenhausplan des Bundeslandes. Die Letztentscheidung über die Aufnahme und die Aufgabenstellung des Krankenhauses (seine Disziplinenstruktur) sowie seine Investitionsfinanzierung liegt zwar beim Land. Gesetzlich vorgeschaltet ist jedoch ein breitangelegtes Verhandlungs- und Abstimmungsverfahren mit den sogenannten unmittelbar Beteiligten (Krankenkassen und Krankenhausgesellschaft) und den mittelbar Beteiligten (Städte/Kreise, Ärztekammern, Gewerkschaften etc.).

Der Einzelplanung pro Krankenhaus geht ein intensiver Abstimmungsprozess bzgl. der qualitativen und quantitativen Planungseckpunkte voraus.

Auch hier ist wohl mit Recht festzustellen, dass durch Einbeziehung der Beteiligten ganz überwiegend sachgerechte Entscheidungen, die auch hohe gesellschaftliche Akzeptanz haben, erzielt werden konnten. Mehr als 20 Jahre lang hat der Autor die Krankenhausplanung in NRW mit Formen durchführen können.

Die fünfjährige Tätigkeit im Institut für Genossenschaftswesen zu Zeiten der dort angesiedelten Unit Kooperationsforschung der DFG (Prof. Boettcher) war eine exzellente Vorbereitung auf spätere Aufgaben im Gesundheitswesen (Verbände und Spitzenmanagement), auch wenn die ausgeprägten Besonderheiten dieser Branche während dieser Zeit nicht vorkamen. Die dort betriebene Grundlagenforschung ist ein großer Fundus, von dem der Autor heute noch zehrt.

☎ Rudolf Kösters
 ☎ (0251) 2 70 79-10
 ✉ info@
 st-franziskus-stiftung.de

Events/Veranstaltungen

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Neue Märkte erschließen – Strategien für den FinanzVerbund

Am 21. Januar 2008 fand die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ bereits zum neunten Mal im Schloss der Universität Münster statt. Spitzenvertreter aus dem FinanzVerbund diskutierten über die Erschließung neuer Märkte und mögliche Strategien für das Verbundnetzwerk.

Nach einer einführenden Begrüßung durch Frau Prof. Dr. Theresia Theurl referierte Hans-Joachim Reinke, Vorstand der Union Investment Asset Management AG, über Produkte und Vertrieb und zeigte auf, wie Wachstum im regionalen Markt handhabbar sei. Er hob hervor, dass Margenerosionen zum Ausschöpfen von Potenzialen und Senken von Kosten führen, wodurch schließlich Wachstum ermöglicht werde. Zu beachten sei diesbezüglich nur, dass den Herausforderungen mit Handlungsalternativen, wie zum Beispiel der Optimierung von Treasuryerträgen oder Erträgen aus Vertriebsleistungen, begegnet werden muss. „Wachstum geht immer“, so Reinke, da es nicht konjunkturabhängig sei, wesentlich von internen, eigenen Faktoren vorangetrieben werde und nicht an eine Normstrategie bei der Umsetzung gebunden sei. Er hob sowohl das Private Banking als auch das Firmenkundengeschäft hervor, in deren Bereichen jeweils noch erhebliche Wachstumspotenziale bestünden. Beim Private Banking könne eine systematische Erschließung dazu führen, dass Wachstum organisch aus dem Bestand der existierenden Kundenverbindungen

heraus erfolge. Im Firmenkundengeschäft gelte es, das Anlagegeschäft voranzutreiben. Potenziale bestünden hier in der Gewinnung der Firmenkunden als Privatkunden, aber auch im Angebot von Lösungen für den Kunden als Arbeitgeber, wie zum Beispiel in der betrieblichen Altersvorsorge.

Martin Engstler, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – Zentrum Finanzdienstleister, zeigte anschließend in seinem Vortrag „Bank der Zukunft – Neue Märkte identifizieren und erschließen“, wie für eine Wachstumssteigerung neue Märkte erschlossen werden können. Er hob hervor, dass Umfragen unter Bankkunden zwei wesentliche Erkenntnisse ergeben hätten. Erstens scheine die Preisorientierung bei Finanzprodukten leicht abzunehmen, auch wenn ca. 20 Prozent der Bankkunden diese als entscheidend erachteten. 60 Prozent schauen dagegen eher auf Leistung und Qualität. Zweitens kristallisierten sich zwei favorisierte Banktypen heraus: die „schnörkellose Bank“ für eher preisbewusste und selbstbestimmte Kunden und die „Bank mit Herz“, in der sehr viel mehr Wert auf die Bankatmosphäre

und die Versorgung mit Informationen gelegt wird. Engstler betonte, dass neben dem Management grundlegender Erwartungen seitens der Kunden die Bank vor allem Innovationen im Blick behalten müsse und ein effektives Innovationsmanagement aufbauen solle.

Den Übergang von der Theorie zur Praxis vollzog Dr. Reiner Brüggelstrat, Vorstandssprecher der Hamburger Volksbank eG, indem er das Vorgehen zur Neukundenakquise in Ballungsgebieten am Beispiel Hamburg beschrieb. Da der FinanzVerbund seine Stärken vor allem in ländlichen Gebieten habe, drohten hier Marktanteilsverluste aufgrund der demografischen Entwicklung. Die Hamburger Volksbank verfolge bei der Strategie der Kundengewinnung neben anderen Maßnahmen auch Aktionen, die sogenannte „Quick-wins“ ermöglichen. Hierdurch würden Bestandskunden monetär belohnt, wenn sie Kunden aus ihrem Freundes- und Bekanntenkreis für das Institut akquirieren. Dies schaffe eine „emotionale Nähe“, die durch Umsatzanreize unterstützt würde. Eine gezielte Markenbildung wird zudem ermöglicht. Dr. Brüggelstrat wies abschließend darauf hin,

dass die Volksbank vor Ort die Investitionen für die Kundenakquise selbst tätige. Gelingt es neue Kunden an die Volksbank zu binden, könnten Provisionseinnahmen der Verbundpartner durch "Cross Selling" generiert werden. Was daher fehle, sei eine Beteiligung der Verbundunternehmen an den entstehenden Kosten, da auch sie letztlich von diesem Wachstum profitierten.

Dr. Roman Glaser, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Baden-Baden Rastatt eG, unterstrich in seinem Vortrag, dass die Schaffung von Transparenz sowie eine direkte und offene Kommunikation des Vorstandes wesentliche Erfolgstreiber für eine erfolgreiche Marktausschöpfung seien. Geschäftspolitisch sei das Verständnis von Mitgliedern als Kunden und Eigentümer in den Mittelpunkt zu stellen. Nur so könne eine bessere Durchdringung der relevanten Märkte gelingen. In der Volksbank Baden-Baden Rastatt eG werde diese Strategie durch eine Balanced Scorecard unterstützt, die vor einigen Jahren implementiert worden sei. Als wesentlichen Erfolgsfaktor für eine kundenorientierte Ausrichtung erachtet Glaser den intensiven und persönlichen Service. Darüber hinaus gelte es, den Kunden mit attraktiven Produkten zu binden und aktuelle sowie zukünftige Finanzthemen als Chancen anzusehen. Durch eine umfassende Beratung und einen guten Service werde dann eine Marktausschöpfung ermöglicht, die sich durch Personalität und Qualität auszeichne.

Abschließend wurden in der von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion Strategien für neue



Vordere Reihe v.l.n.r.:

Jürgen Pütz, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Roman Glaser, Dr. Reiner Brüggelstrat

Hintere Reihe v.l.n.r.:

Werner Böhnke, Karsten Kahlcke, Wolfgang Kirsch, Martin Engstler

Märkte sehr intensiv und durchaus kontrovers diskutiert. Als Vertreter der Zentralbanken konnten Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank AG, und Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ Bank AG, gewonnen werden. Als Vertreter der Primärinstitute nahmen Karsten Kahlcke, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank im Kreis Plön eG, und Jürgen Pütz, Vorstand der Volksbank Bonn Rhein-Sieg eG, an der Diskussion teil. Die Vertreter der beiden Zentralbanken betonten, dass sie sowohl heute als auch in Zukunft die Genossenschaftsbanken bei der Identifizierung neuer Märkte ebenso wie bei der Bearbeitung der bestehenden Märkte unterstützen würden. Ein isolierter Preiswettbewerb zur Gewinnung von Marktanteilen sei in diesem Zusammenhang nicht wünschenswert und vor allem nicht zielführend. Als wesentlicher Erfolgsfaktor für einen

Qualitätswettbewerb wurde nicht nur das „Beziehungs-Banking“ hervorgehoben, das den Kunden vor Ort in den Mittelpunkt rückt, sondern auch eine intensive Bearbeitung der Märkte der Zentralbanken, etwa im Firmenkundenbereich. Vor allem setze die Gewinnung von Marktanteilen durch den genossenschaftlichen FinanzVerbund auch die effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerkes sowie eine starke Dachmarke voraus. Die hervorragend besuchte Veranstaltung in der Aula des Schlosses der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zeigte die Aktualität und Bedeutung der diskutierten Thematik.

➔ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@
ifg-muenster.de

VIII. Interdisziplinärer Kongress „Junge Wissenschaft und Europa“

Veranstaltung der Hanns Martin Schleyer-Stiftung in Berlin

Am 29. und 30. Mai 2008 fand auf Einladung der Hanns Martin Schleyer-Stiftung der VIII. Interdisziplinäre Kongress „Junge Wissenschaft und Europa“ in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften am Berliner Gendarmenmarkt statt. Das Oberthema der Veranstaltung lautete „Lissabon-Vertrag: Sind die Weichen richtig gestellt? – Recht und Politik der Europäischen Union als Voraussetzung für wirtschaftliche Dynamik“. Vom IfG nahmen Prof. Dr. Theresia Theurl als Moderatorin und Carsten Sander als einer der Referenten im Arbeitskreis „Energie / Umwelt“ teil.

Der renommierte Kongress, an dem rund 400 Wissenschaftler, Politiker, Unternehmensvertreter und Journalisten teilnahmen, wurde mit einer Begrüßung durch Prof. Dr. Clemens Fuest von der Universität zu Köln eröffnet. Anschließend wurde das höchst aktuelle Oberthema der Veranstaltung, die europäische Politik im Kontext des Vertrags von Lissabon, mit drei Thesenvorträgen vorgestellt: Jürgen Kröger (Generaldirektion Wirtschaft und Finanzen der EU-Kommission), Prof. Dr. Rudolf Streinz (LMU München) und Prof. Dr. Ulrich Blum (Präsident des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle) beleuchteten die Lissabon-Strategie hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Dynamik, des Anpassungsbedarfs bei den Institutionen und der Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union.

Nach einer Podiumsdiskussion unter Leitung von Heike Göbel (FAZ), an der neben den genannten Vortragenden auch VDA-Geschäftsführer Klaus Bräunig teilnahm, ging es nachmittags in vier Arbeitskreise, welche einzelne Themenfelder der europäischen Politik vertieften. Hier erhielten die

130 von Hochschullehrern empfohlenen jungen Wissenschaftler die Gelegenheit, ihre Forschungsthesen einzubringen und sich dem Dialog mit Experten aus Wissenschaft und Praxis zu stellen. Einige der Nachwuchswissenschaftler waren im Vorhinein zudem ausgewählt worden, mit einem kurzen Vortrag die Impulse für die jeweiligen Diskussionen zu geben.

Im Arbeitskreis zur europäischen Energie- und Umweltpolitik kam es unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl und ihren beiden Co-Moderatoren Dr. Beat Gygi (Neue Zürcher Zeitung) und Prof. Dr. Christoph Moench (Gleiss Lutz) zu anregenden Diskussionen. IfG-Mitarbeiter Carsten Sander stellte im ersten Vortrag die Ergebnisse seiner Diplomarbeit vor, welche er im vergangenen Jahr bei Prof. Dr. Ströbele an der Universität Münster geschrieben hatte. Hierbei ging es um die Abhängigkeit Europas von Energieimporten und die Frage, ob sich im Erdgasmarkt analog zum Ölmarkt ein Kartell der Produzentländer bilden könnte (vgl. die Zusammenfassung auf S. 70/71). Die folgenden Referate stellten die Förderung erneuerbarer Energien, das Emis-

onshandelssystem sowie den Bereich Biodiversität in den Fokus der Diskussion. In den anderen Arbeitskreisen wurden Themen der Arbeitsmarktpolitik, der Globalisierung (z. B. Hedge Fonds) sowie allgemein der Zukunft der EU behandelt.

Abends begann nach einem Vortrag von Prof. Dr. Rupert Scholz, Bundesminister a. D., zum Demokratiedefizit in der EU mit einem gemeinsamen Abendessen der informelle Teil der Veranstaltung, welcher die Möglichkeit zu interessanten Gesprächen eröffnete. Am zweiten Tag fasste eine moderierte Journalistenrunde die Ergebnisse der Arbeitskreise zusammen, bevor eine weitere Podiumsdiskussion zu Europas Stellung in der Welt die sehr gelungene Veranstaltung abschloss. Die Hanns Martin Schleyer-Stiftung bietet vor allem der jungen Generation Dialog-Brücken zwischen Wissenschaft, Praxis und Medien.

☞ Carsten Sander

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ carsten.sander@
ifg-muenster.de

Optionen der Föderalismusreform

Vortrag von Dr. Thilo Sarrazin, Senator für Finanzen des Landes Berlin

Für das zweite Forum des Centrums für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster (CAWM) konnte als Gastredner Dr. Sarrazin, Senator für Finanzen des Landes Berlin gewonnen werden. Auf der Agenda stand ein aktuelles wirtschaftspolitisches Thema: Optionen der Föderalismusreform. Dabei war insbesondere der Vorschlag Berlins zur Reform der Finanzverfassung der Mittelpunkt des Vortrages von Dr. Sarrazin.



Dr. Thilo Sarrazin,
Senator für Finanzen des Landes Berlin

Zu Beginn des Vortrages ging Dr. Sarrazin ausführlich auf den Berliner Landeshaushalt ein. Dabei wurde die Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte nachgezeichnet und auf aktuelle Konsolidierungsbemühungen und -erfolge des Senates hingewiesen. Vor diesem Hintergrund wurde der gescheiterte Normenkontrollantrag des Landes Berlin beim Bundesverfassungsgericht von dem zuständigen Senator für Finanzen motiviert und erläutert. Nach diesem interessanten Vorspann ging Dr. Sarrazin auf den Stand der Beratungen in der Föderalismusreformkommission II ein. Dabei wurde deutlich, wie heterogen die Interessenlagen zwischen den ein-

zelnen Bundesländern und dem Bund hinsichtlich der Implementierung einer Schuldenbremse in der Finanzverfassung sind. Insbesondere stößt der weitgehende Vorschlag Berlins zur Reform der Finanzverfassung nicht auf breite Umsetzungsbereitschaft.

Danach erläuterte Dr. Sarrazin ausführlich den Berliner Reformvorschlag. Ausgangspunkt ist das intransparente und inkonsistente heutige Steuerrecht verbunden mit einem komplizierten und wenig anreizkompatiblen Länderfinanzausgleich. Im Kern liefert das Berliner Modell den Vorschlag, das Finanzvolumen zwischen Bund und Ländern als Anteil vom BIP aufzuteilen. Die Verteilung zwischen den Ländern soll sich nach den Einwohnerzahlen, dem BIP und einem Ausgleichsfaktor bemessen. Damit soll dem Gebot der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und der Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit entsprochen werden. Durch den Ausgleichsfaktor sollen verbleibende Unterschiede in der Finanzverfassung vermindert werden. Dabei kann die Intensität des Ausgleichs durch die Wahl eines Tarifes bestimmt werden. Dr. Sarrazin illustrierte anschließend mit einem Rechenbeispiel die Implikationen des Berliner Vorschlages für

die Länderhaushalte. Darüber hinaus wurde explizit darauf verwiesen, dass mit dem Berliner Vorschlag das bundesstaatliche Prinzip gewahrt bleibt. Insbesondere impliziert der Vorschlag keinen Verlust an Eigenstaatlichkeit der Länder.

Mit einem Exkurs zur Wirtschaftskraft und -lage in Berlin beschloss Dr. Sarrazin seinen Vortrag. Die Ausführungen verdeutlichten eindrucksvoll die politischen Schwierigkeiten Reformen am föderalistischen System in Deutschland durchzuführen. Senator Sarrazin ist es mit seinem Vortrag gelungen, das wichtige und komplizierte Thema der Föderalismusreform aus einer praktischen Perspektive der Zuhörerschaft darzulegen. Anekdoten aus der wirtschaftspolitischen Praxis lockerten dabei regelmäßig die Inhalte auf. Den Vortrag verfolgten über hundert Gäste aus Wissenschaft und Praxis. Im Anschluss entwickelte sich eine angeregte Diskussion in der einzelne Aspekte der Ausführungen von Dr. Sarrazin vertieft werden konnten.

👤 Mark Wipprich

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ mark.wipprich@ifg-muenster.de

Die wettbewerbsorientierte Öffnung von Netzindustrien – Bilanz und Ausblick nach zehn Jahren Regulierung in Deutschland

Vortrag von Matthias Kurth, dem Präsidenten der Bundesnetzagentur

Im Rahmen des 3. CAWM-Forums, das dieses Mal in Zusammenarbeit mit dem Institut für öffentliches Wirtschaftsrecht stattfand, hat der Präsident der Bundesnetzagentur, Matthias Kurth, eine Bilanz nach zehn Jahren Regulierung von Netzsektoren gezogen und einen Ausblick auf die Zukunft gegeben. Sein Fazit lautete: „Der Weg zu mehr Wettbewerb ist lang und holprig, aber aussichtsreich.“

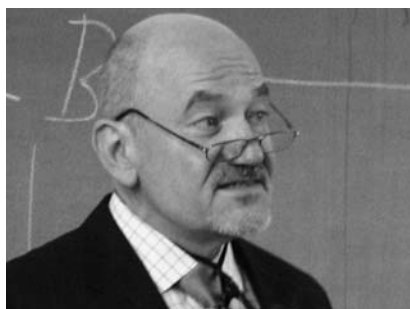
Zu Beginn seines Vortrags erklärte Matthias Kurth, dass die unterschiedlichen Ergebnisse der Liberalisierung in den fünf Märkten Telekommunikation, Post, Elektrizität, Gas und Eisenbahnen nicht nur auf die Arbeit der



Bundesnetzagentur, sondern auch auf die unterschiedlichen Zeitpunkte der Marktöffnung und auf die marktspezifischen Hürden für den Eintritt neuer Wettbewerber zurückzuführen sei. Vor diesem Hintergrund sollten sachgerechte Analysen und faire Vergleiche die Strukturen der Märkte und das gesamte Umfeld beleuchten.

Er führte aus, dass der technologische Wandel und die Bereitschaft zu Infrastrukturinvestitionen zum Ende der 90er Jahre einen günstigen Ausgangspunkt zum Markteintritt in den Tele-

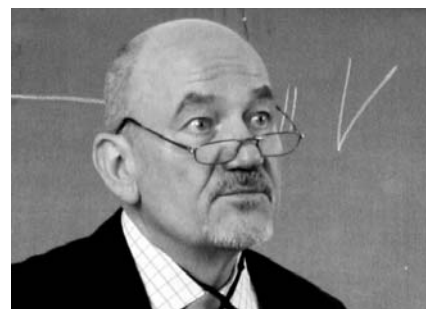
kommunikationsmarkt begründeten, welcher nun – nach einem Zeitraum von zehn Jahren – signifikante Erfolge zeigt. Wenn hingegen – wie im Postmarkt – der wesentliche Teil des Briefmarkts bis Ende 2007 gesetzlich als Monopol festgeschrieben war, dann war es unmöglich, in den vergangenen Jahren ähnliche Wettbewerbserfolge zu erzielen. Kurth machte in seinen Ausführungen sehr deutlich, dass der Energiemarkt ebenfalls ein gutes Beispiel für die Nachteile einer zweistufigen Marktöffnung sei. Die Privatkunden wurden nur

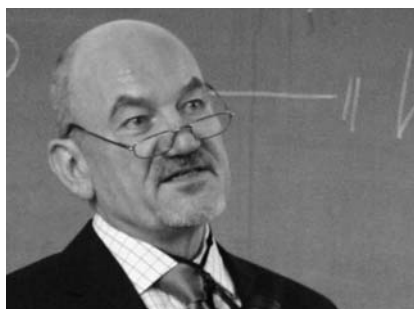
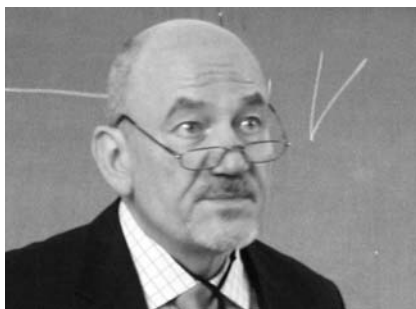


sehr unzureichend an den Errungenschaften des Wettbewerbs beteiligt, das Modell des „verhandelten Netzzugangs“ hat sich als untauglich herausgestellt. Mit ihm wurde viel Zeit verschwendet. Der Energiemarkt zeige aber auch, dass nicht nur der Netzzugang

und die Netzentgelte Markteintrittsbarrieren darstellen. So gestalten zum Beispiel die Beschaffungssituation von Strom und Gas sowie der Bau von Kraftwerken und Übertragungsleitungen die Belegung des Wettbewerbs erheblich komplexer als im Telekommunikationsmarkt. Auf den Energiemärkten sei die Netzöffnung zwar eine wesentliche, aber keine ausreichende Bedingung, um mehr Wettbewerb hervorzurufen. Auch der Schienenverkehr zeige Licht- und Schattenseiten und belege, wie sehr das Ergebnis der aktuellen Diskussion um die gesetzlichen Rahmenbedingungen letztlich die Chancen des Wettbewerbs bestimmen wird.

Matthias Kurth betonte, dass die Bundesnetzagentur ihren gesetzlichen Auftrag zielstrebig und engagiert erfülle. Sie könne nicht mehr erreichen, als dies der im Gesetz ausgedrückte





Matthias Kurth, Präsident der Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen

politische Konsens ermögliche. Nach zehn Jahren verfüge die Bundesnetzagentur allerdings über ausgezeichnete Erfahrungen darüber, welche Vorteile offene, wettbewerbsorientierte Märkte für Verbraucher und Kunden haben. Nicht zuletzt sind die Innovationsdynamik, die sie auslösen, sowie die Kreativität, die an den Rändern der Netze mobilisiert wird, hervorzuheben. Die Effizienzsteigerungen – einschließlich der resultierenden günstigeren Angebote – sind keine theoretischen Behauptungen, sondern an Hand von Zahlen und Fakten zu belegen.

Zum Schluss machte Matthias Kurth deutlich, dass die Bedeutung der Bundesnetzagentur zukünftig eher steigen als sinken wird. Sie sei der Mittler in Märkten mit politisch und gesellschaftlich kontroversen Themen. Der Katalog von Zielen wie Wettbewerb, Schutz der Verbraucherinteressen, Arbeitsplatzsicherheit und Wahrung der Arbeitnehmerbelange, Umwelt- und Klimaschutz sowie langfristige Versorgungssicherheit sei, insbesondere im Energiemarkt, sehr umfangreich. Die Aufgabe der Bundesnetzagentur sei es, eine praktische Konkordanz dieser Ziele anzustreben. Konflikte wie z. B. beim Leitungs- und Kraftwerksbau müssten daher benannt und

nicht verschwiegen werden, wobei die Lösungen allerdings nicht nur allein von der Netzagentur erreicht werden könnten. Transparenz bei den Fakten, Dialogfähigkeit bei der Erarbeitung von Lösungen, Glaubwürdigkeit gegenüber den Akteuren in Politik und Wirtschaft seien und bleiben auch zukünftig wichtige Prinzipien in der Arbeit der Bundesnetzagentur. Auf dieser Basis solle auch die Zukunft gestaltet werden. Dabei seien zwar nicht alle Lösungen aus der Vergangenheit übertragbar. Wer aber den Instrumentenkasten von Netz und Wettbewerb kenne und seine technischen und ökonomischen Strukturen analysiert habe, sei auch in der Lage, langfristige konsistente Konzepte zu entwickeln, um vorhandene Probleme zu bewältigen.

Der große Hörsaal war bis auf den letzten Platz gefüllt. Im Anschluss nutzten zahlreiche Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler – Studierende, Professoren und Praktiker – die Gelegenheit zu einer angeregten Diskussion. Regulierungsferien, das Verhältnis zwischen Bundesnetzagentur und Bundeskartellamt, das Ownership Unbundling im Energiesektor und viele weitere Themen wurden angesprochen. Herr Kurth wies auch auf die sehr guten Arbeitsplatzchancen

und interessanten Aufgabenfelder in der Bundesnetzagentur hin. Beste Voraussetzungen dafür seien ein wirtschaftswissenschaftliches oder ein rechtswissenschaftliches Studium sowie die Bereitschaft, sich auf technische Fragestellungen einzulassen. Auch das 3. CAWM-Forum war höchst anregend und diskutierte aktuelle Fragestellungen. Neuerlich gelang es, einen ausgezeichneten Referenten nach Münster einzuladen, der das Hörsaalwissen der Studierenden durch tiefe Einblicke in die Regulierungspraxis aufwerten konnte.

Information – CAWM-Forum

Im Rahmen des Forums des Centrums für angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster (CAWM-Forum) halten seit dem WS 2007/08 zweimal im Semester hochkarätige Redner aus Theorie und Praxis Vorträge zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen. Die Themen der bisherigen CAWM-Foren sind im Internet unter <http://www.cawm.de/> einzusehen.

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

SCHUFA – Wir schaffen Vertrauen

Die Rolle von Kreditbüros in modernen Volkswirtschaften

Im Rahmen der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen der Universität Münster zeigte Rainer Neumann, Vorstandsvorsitzender der SCHUFA Holding AG, zuständig für Unternehmensentwicklung/Marketing, Vertrieb und Solutions, in seinem Gastvortrag in den Räumlichkeiten der WGZ Bank in Münster die Wichtigkeit und Aufgaben von Kreditbüros in einer modernen Volkswirtschaft am Beispiel der SCHUFA auf.

Die SCHUFA verfügt mit über 400 Millionen Informationen über den deutschlandweit größten Datenpool zur Beurteilung des Zahlungsverhaltens. Wie durch die Arbeit von Kreditbüros gesamtwirtschaftlich positive Resultate erreicht werden können, war Inhalt des Vortrages. Die SCHUFA ist ein Kreditbüro, das von der kreditgebenden Wirtschaft getragen wird. Sie verfügt über einen Datenpool, der zur Bonitätsbeurteilung genutzt werden kann und sie stellt zugleich das führende Kreditbüro im Verbraucherbereich dar. Herr Neumann ging nach einer kurzen Einführung unter anderem auf die Einmeldung von Positiv- und Negativinformationen sowie auf die einmeldenden Branchen ein.

Flexibilität am Kreditmarkt

Er hob dabei hervor, dass die SCHUFA die Flexibilität der Banken am Kreditmarkt sicherstelle. Zudem ermögliche sie eine Gewährung von Konsumkrediten im Einzelhandel. Ein seit Ende 2006 von der SCHUFA betriebenes, verbraucherorientiertes Internetportal informiere zudem über deren Arbeit und Aufgaben, wodurch insbesondere die Transparenz und Informationsversorgung seitens der re-



Rainer Neumann ist Vorstandsvorsitzender der SCHUFA Holding AG und dort verantwortlich für Unternehmensentwicklung/Marketing, Vertrieb und Solutions. Er studierte Mathematik und Informatik an der Universität Stuttgart, ehe er zur LBS Baden-Württemberg wechselte, wo er von 1991-96 im Vorstand verantwortlich für Marketing und EDV war. 1996 wechselte er in den Vorstand der Deutschen Postbank, bevor er 1999 seine heutige Tätigkeit bei der SCHUFA Holding AG aufnahm.

gistrierten Nutzer gesteigert werde. Herr Neumann führte aus, dass die SCHUFA innerhalb einer modernen Volkswirtschaft für eine nachhaltige Kreditversorgung der Verbraucher Sorge. Darüber hinaus werden Ausfallrisiken minimiert sowie die Kosten für die Risikovorsorge gesenkt. Des Weiteren ermögliche die SCHUFA eine Steigerung des Umsatzes im Handel, indem Kaufanreize für die Verbraucher gesetzt werden können. Mitunter lassen sich dann brachliegende Ertragspotenziale erschließen. Um der Versorgung mit fundierten Bonitätsinformationen gerecht zu werden, wird ein Scoring durchgeführt, das eine Einteilung in Risikoklassen ermöglicht. Dabei ist stets zu beachten, dass dieses differenziert betrachtet und vor Manipulationsgefahren geschützt werden sollte. Abschließend ging Herr Neumann auf den

Schuldenkompass ein und beschrieb die von der SCHUFA entwickelte statistische Kennzahl PVI (Privatverschuldungsindex), die als Indikator über kritische Entwicklungen der privaten Verschuldung informiere.

Mit Herrn Neumann konnte ein sehr interessanter Gastredner gewonnen werden, der neben den allgemeinen Aufgaben und der Rolle der SCHUFA in der kreditgebenden Wirtschaft auch in der anschließenden Diskussion viele weitere relevante und aktuelle Aspekte zu dem Kreditbüro SCHUFA einbringen konnte.

☎ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

IfG-Alumni trafen sich in Münster

6. Alumni-Treffen in Münster

Mit Rekordbeteiligung fand das diesjährige Treffen des IfG-Alumni-Netzwerkes statt. Zahlreiche ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen und Absolventen des Wahlfaches Unternehmenskooperation frischten den Kontakt zu ehemaligen Kollegen und Kommilitonen auf und diskutierten – ganz der Tradition des Instituts entsprechend – aktuelle Fragen des Kooperationsmanagements, wirtschaftspolitische und weltwirtschaftliche Entwicklungen.

Zum Auftakt der erfolgreichen Veranstaltung gab Prof. Dr. Theurl einen Überblick über die aktuellen Forschungsaktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen. Die Gastgeberin zeigte sich sehr erfreut über die vielen während des vergangenen Jahres erfolgreich abgeschlossenen Promotionsprojekte und kündigte mehrere vielversprechende Forschungsvorhaben an. Mit Dr. Rudolf Kösters, dem Vorsitzenden des Vorstands der St. Franziskus Stiftung und Präsidenten der Deutschen Krankenhausgesellschaft, bildete ein prominenter IfG-Alumnus den Auftakt zu drei spannenden Vorträgen des Fachprogramms der diesjährigen Veranstaltung. Dr. Kösters vermittelte einen faktenreichen Einblick in das Zusammenwirken von staatlicher Regulierung und Selbstverwaltung im Gesundheitswesen Deutschlands. In einem internationalen Vergleich ging er insbesondere auf die Ausgabensteigerungen und die Produktivitätsentwicklung im Gesundheitswesen ein und analysierte die Ursachen. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten seine Informationen über die komplexen Verhandlungsstrukturen und -strategien der einzelnen Gruppen des Gesundheitswesens, über die er aus ers-



Alumni-Treffen 2008

ter Hand berichten konnte und die intensive Diskussionen hervorriefen. Zusätzlich betonte er die zunehmenden Kooperationsaktivitäten in dieser Branche, vor allem im Rahmen der integrierten Versorgung. IfG-Mitarbeiterin Anne Saxe berichtete über die ersten empirischen Ergebnisse ihres Promotionsprojekts über „Erfolgsfaktoren von Stiftungsoperationen“. Eine groß angelegte Fragebogenaktion in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen hat interessante Erkenntnisse zutage gebracht. So kooperieren derzeit über die Hälfte der Stiftungen mit zumindest einem Partner. Wie auch bei Unternehmen sind kleinere

Stiftungen diesbezüglich zurückhaltender als größere. Das häufigste Kooperationsmotiv besteht in einer Vergrößerung des Wirkungsgrades der Stiftungsaktivitäten. Mit einem zunehmenden Wettbewerb um Stiftungsmittel ist auch ein weiteres Ansteigen der Kooperationsaktivitäten zu erwarten. Dabei gilt es ein effektives Kooperationsmanagement aufzubauen. Dessen konkrete Ausgestaltung sowie weitere Erfolgsfaktoren von Stiftungsoperationen bilden die nächsten Schritte des Projekts, die nun auf einem reichen empirischen Fundament angegangen werden können. Topaktuell waren die Ausführungen von Prof. Dr. Manfred Borchert über das Verhältnis zwischen Euro und Dollar, sei es der anhaltende Wettbewerb um die Funktion der größten internationalen Währung oder die Perspektive des Dollarwechselkurses vor dem Hintergrund der geldpolitischen Strategien von EZB und FED und der aktuellen Kreditmarktkrise. Aus einer überzeugenden ökonomischen Analyse leitete Prof. Borchert ab, dass auf die langfristigen Perspektiven des Euro nicht vorschnell von den aktuellen Wechselkursen geschlossen werden dürfe. Vielmehr wird die zukünftige Gestalt der Euro-Währungsunion,



Dipl.-Vw. Anne Saxe



Prof. Dr. Manfred Borchert



Dr. Rudolf Kösters

also deren Mitglieder, dafür ausschlaggebend sein. Wie früher in seinen Vorlesungen, die vielen IfG-Alumni noch in bester Erinnerung waren, begeisterte Prof. Borchert nicht nur durch seine inhaltliche Argumentation, sondern auch durch seine Wortwahl und den ihm eigenen Humor. Ein Märchen, das er am Ende

seiner Ausführungen den IfG-Alumni mit auf den Weg gab, bot Anlass zum Nachdenken, weckte aber auch die Vorfreude auf das Wiederkommen zum nächsten Treffen des IfG-Alumninetzwerkes am 27./28. März 2009. Nicht nur das Fach-, sondern auch das Rahmenprogramm bot ausgezeichnete Möglichkeiten, Erinnerungen und

Erfahrungen auszutauschen und das IfG-Netzwerk noch dichter zu knüpfen.

☎ Christian Harnisch
 ☎ (0251) 83-2 28 93
 ✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

IfG-Kennenlernabend

Mexikanisches Temperament beim Kennenlernabend

Traditionell zu Semesterbeginn trafen sich auch in diesem Jahr wieder alle interessierten Studentinnen und Studenten der Unternehmenskooperation zum Kennenlernabend im Institut für Genossenschaftswesen.

„Viva Mexico!“, hieß es am Donnerstag, den 10. April 2008, als Frau Prof. Dr. Theresia Theurl zum 17. Mal zukünftige, derzeitige und ehemalige Studierende des Wahlfaches Unternehmenskooperation zum Kennenlernabend im IfG begrüßte.

Nachdem die Studierenden in den vergangenen Semestern mit amerikanischen, österreichischen und französischen Speisen verköstigt wurden, entschieden die wissenschaftlichen Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen, dass es dieses Jahr nach Mittelamerika gehen wird. Hier



zu verführte ein reichhaltig gefülltes Buffet mit Chili Con Carne, Reis, einer üppig gefüllten Käseplatte und typisch mexikanischen Tortillas. Der jedes Semester wiederkehrende „traditionelle und traditionsreiche“ Abend ermöglicht einerseits den Studierenden sich ausgiebig über ihr

neues Schwerpunktfach zu informieren und über die Möglichkeiten, die dieses ihnen bietet, andererseits auch der Professorin und ihren wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern die nächste Generation kennen zu lernen, sich ihrer Erfahrungen zu bedienen und so die Schnittstellen



zwischen den Studierenden und den Lehrkörpern zu verbessern, sodass eventuell auftretende Probleme schon früh erkannt und behoben werden können.

Ab 19 Uhr stand Frau Prof. Dr. Theurl im Eingangsbereich der zweiten Etage des Centrums für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster bereit, um jeden einzelnen Interessierten in Empfang zu nehmen und ihn/sie in den Räumlichkeiten des IfG, die in den mexikanischen Landesfarben grün, rot und weiß erstrahlten, willkommen zu heißen.

Während im letzten Jahr die Bachelorstudenten noch recht unterrepräsentiert waren, kamen sie an diesem Abend zahlreich und zeigten somit,

dass der Schwerpunkt der Unternehmenskooperation auch in der Zukunft attraktiv ist und Bestand hat.

In den intensiven Gesprächen, u.a. über Praktika, Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Schwerpunktfächern in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre oder Auslandssemester, nutzten die 50 Interessierten die Möglichkeit ihre Professorin und ihre Betreuer für Seminar-, Diplom- oder Bachelorarbeiten näher kennen zu lernen, um so die Anonymität an einer solch großen Universität aufzubrechen. So ist auch in diesem Semester dieses einzigartige und außergewöhnliche Angebot an die Studierenden ein voller Erfolg geworden und wir können uns schon auf das nächste Semes-



ter freuen, wenn der Kennenlernabend in die 18. Runde geht. Lassen wir uns doch überraschen, wohin die Reise nächstes Semester geht.

👤 Kirsten Johannemann

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ 06lit@

ifg-muenster.de

Hohenheimer Oberseminar

30. Hohenheimer Oberseminar in Nürnberg

Das Hohenheimer Oberseminar ist ein interuniversitäres Doktorandennetzwerk. Die dort zusammenarbeitenden Professoren, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler treffen sich zweimal im Jahr zum Gedankenaustausch.

Das 30. Hohenheimer Oberseminar fand vom 24. bis 26. April auf Einladung von Prof. Justus Haucap an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg statt. Vom Institut für Genossenschaftswesen nahmen Mark Wipprich und Christian Harnisch teil. Mark Wipprich stellte ein Papier mit dem Titel „Effizienz und Netzwerke: Interne Leistungsbeziehungen und Wettbewerb“ vor. Gemäß der Tradition des Hohenheimer Oberseminars wurde das Papier von einem Koreferenten vorgestellt und erläutert, bevor es im Plenum besprochen wurde. Neben dem Papier von Mark Wipprich standen zahlreiche weitere

spannende Beiträge auf dem Programm. Das Spektrum der sehr aktuellen Themen reichte von einer ökonomischen Untersuchung der Finanzmarktstabilität bis hin zu einer spieltheoretischen Analyse der Verhandlungsmacht von Einzelgewerkschaften. Zwei inhaltliche Schwerpunkte bildeten Papiere zu gegenwärtigen Entwicklungen der Wettbewerbspolitik und der Gesundheitsökonomik, die im Kreis der Teilnehmer intensiv diskutiert wurden.

Auch abseits der Tagesordnung nutzten die Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, ihre aktuellen Forschungsprojekte und -ergebnisse mit

den anwesenden Kollegen, Professoren und auch Praktikern aus dem Kreis ehemaliger Teilnehmer zu erörtern und erhielten so hilfreiche Anregungen und Unterstützung. Es zeigte sich einmal mehr, dass sich das Hohenheimer Oberseminar dank seines konstanten und aktiven Teilnehmerkreises zu einer wertvollen Institution für Forschung und Praxis entwickelt hat.

👤 Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@
ifg-muenster.de

8. Internationales NPO-Forschungskolloquium

Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen

Am 17. und 18. April 2008 fand an der Johannes Kepler Universität in Linz das alle zwei Jahre veranstaltete, achte NPO-Forschungskolloquium im deutschsprachigen Raum statt. Gemeinsame Veranstalter waren wie in den letzten Jahren die drei Universitäten Linz, Fribourg und München. Zielgruppe des Kolloquiums ist das gesamte wissenschaftliche Forum, welches die Erforschung von Nonprofit-Organisationen fokussiert.

Schwerpunktthema des diesjährigen NPO-Forschungskolloquiums waren Governance- und Rechenschaftslegungsinstrumente sowie die dahinterstehende Frage, wie viel Informationen die NPO-Führung brauche und die Öffentlichkeit vertrage. Aus unterschiedlichen Perspektiven kommandierten darauf die Universitätsprofessoren Joseph Deiss (Universität Fribourg), Ludwig Theuvsen (Universität Göttingen) und Friedrich Schneider (Universität Linz) im Rahmen einer Plenarveranstaltung erste Antworten. Die Zuhörerschaft umfasste 130 Wissenschaftler aus Österreich, der Schweiz und Deutschland. Im Anschluss an die Plenarveranstaltung und ein schönes, für weitere Gespräche zu nutzendes Mittagsbuffet teilte sich die Konferenz in Parallel-Sessionen auf. Laut Veranstalter waren „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler jeden Alters und Ranges“ eingeladen, Forschungsarbeiten zu präsentieren und so ergab sich eine sehr interessante Themenauswahl. Promovenden, Habilitanden und Professoren stellten aus verschiedenen Teilgebieten der NPO-Forschung sowohl Ergebnisse theoretischer Überlegungen als auch empirischer Forschungsarbeiten vor. Auch das Institut für Genossenschaftswesen war mit einem Beitrag vertreten. Prof. Dr. Theresia Theurl und Anne Saxe stell-

ten im Rahmen des Vortrages „Erfolgsfaktoren von Stiftungen“ erste empirische Ergebnisse einer im Februar 2008 am Institut für Genossenschaftswesen durchgeführten Zustandserhebung vor. Ziel der in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen durchgeführten Befragung war eine möglichst exakte Abbildung der Kooperationstätigkeiten deutscher Stiftungen, um darauf aufbauend Faktoren für ein erfolgreiches Gestalten von Stiftungs Kooperationen ableiten zu können. Neben der Darstellung der empirischen Ergebnisse umfasste der Vortrag daher auch erste konzeptionell-theoretische Überlegungen. Aufgrund der themenspezifischen Parallel-Sessionen bestand die jeweilige Zuhörerschaft aus Wissenschaftlern und Praktikern mit ähnlichen Forschungs- bzw. Arbeitsschwerpunkten. Deshalb konnten aus der intensiven Diskussion im Anschluss an den Vortrag wertvolle Anregungen für das weitere Arbeiten gezogen werden.

Schwerpunktthemen anderer Sessionen waren unter anderem „Managerialismus“ in Nonprofit-Organisationen oder Risikomanagement in Verbänden.

Im Anschluss an den ersten Veranstaltungstag boten die Veranstalter einen weiteren, diesmal nicht wissenschaftlichen, sondern kulturellen Höhe-

punkt. Mit Bussen erfolgte das gemeinsame „Erklimmen“ des Linzer Pöstlingbergs, wo im Pöstlingberg-Schössl kulinarische Köstlichkeiten auf die Besucher warteten. Hier konnten in gemütlicher Atmosphäre ein traumhafter Ausblick über Linz und Umgebung genossen und bei leckeren Weinen oder einem „Seidl“ die Gespräche des Nachmittages fortgesetzt werden.

Der nächste Konferenztage teilte sich wieder in einen eineinhalbstündigen Block verschiedener Sessionen sowie einer anschließenden Plenarveranstaltung auf. Prof. Dr. Reinbert Schauer der Johannes Kepler Universität Linz gab abschließend als Organisator der gelungenen Veranstaltung einen Rückblick auf acht internationale Forschungskolloquien, nicht ohne die Probleme einer Fortführung der Konferenz in zwei Jahren anzusprechen. Beschenkt mit einem „Linzertörtchen to go“ traten im Anschluss daran die Teilnehmer ihre Heimreise an, wohl alle hoffend, dass es auch in zwei Jahren wieder ein Internationales NPO-Forschungskolloquium geben wird.

👤 Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Mit Teamgeist und Treffsicherheit zum WiWi-Cup-Vizemeister

„MemberValue International“ erringt beim traditionellen Fußballturnier der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät die Silbermedaille

Große Begeisterung brach bei Mitspielern und Fans aus, als dem Team des IfG beim 22. WiWi-Cup, dem jährlichen Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftler der Uni Münster, mit dem zweiten Platz eine kleine Sensation geglückt war. Eine schlagkräftige Abwehr um Defensiv-Regisseur Philipp Meißner, eine spielerisch und läuferisch herausragende Offensivabteilung um den Mittelstürmer Stephan Westphal und schließlich das notwendige Quäntchen Glück brachten das Team um Spielertrainer Konstantin Kolloge auf die Siegerstraße. Und dem war lange nicht mehr so: In den vergangenen Jahren musste sich die Mannschaft mit hinteren Plätzen im Gesamtklassament zufrieden geben, 2005 schrammte sie nur knapp an der „Roten Laterne“ vorbei. Personelle Umstellungen und strategische Weichenstellungen durch Mark Wipprich, Kolloges Vorgänger als Trainer, leiteten jedoch den sportlichen Wie-

deraufstieg des Teams ein. So war es nach dem verfrühten Ausscheiden im Jahre 2007 folgerichtig, dass die Mannschaft in diesem Jahr die Vorrunde ungeschlagen als Gruppenzweiter überstand.

Im Viertelfinale galt es, das Team „AC Leonardo“ des Instituts für Wirtschaftsinformatik zu schlagen. Und das drohte zunächst fast zu misslingen: So konnte Timo Claassen trotz klarer Überlegenheit der orange-blauen IfGler erst in letzter Minute einen Kontertreffer der Wirtschaftsinformatiker ausgleichen und das Team ins Neunmeterschießen bringen. Dort zeigten die Spieler schließlich Nervstärke und zogen mit 4:2 ins Halbfinale ein. Dort traf das Team auf „Kurzschuss Ströbele“. Auch hier fiel die Entscheidung nach einem hart umkämpften 0:0 erst im Neunmeterschießen. Nachdem Woltering-Lammers, Meißner, Wittenberg, Lerbs, Westphal und Holtkötter verwandel-



ten, brachte Christian Strothmann das IfG-Team 7:6 in Führung. Eine Glanzparade des Torwart-Titans Axel Roßdeutscher ebnete schließlich den Weg ins Finale. Dort konnte das Team gegen die „Alumni Allstars“ zunächst zwar schnell durch den insgesamt vierten Treffer des Mittelfeldspielers Claassen in Führung gehen. Schließlich machte sich jedoch die hohe Belastung durch die vorigen sechs Spiele bemerkbar, so dass drei gegnerische Treffer nicht verhindert werden konnten.

Prof. Theresia Theurl zeigte sich nach dem Turnier hochofreut über das Abschneiden ihres Teams. Zu den Klängen von „We are the champions“ feierten die Team-Direktorin und ihre Mannschaft bei der am Abend stattfindenden „Player’s Night“ den Titel.



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

Vorträge

Theresa Theurl

*MemberValue-Strategien für Genossenschaften**

Ihre MemberValue-Orientierung unterscheidet Genossenschaften von anderen Unternehmen. Für ihre Mitglieder Werte zu schaffen und so deren wirtschaftliche Ergebnisse und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, ist der Zweck von Genossenschaften. Über die Operationalisierung ihrer MemberValue-Strategien unterscheiden sich die einzelnen Genossenschaften untereinander. Die DATEV eG ist eine sehr erfolgreiche Genossenschaft, die 1966 gegründet wurde und ihren Hauptsitz in Nürnberg hat. Sie setzt eine konsequente und durchdachte MemberValue-Strategie um.

Die DATEV eG ist heute das Softwarehaus und der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Zu letzteren zählen private Unternehmen, zunehmend aber auch Kommunen. Dienstleistungen für diese Kunden erfolgen als mitgliedergebundenes Mandantengeschäft. Aus einer genossenschaftlichen Kooperation von 65 Steuerbevollmächtigten zur Bewältigung der Buchführungsaufgaben mit Hilfe der EDV ist inzwischen einer der größten Informationsdienstleister in Europa entstanden. Fast 40.000 Mitglieder sowie eine zunehmende Anzahl ihrer Mandanten nutzen und 5 500 Mitarbeiter entwickeln ein breites Leistungsspektrum.

Expansionsstrategie

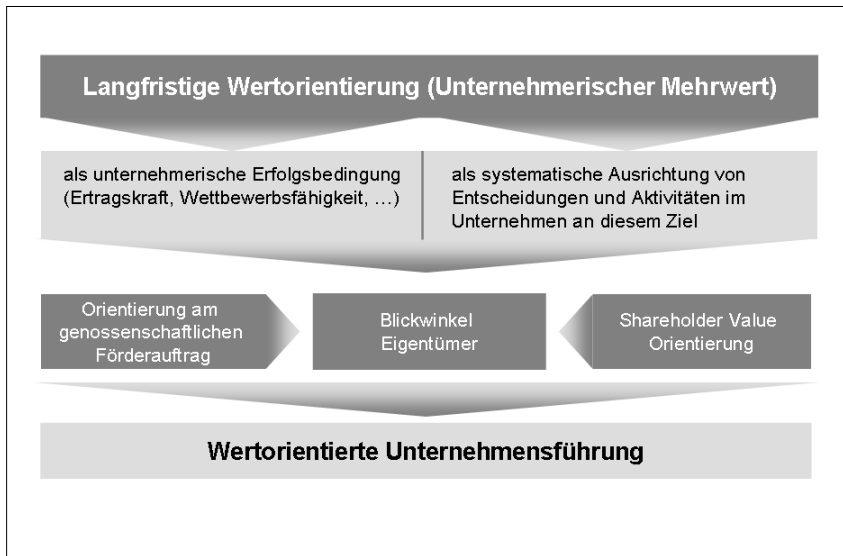
In den vergangenen über vierzig Jahren wurde kontinuierlich eine Expansionsstrategie umgesetzt. Diese ermöglichte es, vielfältige Größen- und Spezialisierungsvorteile zu nutzen, die der IT inhärent sind. Die verfolgte Strategie korrespondiert mit einem



Theresa Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

gut fundierten MemberValue-Konzept. Dieses wird als geeignete Antwort darauf gesehen, dass die Rechtsform der Genossenschaft einige komparative Nachteile gegenüber anderen Rechtsformen aufweist, vor allem wenn auf die Finanzierungsmöglichkeiten und auf die Entscheidungsfindungsprozesse abgestellt wird. Eine gute MemberValue-Strategie ermöglicht es, einen eventuell existierenden Zielkonflikt zu lösen. Dabei wird vor allem konsequent berücksichtigt, dass die drei Komponenten des Member-

Values (unmittelbarer, mittelbarer und nachhaltiger MemberValue) interdependent sind. Diese Interdependenz zeigt sich besonders deutlich in einer starken Betonung des nachhaltigen Elements. Es ist kennzeichnend, dass früh Investitionen in Zukunftsmärkte getätigt und neue Aktivitätsfelder erschlossen wurden, also auf den nachhaltigen MemberValue gesetzt wurde. Dies ermöglichte es in den folgenden Jahren, sukzessive sowohl den mittelbaren als auch den unmittelbaren MemberValue zu stärken.

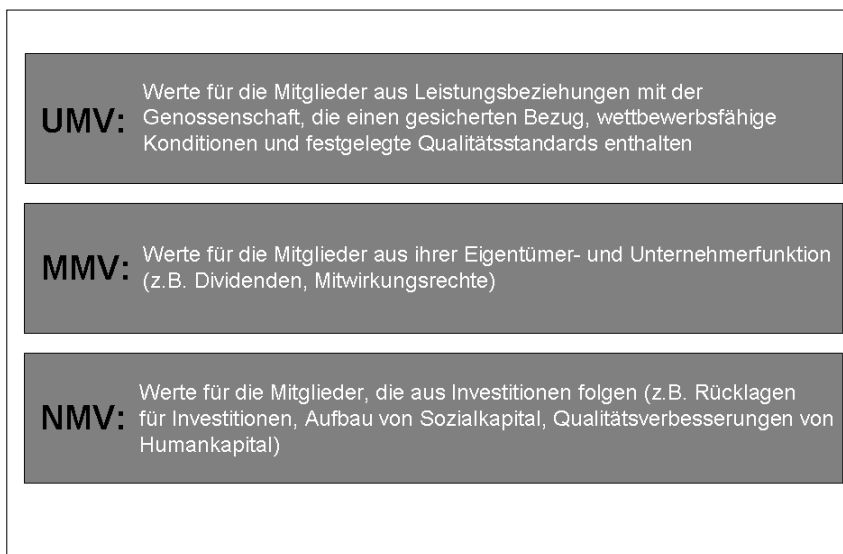


Unternehmenswertorientierung

Nachhaltiger MemberValue

Eine solche Strategie kann in vier Bereichen festgehalten werden. Erstens wurden die Dienstleistungen als solche ausgeweitet und zusätzlich sinnvolle Dienstleistungskombinationen entwickelt, Gesamtgeschäftsprozesse unter Einbezug der Mandanten optimiert und Beratungsdienstleistungen integriert: Online-Anwendungen, Datenverarbeitung und -archivierung,

Outsourcing-, Beratungs-, Internet- sowie Sicherheitsdienstleistungen, insgesamt alle Informations- und Kommunikationsleistungen. Inhaltlich sind dies Finanzbuchführungen, Lohn- und Gehaltsabrechnungen, die Optimierung von Arbeitsprozessen, die Organisation aller steuerlichen Verbindungen zwischen Steuerberatern und Mandanten, die IT- und Prozessunterstützung von Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten. Dazu



Elemente des MemberValues

kommen vielfältige Dokumentationsdienstleistungen. Zweitens wurden jene Berufsgruppen ausgeweitet, für die Dienstleistungen angeboten werden. Dabei geht es vor allem auch um eine Unterstützung der interprofessionellen Berufsausübung. Drittens wurde das mitgliedergebundene Mandantengeschäft ermöglicht (betriebswirtschaftliche und andere Beratungsdienstleistungen sowie Optimierung der Beziehungen zwischen Mitgliedern und ihren Mandanten).

Konsequente Internationalisierung

Viertens reicht der Aktivitätenraum der DATEV eG längst über Deutschland hinaus. DATEV-Dienstleistungen kommen in Polen, Italien, Österreich, Tschechien, Ungarn, der Slowakei und Spanien zum Einsatz. Die internationalen Aktivitäten und Kooperationen werden auch in Zukunft weiter ausgedehnt. Die Internationalisierung erfordert neben den üblichen Anforderungen auch Investitionen bei der Weiterentwicklung der bereits angewendeten Produkte. Sie müssen international einsetzbar sein und unterschiedliche Regulierungsräume bewältigen. Die konsequente Identifikation und Nutzung sachlicher Synergien sind die Triebfedern der Expansion. Größen- und Verbundvorteile (Wissen, Technologien, Standards) bilden die Kooperationslogik, unterstützt durch die Spezialisierungsvorteile und die klare Unternehmensidentität der DATEV, die über einen langen Zeitraum aufgebaut wurden. Der wirtschaftliche Erfolg spiegelt sich nicht nur im geschaffenen MemberValue, sondern auch in den Markt-

teilen sowie in der Möglichkeit, Standards durchzusetzen. Insgesamt kommen die wirtschaftlichen Erfolge den Mitgliedern zugute, so wie es dem Geschäftsmodell der Genossenschaft entspricht.

Operationalisierung

Die Operationalisierung des Member-Values erfolgt durch die DATEV konkret in einen Kunden-, einen Anteilseigner- und einen Mitarbeiterwert. Die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse ist Inhalt einer wertorientierten Unternehmensführung, die auch „Werte“ berücksichtigt. Dies bedeutet die Berücksichtigung der Präferenzen der Stakeholder der Genossenschaft. Die Stellschrauben sind Qualität, Kosten, Zeit und Nachhaltigkeit der Dienstleistungen. Es ist einer der komparativen Vorteile einer genossenschaftlichen MemberValue-Strategie, dass mit dem wirtschaftlichen Erfolg für die Mitglieder auch gesellschaftliche Verantwortung über-

nommen wird. Dies gelingt der DATEV eG auf überzeugende Weise.

* Zusammenfassung eines Vortrages anlässlich der Managementinformation der DATEV eG am 19.12.2007 in Nürnberg.

* Zusammenfassung eines Vortrages anlässlich der Managementinformation der DATEV eG am 19.12.2007 in Nürnberg.

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

Theresia Theurl

*Die Stars der Wirtschaft stehen zusammen**

Die Stars der Wirtschaft können als jene Unternehmen verstanden werden, die die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen früh erkennen und die gleichzeitig in der Lage und bereit sind, strukturelle und organisatorische Veränderungen vorzunehmen. Sie behalten dabei ihre Identität und sind in der Lage, Herausforderungen in wirtschaftlichen Erfolg zu transformieren. Sie verfolgen eine zukunftsorientierte Strategie mit bewährter Tradition, jedoch in zeitgemäßer Ausgestaltung, mit besonderen Inhalten und speziellen Voraussetzungen. Konkret geht es um Kooperationen und Netzwerke, also um die C-Economy.

Die folgenden Ausführungen zeigen einige aktuelle Trends der C-Economy auf, ohne Vollständigkeit zu beanspruchen. Daraus werden deren wesentliche Erfolgsfaktoren abgeleitet.

Expansion, Vergrößerung, Vertiefung

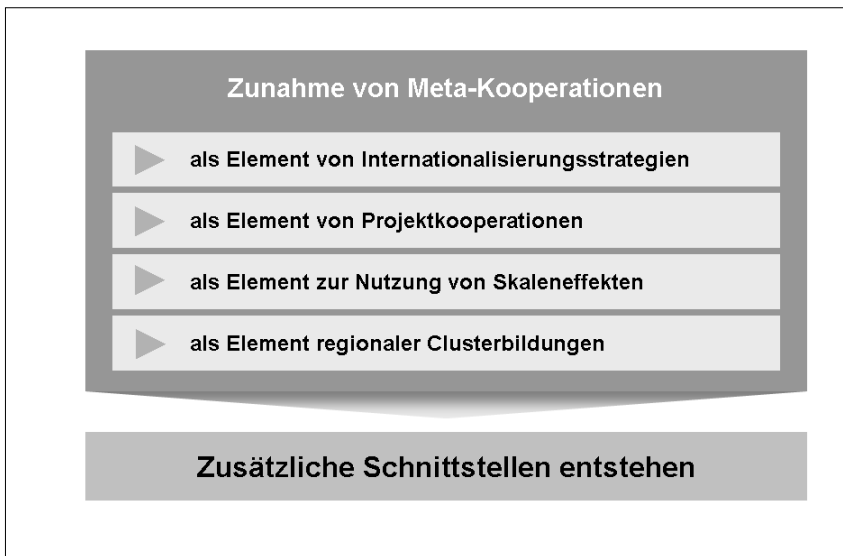
Die Anzahl von Netzwerken und der Anteil der Wertschöpfung, der in Kooperationen erstellt wird, weisen weiterhin eine steigende Tendenz auf. Dieser Trend ist sowohl in der mittelständischen Wirtschaft als auch im Dienstleistungssektor besonders stark

ausgeprägt. Unter Berücksichtigung der Bedeutung dieser Wirtschaftsbereiche ist davon auszugehen, dass Kooperationsstrategien noch stärker in den Fokus treten werden. Netzwerke werden größer, weisen also eine steigende Anzahl von Partnerunternehmen auf. Neben „institutionalisierten“ Partnern nehmen auch jene zu, mit denen temporär und projektbezogen zusammengearbeitet wird. Als Folge steigt die Heterogenität der Mitgliederstruktur. Doch auch die Heterogenität der Leistungsstruktur wächst mit der Zunahme der Leistungsdichte in vielen Netzwerken an. Tendenziell

nehmen die Anzahl und die Vielfalt der Netzwerkdienstleistungen zu, die unter bestimmten Voraussetzungen auch Externen angeboten werden. So kommt es in Abhängigkeit von unterschiedlichen Dienstleistungsbündeln auch zu einer Ausdifferenzierung von Mitgliederkategorien.

Netzwerk-governance und Metakooperationen

Die Ausgestaltungsvarianten der Netzwerk-governance nehmen zu, was damit korrespondiert, dass sie allmählich als Erfolgsfaktor erkannt wurde. So koexistieren zentral und dezentral



Kooperationsebenen

geführte Netzwerke neben einem größer werdenden Bereich von hybriden Systemen. Es ist eine variantenreiche Optimierung von Wertschöpfungsketten zu beobachten. Zusätzlich erfolgt eine Kombination formeller mit „weichen“ Steuerungselementen. Metakooperationen werden zunehmend wichtiger, eine Kooperation von Netzwerken mit anderen Netzwerken oder Unternehmen. Dies geschieht als Element von Internationalisierungsstrategien, von Projektkooperationen sowie von regionalen Clusterbildungen und zur Nutzung von Skalen- und Verbundeffekten auf einer übergelagerten Ebene. In einem solchen Prozess entstehen zusätzliche Schnittstellen, denen vom Management entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Management, Nachhaltigkeit

Die Professionalität des Netzwerkmanagements nimmt tendenziell zu. Mehr noch als vor einigen Jahren kommt es zu einer bewussten Opti-

mierung von Netzwerkstrukturen und -prozessen. Dem sorgfältigen Management der Schnittstellen zu den zahlreichen Netholdern wird deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Zusätzlich werden adäquate Tools des Netzwerkmanagements entwickelt und eingesetzt. Dies ist freilich damit verbunden, dass entsprechende Ressourcen für Infrastruktur und Management zur Verfügung zu stellen sind. Allmählich erst nehmen Maßnahmen

einer externen Kommunikation zu, die darauf abstellen, dass Netzwerke zeitgemäße Geschäftsmodelle darstellen, die neben den einzelwirtschaftlichen Effekten auch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Wirkungen entfalten. So werden auf diese Weise Wertschöpfung, Steueraufkommen und Arbeitsplätze in der mittelständischen Wirtschaft geschaffen sowie selbstständiges Unternehmertum am regionalen Standort verankert. Auf diese Weise gelingt es, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zu zeigen.

Erfolgsfaktoren

Je größer die Bedeutung der C-Economy wird, umso wichtiger ist es, auf die Voraussetzungen für den Netzwerkerfolg zu achten. Diese sollen hier nur kurz angerissen werden. Netzwerke enthalten immer die Kombination einzelwirtschaftlicher Ziel-funktionen, weshalb es erstens zumindest einen Akteur geben muss, der das Netzwerk in seinem Zusammenhang sieht und steuert. Zweitens ist die Op-



Professionalisierung

timierung der Elemente der Netzwerk-governance eine nie endende Aufgabe, die sowohl die Stabilisierung als auch die Anpassungsfähigkeit sicherstellen muss. Drittens ist die Bedeutung der Professionalisierung des Netzwerkmanagements zwar erkannt, aber noch nicht hinreichend umgesetzt. Viertens ist es unabdingbar, Raum für „weiche Steuerungselemente“ zu schaffen. Dies ist als Teil

eines Netholder-Managements zu verstehen, das unter anderem Maßnahmen der Bindung und der Kommunikation zu enthalten hat. Zusammengefasst: Stars der Wirtschaft wissen, dass Netzwerke keine Garantie für den wirtschaftlichen Erfolg sind, sondern ein geeignetes Fundament, um darauf aufzubauen.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 2. Symposiums für Verbundgruppen und Franchisesysteme PEAK 2008 am 07.05.2008 in Berlin.

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

Theresia Theurl

*Kooperation als Verhaltensstrategie der Zukunft**

Was haben „Orientierung und Sinn“ mit Kooperationen zu tun? Diese Frage könnte stellen, wer den Titel der umfangreichen Veranstaltungsreihe mit zahlreichen Schwerpunkten im Zusammenhang mit dem Titel dieses Vortrages sieht. Dies gilt vor allem dann, wenn berücksichtigt wird, dass die Kooperation von Unternehmen im Zentrum steht und dass Kooperationen immer dann erfolgen, wenn sie es ermöglichen, einzelwirtschaftliche Ziele besser zu realisieren als durch isoliertes Agieren. Vor diesem Hintergrund können mehrere Verbindungslinien zwischen den beiden Tatbeständen herausgearbeitet werden.

Kooperationen haben sich zu einem Phänomen der mittelständischen Wirtschaft entwickelt. So können sie es erstens ermöglichen, die Existenz von Unternehmen zu sichern. Dies ruft zweitens positive Nebeneffekte hervor, die der Region und dem Standort zugute kommen. Wenn diese positiven Effekte erwartet werden können, besteht geradezu eine Verpflichtung, Kooperationen mittels eines effektiven Kooperationsmanagements zum Erfolg zu führen. Deswegen wesentliche Elemente bestehen neben formellen Mechanismen und Instrumenteinsätzen in der Schaffung

von Voraussetzungen für die Herausbildung weicher Faktoren.

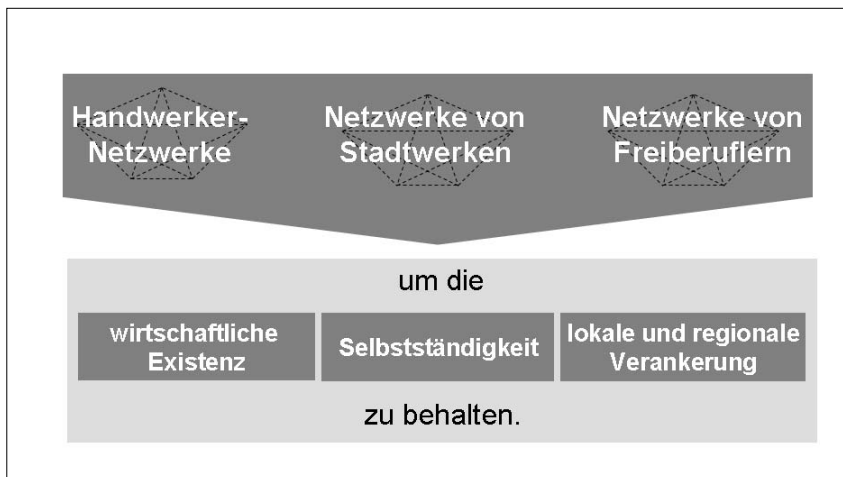
Existenzsicherung

Es sind gerade kleinere und mittelgroße Unternehmen, die durch den intensiven Wettbewerb in den meisten Wirtschaftsbereichen, verstärkt durch eine Zunahme der Internationalisierung, unter Druck kommen können. Viele von ihnen wählen Kooperationsstrategien auch dann, wenn sie nach wie vor lokal oder regional tätig werden wollen. Dies gilt häufig für die Gründung von Netzwerken von Handwerkern, von Freiberuflern oder

von Versorgungsunternehmen wie etwa Stadtwerken. Zusätzlich sind Kooperationen mit heimischen oder mit ausländischen Unternehmen häufig ein Instrument von Internationalisierungsstrategien. Insgesamt kann es so gelingen, die selbstständige Existenz von Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft zu erhalten.

Positive Nebeneffekte

Gelingt die Existenzsicherung von Unternehmen können damit zusätzlich positive Nebeneffekte erreicht werden. Sie bestehen darin, dass die Versorgung, vor allem der Bevölke-



Kooperationen auf allen Ebenen

rung in Nicht-Ballungsgebieten, verbessert oder überhaupt erst sichergestellt werden kann. Zusätzlich können Wertschöpfung und Steueraufkommen, meist auch Arbeitsplätze geschaffen werden, die alternativ verloren gehen würden. Daneben sollten die positiven Anreizeffekte berücksichtigt werden, die mit dem Erhalt selbstständiger Unternehmen verbunden sind, kann doch zusätzlich davon ausgegangen werden, dass diese lokal oder regional verankert sind, also den Standort stärken. Dies kann auch als eine Facette der Übernahme gesell-

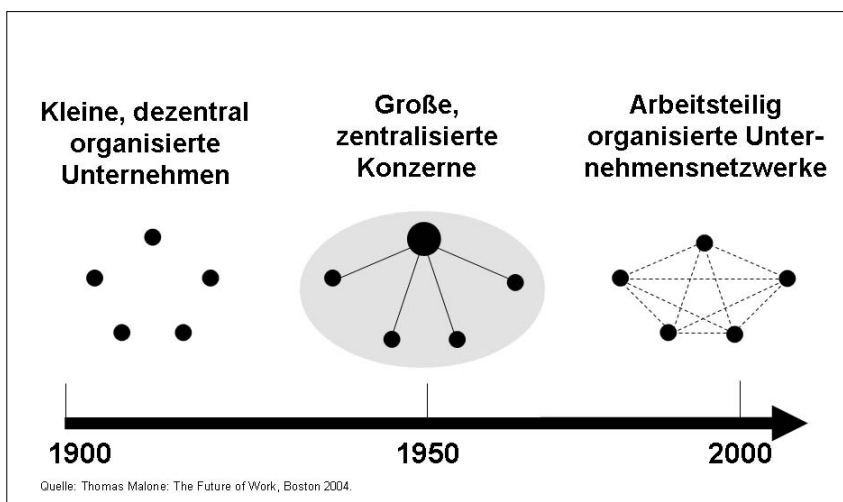
schaftlicher Verantwortung durch Unternehmen interpretiert werden.

Trust-Management

Wenn davon ausgegangen werden kann, dass Kooperationen die genannten positiven Wirkungen auf direkte und indirekte Weise hervorrufen, gilt es ein effektives Kooperationsmanagement zu institutionalisieren, mit dem der Kooperationserfolg gefördert werden kann. Denn Kooperationen sind kein Selbstläufer zum Erfolg. Die Anforderungen an ein effektives Kooperationsmanagement sind inzwi-

schen weitgehend bekannt. Hier soll nur ein Aspekt herausgegriffen werden: Verbindliche und transparente Spielregeln für das unternehmensgrenzenübergreifende Zusammenwirken sind immer mit der Schaffung von Voraussetzungen für die Herausbildung von „weichen Faktoren“ zu ergänzen. Dies sind die Berücksichtigung der Besonderheiten der Unternehmenskulturen, der Aufbau oder die Existenz von Kooperationsreputation, Sozialkapital und Vertrauen. Es geht darum, dass sich Mechanismen herausbilden können, die sicherstellen, dass Vertrauen neben persönlichen Merkmalen, auch über Vertrauensanker angeregt werden kann. Solche Mechanismen sind etwa konsistente Kooperationskonzepte, eine adäquate Kommunikationspolitik, aber auch Spielregeln, die keine strukturellen Verlierer schaffen. Trust-Management ist immer ein wesentliches Element eines effektiven Kooperationsmanagements. Vor diesem Hintergrund hat die Kooperation von Unternehmen nicht nur zahlreiche Schnittstellen mit „Orientierung und Sinn“, sondern stellt sich auch als eine erfolgversprechende Verhaltensstrategie der Zukunft dar.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Vortragsreihe „Orientierung und Sinn“ am 09.01.2008 in Münster.*



Organisation des 21. Jahrhunderts

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

Eric Meyer

*Kooperation und Netzwerke im Personalwesen**

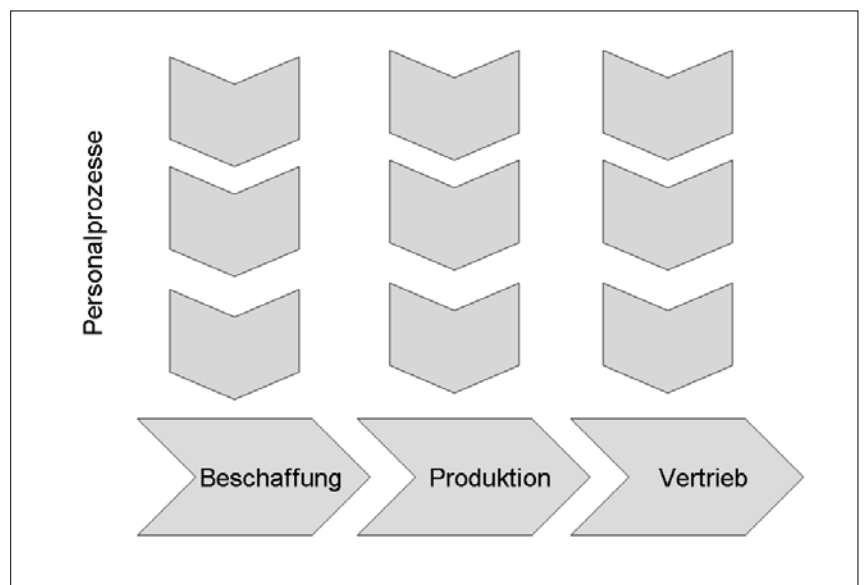
Dass Kooperationen in vielen Wertschöpfungsbereichen von Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren können ist weithin bekannt. Bislang weniger untersucht sind Kooperationen im Personalbereich, obwohl hier ähnliche Potenziale liegen. Es gilt also, die Grundlagen und die Erfolgsfaktoren für Kooperationen darzustellen und dann die Einsatzmöglichkeiten im Personalbereich von Unternehmen zu identifizieren.

Kooperationen finden sich in vielen Branchen. Unabhängig von den Branchen, der Zielsetzung und der Fokussierung der Zusammenarbeit lassen sich bestimmte Erfolgsfaktoren von Kooperationen feststellen.

Genauere Planung als Erfolgsfaktor

Wichtig ist zunächst die exakte strategische Positionierung des Unternehmens, aus der dann die möglichen Kooperationen abgeleitet werden können. Hierzu ist es erforderlich, die Wertschöpfungsketten, die in einem Unternehmen existieren, möglichst fein zu untergliedern, um damit etwaige Kooperationsbereiche zu identifizieren und zugleich abbilden zu können, über welche Schnittstellen die Arbeit der Kooperation in das eigene Unternehmen einwirkt.

Zweitens sind darauf aufbauend die einzelwirtschaftlichen Ziele, die mit dieser Kooperation erreicht werden sollen, zu formulieren. Es ist aber auch dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter des Unternehmens überhaupt kooperationsfähig sind, d.h., dass sie über die entsprechenden Ma-



Personalprozesse

nagementkompetenzen der Steuerung verfügen, die nicht auf simplen Befehlsmechanismen beruhen, da diese in Kooperationen nicht anwendbar sind. Drittens ist dann über die konkrete Institutionalisierung der Kooperation zu beraten. Es sind also insbesondere die Spielregeln der Kooperation zu entscheiden: Wie soll der Leistungsaustausch bemessen werden? Welche Beiträge sind zu liefern? Aber auch über Sanktionsmaßnahmen ist zu befinden. Wesentlich ist die Festle-

gung eindeutiger Kommunikationskanäle und Ansprechpartner in den jeweiligen Unternehmen, was zum oben genannten Schnittstellenmanagement gehört. Viertens ist dann ein aktives Kooperationsmanagement einzusetzen. In lockeren Kooperationen, wie z.B. bei Wissensnetzwerken, kommt diesem eher eine koordinierende Aufgabe zu, während es bei intensiveren Kooperationen mit sehr viel weiter reichenden Kompetenzen

der Überwachung und Steuerung be-
traut ist.

Wenig Kooperation im Personalwesen

Trotz der guten Erfahrungen mit Ko-
operationen finden sich im Personal-
bereich relativ wenige kooperative
Arrangements. Eines der wenigen
prominenten Beispiele einer kooperati-
ven Beziehung ist die Auslagerung
der Personalrekrutierung an Personal-
beratungen, die abhängig vom Kun-
denwunsch eine Vorauswahl mögli-
cher Kandidaten vornehmen. Der Er-
folg dieses Outsourcings hängt einer-
seits kritisch von den übermittelten
Informationen über den Personalbe-
darf ab, andererseits aber auch von
den Kenntnissen des Personalberaters
über das Unternehmen. Darüber hi-
naus finden sich jedoch nur wenige
Beispiele. Dieses hat mehrere Ursa-
chen. Zunächst besitzt das Personal-
wesen in den Unternehmen stets eine
abgeleitete Funktion. Es wird erst die
Strategie des Unternehmens definiert
und daraus auf den Personalbedarf ge-
schlossen. Eine Personalstrategie ist
also nie wirklich selbständig. Zwei-
tens ist der Prozessgedanke, der für
die Ermittlung von Kooperationspo-
tenzialen zwingend notwendig ist, im
Personalwesen nicht so ausgeprägt,
wie in den Kernbereichen der Produk-
tion. Dieses ist der Haupthinderungs-
grund und hier gilt es für Personalko-
operationen anzusetzen.

Prozesse im Personalbereich

Die Tätigkeiten im Personalbereich
lassen sich in vier große Aufgaben-
blöcke unterteilen:

– Personalrekrutierung,

– Personalentwicklung,
– Entwicklung von Lohnsystemen
– und arbeitsrechtliche Fragestellun-
gen.

Die arbeitsrechtlichen Fragestellun-
gen unterscheiden sich von den drei
anderen Aufgabenbereichen, als dass
sie weitgehend unabhängig von den
Bereichen sind, wo das Personal ein-
gesetzt wird, ja sogar für die meisten
Unternehmen eine hohe Ähnlichkeit
besitzen. Dieses legt sofort die Option
der Kooperation nahe. Dagegen
spricht nur, dass bei einer schlechten
Organisation der Kooperation arbeits-
rechtliche Informationen nicht schnell
genug bereitgestellt werden.

Die anderen drei Bereiche liefern Per-
sonalservices für jeden einzelnen
Wertschöpfungsschritt des Unterneh-
mens (siehe Abbildung 1). Diese Auf-
gabenbereiche gilt es genauer auf die
dort ablaufenden Tätigkeiten zu un-
tersuchen. Dieses soll nachfolgend für
einige ausgewählte Beispiele darge-
stellt werden.

Momentan hat sich die Rekrutierung
geeigneten Personals gerade für mit-
telständische Unternehmen zu einem
Problem gewandelt, da sich der Markt
zu einem Anbietermarkt entwickelt
hat. Hier können mittelständische Un-
ternehmen zusätzliche Rekrutierungs-
erfolge erreichen, wenn sie sich mit
anderen Unternehmen zusammentun,
um beispielsweise Praktikanten ein
größeres Aufgabenspektrum anbieten
zu können, das aus einem Pool von
Unternehmen heraus offeriert wird, so
dass potenzielle Bewerber diese Un-
ternehmen überhaupt in Erwägung
ziehen. Dieses erhöht den Bekann-
theitsgrad der Unternehmen für diese
Bewerber.

Auch in der Personalentwicklung bie-
ten sich Kooperationspotenziale,
indem beispielsweise Schulungen ge-
meinsam mit anderen Unternehmen
durchgeführt werden. Dieses setzt al-
lerdings voraus, dass wieder eine ge-
naue Analyse der Prozesse im Unter-
nehmen erfolgt ist, damit der Schu-
lungsbedarf hinreichend konkretisiert
ist und auch unternehmensübergreif-
end vorhanden ist. Andernfalls sind
solche kooperativen Schulungen mit
entsprechend günstigeren Tarifierun-
gen nur in grundlegenden Ausbil-
dungsinhalten oder im Bereich der
Soft skills möglich.

Schließlich sind auch Kooperationen
möglich, die Mehrwerte für das Per-
sonal bilden und letztlich damit Teil
des Entlohnungssystems sind. Diese
können z.B. gemeinsam betriebene
Kindergärten sein oder zumindest
eine gemeinsam organisierte Beschaf-
fung von Betreuungen für die Kinder.
Unternehmen, die eine höhere Zeit-
flexibilität von ihren Mitarbeitern er-
warten, können dieses eher tun, wenn
sie ihre Mitarbeiter durch solche An-
gebote in ihrer Zeitplanung unterstüt-
zen.

Vernetzung und Personal-Wiki

Eine sehr lockere Form der Koopera-
tion im Personalbereich ist eine Ver-
netzung von Personalleitern oder die
Einrichtung eines Personal-Wikis.
Beide Maßnahmen zielen auf einen
Informations- und Erfahrungsaus-
tausch und ermöglichen einen schnel-
len Austausch in Personalfragen. Die
Infrastruktur ist auf der Basis der vor-
handenen IT normalerweise schnell
aufgebaut. Der Erfolg dieser Netz-
werke hängt jedoch kritisch von der

Ausgestaltung und ihrem Management zusammen. Bei einer Vernetzung (ähnlich den Modellen von Xing oder LinkedIn) ist es wesentlich die am Netzwerk teilnehmenden Personen genau zu beschreiben. Dazu gehören zumindest die „Haves“, also jene Leistungen, über die jemand verfügt, und die realistisch eingeschätzt werden müssen, und die „Wants“, also jene Kompetenzen, die in dem Netzwerk gesucht werden. Geschieht diese Vorarbeit nicht sorgfältig, so kommt es in den Netzen häufig zu einer Negativauslese. Es kristallisieren sich einige Partner als besonders kompetent heraus. Diese werden ent-

sprechend häufig kontaktiert, so dass ihre Mitgliedschaft in diesem Netzwerk für sie mehr Arbeit als Nutzen bedeutet. In der Konsequenz scheiden sie früher oder später aus, so dass im Netzwerk nur jene verbleiben, die über wenige Kompetenzen verfügen. Das Netzwerk verliert an Wert und löst sich schließlich aus. Es gilt also eine gewisse Homogenität der Kompetenzlevel, aber nicht der Kompetenzen, die komplementär sein können, zu schaffen.

Ähnliches gilt für die Einrichtung von Wikis, von Netzwerken oder Personen gefütterte Datenbanken zu Erfahrungen und Informationen im Perso-

nalbereich. Auch hier ist der gleiche Effekt zu beobachten, wenn nicht ein hinreichendes Homogenitätsniveau erreicht wird.

** Erweiterte Fassung eines Vortrags im Rahmen des 1. Netzwerktreffens „Personalprofis“ im RWGV am 30. Januar 2008 in Münster.*

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

Theresia Theurl

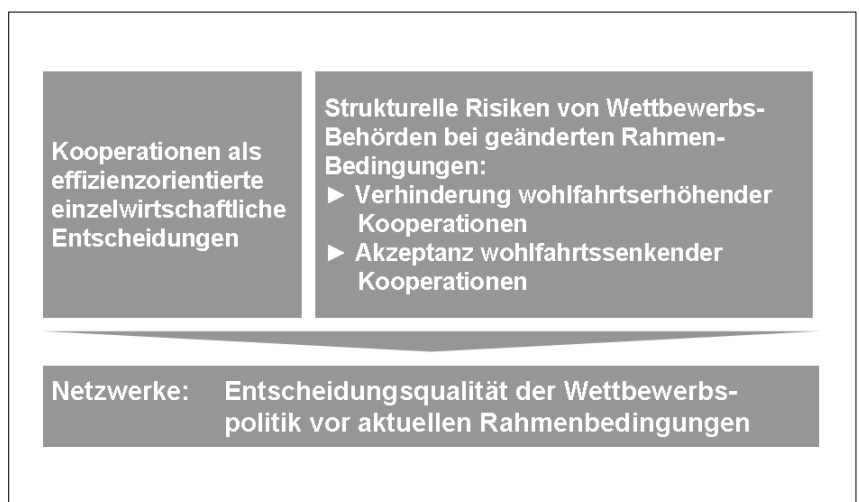
*Netzwerke und Kooperationen von Unternehmen: Herausforderungen für die Wettbewerbspolitik**

Etwa 50% der mittelständischen Unternehmen der Europäischen Union kooperieren auf unterschiedliche Weise mit zumindest einem weiteren Unternehmen: Ein Trend, der sich intensiviert hat und wohl auch fortsetzen wird. Während diese Entwicklung auf einzelwirtschaftlichen Unternehmensstrategien beruht, hat sie auch weitreichende Konsequenzen für die Wettbewerbspolitik, sowohl der Europäischen Union als auch in den einzelnen Mitgliedsländern.

Zwei Entwicklungen sind es, die das akute Interesse der KooperationsökonomInnen finden: erstens eine Ausweitung des Kooperationsphänomens und zweitens verstärkte Bestrebungen einer Ökonomisierung von Wettbewerbsrecht und -politik. Die beiden Tendenzen sind nicht unabhängig voneinander.

Verbesserter Marktzutritt

Unterschiedliche Untersuchungen zeigen, dass die meisten deutschen Unternehmen davon ausgehen, dass



Strukturelles Risiko



Übergangseffekte

die Bedeutung von Kooperationen in den nächsten Jahren zumindest unverändert bleiben, eher aber noch anwachsen wird. Auf der europäischen Ebene ist insgesamt das dominante Kooperationsmotiv der Zugang zu neuen und größeren Märkten, gefolgt von breiteren Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte und Leistungen vor einem verbesserten Zugang zu Know-how und Technologien. Erst auf Rang fünf folgt eine Verbesserung der Kostenstrukturen. Die Möglichkeit durch Kooperationen, Kostensenkungen zu erreichen, gewinnt dabei mit einer steigenden Unternehmensgröße stärkeres Gewicht. Es ist selbstverständlich, dass die Kooperationsaktivitäten die Wettbewerbssituation auf den entsprechenden Märkten beeinflussen.

Unternehmensgrenzen

Die Bildung von Unternehmensnetzwerken verändert die formellen Unternehmensgrenzen nicht. Dennoch können auch „auf virtuellem Weg“ wirtschaftliche Machtpositionen geschaffen werden. Es ist nicht auszuschließen, dass sich Quasi-Kollusionen oder Quasi-Kartelle herausbilden.

Zusätzlich kann es sein, dass nicht zulässige Fusionen umgangen werden und stattdessen Quasi-Fusionen stattfinden. Dies ist die negative Sicht der Dinge, die die Machtaspekte in den Vordergrund stellt. Die Wettbewerbspolitik hat die Aufgabe, so motivierte Umgehungen zu verhindern. Andererseits ist anzuerkennen, dass Kooperationen neben einzelwirtschaftlichen Effizienzgewinnen auch die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt erhöhen können. So will der „More Economic Approach“ der Wettbewerbspolitik Effizienzwirkungen mehr als bisher berücksichtigen. Dies soll unter Anwendung von zeitgemäßen ökonomischen Methoden und unter Beachtung komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge geschehen.

Strukturelle Risiken

Kooperationen sind markt- und/oder effizienzorientierte einzelwirtschaftliche Entscheidungen. Geänderte Rahmenbedingungen können dazu führen, dass Marktabgrenzungen und Potenziale der Ausübung wirtschaftlicher Macht neu einzuschätzen sind. Dies ist für die Wettbewerbsbehörden mit strukturellen Risiken verbunden.

Die Gefahr besteht einerseits in der Verhinderung wohlfahrtserhöhender Kooperationen und andererseits in der Genehmigung oder Akzeptanz wohlfahrtssenkender Aktivitäten des Zusammenwirkens von Unternehmen. Diese strukturellen Risiken sind in der Lage, die Qualität wettbewerbspolitischer Entscheidungen zu beeinflussen. Die Ökonomisierung der Wettbewerbspolitik kann helfen, diese Risiken zu verringern. Allerdings ist zur Kenntnis zu nehmen, dass sich die konkrete Umsetzung und Anwendung als äußerst herausfordernd darstellt.

Übergangseffekte

Neben den genannten strukturellen Risiken, die durch eine Veränderung des Unternehmensumfeldes bedingt sind, hat sich eine gewisse Unsicherheit durch den wettbewerbspolitischen Regimewechsel selbst ergeben. So liegen erst wenige Erfahrungen mit den nun zulässigen Effizienznachweisen durch kooperierende Unternehmen vor. Dies ist nicht zuletzt dadurch begründet, dass sich auch für die Unternehmen eine gewisse Rechtsunsicherheit ergeben hat. Dazu kommt, dass Effizienzeinsprüche und -nachweise für die Unternehmen mit Prüfungs- und Recherchekosten verbunden sind, zu denen unter anderem die Kosten für Berater kommen. An Gerichte und Wettbewerbsbehörden stellen sich höhere Anforderungen bezüglich des ökonomischen Know-hows. All diese Faktoren können dazu führen, dass kooperationspezifische Investitionen unterbleiben. Es ist heute davon auszugehen, dass es sich dabei nicht um strukturelle, sondern um temporäre Effekte handelt.

Aufgabenstellungen

Zur Bewältigung der Herausforderungen für die Wettbewerbspolitik, die durch eine Intensivierung von Unternehmenskooperationen sowie durch die Ökonomisierung der Wettbewerbspolitik entstehen, sind aktuell drei Aufgaben in Angriff zu nehmen. Erstens geht es darum, eine Kategorisierung von unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Kooperationen vorzunehmen. Als Segmentierungskriterium hat dabei die wettbewerbspolitische Dimension zu dienen. Zweitens ist die Aufgabe einer Formulierung von wettbewerbspolitischen Regeln zu bewältigen, die es ermöglichen, auf aufwändige Einzelfallprüfungen zu verzichten. Drittens

steht der Aufbau eines Informationsfundus der bisher verfügbaren wettbewerbsrechtlichen Einschätzungen von unterschiedlichen Kooperationen und Kooperationstypen an.

Fazit

Kooperationen haben sich als ein häufig praktiziertes Geschäftsmodell herausgebildet. Die korrekte Einschätzung der wettbewerbspolitischen Einordnung zählt zu den Erfolgsfaktoren des Kooperationsmanagements. Dies ist in der Übergangsphase zu einem ökonomisierten Wettbewerbsrecht nicht einfach zu bewältigen. So lautet ein aktuelles Fazit, dass die Ökonomisierung des Wettbewerbsrechts derzeit Kooperationen erleich-

tert, andererseits aber erschwert. Dabei deutet die erstgenannte Einschätzung eine permanente und die zweitgenannte eine temporäre Entwicklung an.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung der österreichischen Bundeswettbewerbsbehörde am 22.04.2008 in Wien.

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

Theresia Theurl

*Wohnungsgenossenschaften: Geschichte – Gegenwart – Zukunft**

Am 1. Dezember 1907 wurde die Wohnungsgenossenschaft Letmathe-Oestrich eG als Spar- und Bauverein gegründet. Im Dezember 2007 wurde mit einem Festakt das hundertjährige Jubiläum gefeiert. Im Rahmen dieses Ereignisses wurde an die Geschichte erinnert, mehr noch über die aktuellen Entwicklungen und den wirtschaftlichen Erfolg der Gegenwart gesprochen. Die Wohnungsgenossenschaft ist gut vorbereitet für die Zukunft.

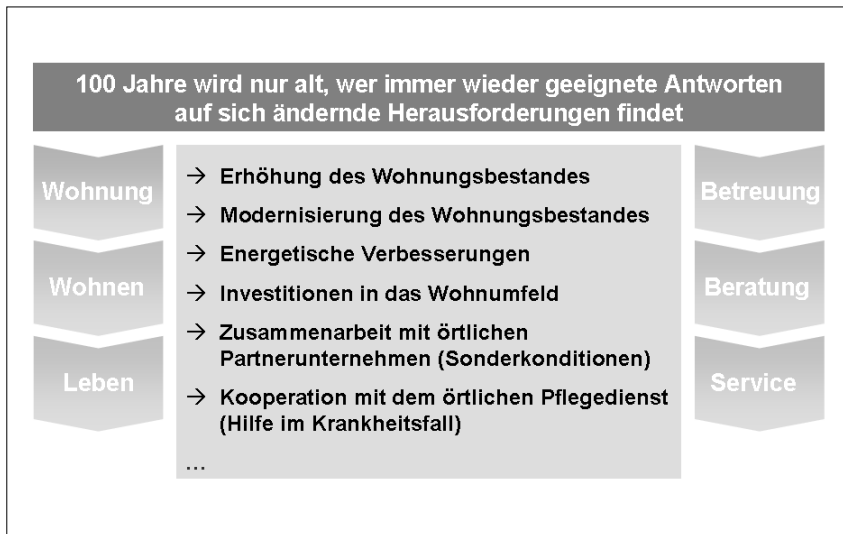
Die Wohnungsgenossenschaft Letmathe-Oestrich eG hat heute nach 100 Jahren ihrer Tätigkeit etwa 1.000 Wohnungen. Ihre Wurzeln reichen in das Jahr 1907 zurück. Im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung des Industriegebietes Letmathe ging es darum für größere Bevölkerungsgruppen Wohnraum zu schaffen. 1941 wurde sie mit dem gemeinnützigen Bauverein für das Amt Oestrich (gegründet 1929) verschmolzen. Die Gründungsgeschichte ist gekenn-

zeichnet durch die Bereitschaft in privater Eigeninitiative und in Zusammenarbeit ein nachhaltiges Fundament im Wohnbereich aufzubauen und dafür Verantwortung zu übernehmen.

Hundert Jahre

Organisationen werden nur dann hundert Jahre alt, wenn es ihnen in einem langen Zeitraum immer wieder gelingt geeignete Antworten auf sich ändernde Herausforderungen zu fin-

den. In den Jahrzehnten nach 1907 ging es für den Spar- und Bauverein erst einmal darum, den Wohnungsbestand zu erhöhen und ihn dann nach dem zweiten Weltkrieg sukzessive zu modernisieren und den jeweiligen Anforderungen der Epoche anzupassen. Dies geschah bereits in der geänderten organisatorischen Gestalt und reichte bis in die 70er- und 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts. In der neueren Geschichte wurde den energetischen Verbesserungen große



Geschichte 1907 - 2007

Bedeutung beigemessen. Zusätzlich wurden Investitionen in das Wohnumfeld (Grünanlagen, Verkehrsanbindung) getätigt. Vorausschauende Kooperationsstrategien tragen nicht nur zum wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch zur Akzeptanz des genossenschaftlichen Wohnens bei. So findet eine Zusammenarbeit mit zahlreichen örtlichen Partnerunternehmen statt. Mit ihrer Mitgliederkarte können die Mitglieder der Wohnungsgenossenschaft Sonderkonditionen und andere Vorteile bei Handwerker- und Handelsunternehmen in Anspruch nehmen. Zusätzlich hat sich eine Kooperation mit dem örtlichen Pflegedienst sehr bewährt, der bei Pflegebedarf von Bewohnern sowie dann in Anspruch genommen werden kann, wenn kurzfristige Hilfe im Haushalt notwendig ist.

Behutsamer Wandel

So haben sich der Blickwinkel der Wohnungsgenossenschaft sowie deren Aktivitätsschwerpunkte im Laufe der hundertjährigen Geschichte be-




hutsam erweitert, von der Organisation von Wohnungen, zu jener des Wohnens bis sie heute viele wichtige Bereiche des Lebens der Mitglieder betreffen. Deren Betreuung, ihre Beratung und ein umfangreicher Service durch adäquate Dienstleistungen sind die aktuellen Aufgabenfelder der Wohnungsgenossenschaft. Die Perspektiven der Wohnungsgenossenschaft werden geprägt von ihrer Bereitschaft, für die aktuellen Herausforderungen des Wohnungsmarktes adäquat, frühzeitig und aktiv Antworten zu finden. Dabei sollte klar signalisiert werden, welches in einem intensiven Wettbewerb die Besonderheiten des genossenschaftlichen Wohnens sind.

Zukunft

Es sind also auch in Zukunft in den dafür vorgesehenen genossenschaftlichen Entscheidungsstrukturen strategische Weichenstellungen zu treffen, die immer wieder mit Veränderungen verbunden sind. Geschieht dies im Rahmen von sorgfältigen Abwägungen

gen der Konsequenzen sowie unter Berücksichtigung der erfolgreichen vergangenen Entwicklung, trägt dies wesentlich zur Zukunftsfähigkeit von Wohnungsgenossenschaften bei. Dabei sollte nicht vernachlässigt werden, die besonderen Governancestrukturen von Wohnungsgenossenschaften zu kommunizieren, die sie gerade heute zu einer überlegenen Organisationsform machen können. Genossenschaften sind keine Relikte der Vergangenheit, sondern bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen wettbewerbsfähige Unternehmen der Wohnungswirtschaft. Die Wohnungsgenossenschaft Letmathe-Oestrich eG ist ein sehr überzeugendes Beispiel dafür.

** Zusammenfassung des Festvortrages anlässlich der Veranstaltung zum 100jährigen Bestehen der Wohnungsgenossenschaft Letmathe-Oestrich eG am 07.12.2007 in Letmathe.*

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

Theresia Theurl

*MemberValue – Basis für nachhaltige Partnerschaft**

Am 6. Dezember 1908 wurde die Genossenschaft für Bauen & Wohnen eG in Bad Vilbel gegründet. 2008 wird daher als Jubiläumsjahr mit mehreren Festakten begangen. Den Auftakt bildete am 11. März eine Veranstaltung im Kurhaus Bad Vilbel. Vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Entwicklung wurde vor allem in die Zukunft geblickt.

Etwa 1600 Mitglieder weist die Genossenschaft für Bauen & Wohnen eG Bad Vilbel heute auf. 700 Wohnungen werden ausschließlich durch Mitglieder genutzt. Nicht nur die eigenen Wohnungsbestände werden bewirtschaftet, sondern zusätzlich werden Eigentümergeinschaften nach dem Wohnungseigentumsgesetz (WEG) verwaltet. Die energetische Modernisierung stand in den vergangenen Jahren im Mittelpunkt eines ambitionierten und erfolgreichen Investitionsprogramms. Die Genossenschaft sieht sich bestens in ihr Umfeld integriert und stellt einen wichtigen Wirtschaftsfaktor in Bad Vilbel und seiner Umgebung dar. Dies kommt nicht von ungefähr.

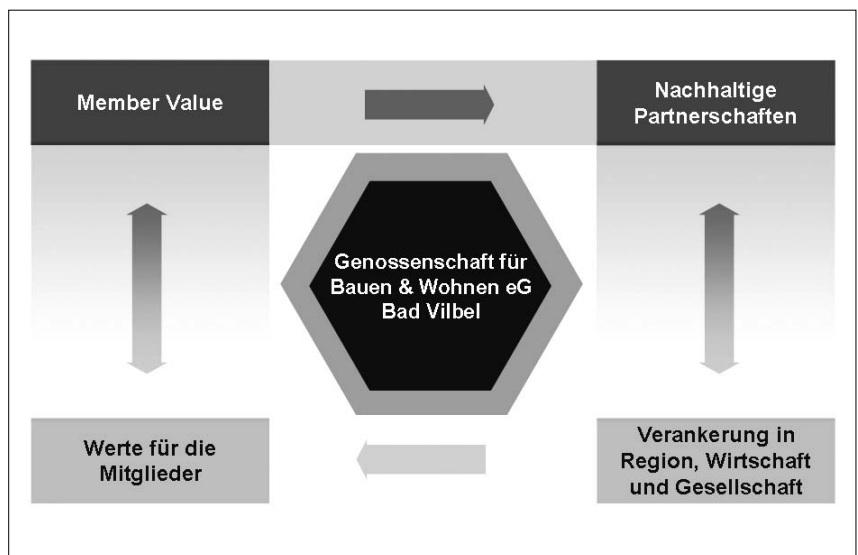
Unternehmensentwicklung

Nach der Gründung 1908, die vor dem Hintergrund der akuten Wohnungsnot erfolgte, stand zuerst der Bau von Siedlungshäusern im Vordergrund, auf den in der Nachkriegszeit die Erstellung von Mietwohnungen folgte. Der Ausbau des Bestandes sowie seine Modernisierung prägten die folgenden Jahrzehnte. Investitionen in das Wohnumfeld wurden bald ebenso vorangetrieben wie energetische Verbesserungen, die vor allem die letzten Jahre prägten. Zusätzlich

wird großes Gewicht auf die Entwicklung von wohnungsrelevanten Dienstleistungen gelegt, wie das Wohnen im Alter. Darüber hinausgehend hat die Wohnungsverwaltung für Dritte eine gewisse Bedeutung erlangt. Im vergangenen Jahrhundert hat sich das Leistungsspektrum für die Mitglieder sowohl vergrößert als auch vertieft. Die Wohnungsgenossenschaft hat gezeigt, dass sie in der Lage ist, die Zeichen der Zeit zu erkennen und die zahlreichen Herausforderungen anzu-

Nachhaltigkeit

Eine Besonderheit der Investitionen in Wohnungsunternehmen sind ihre langfristigen Wirkungen, die über jenen von Unternehmen vieler anderer Branchen liegen. Dies gilt nicht nur für Investitionen in Realkapital, sondern auch für jene in Human- und in Sozialkapital. Zusätzlich handelt es sich häufig um Investitionen, die nicht nur die Wohnobjekte der Genossenschaft, sondern auch den Stadtteil, Nachbarschaften und die Stadtkultur



MemberValue und regionale Verankerung

nehmen. So wurden die notwendigen Anpassungsschritte beherzt vorgenommen, was auch zur Stärkung der Identität des Unternehmens beigetragen hat.

prägen. Zwar sollten alle Aktivitäten von Wohnungsgenossenschaften darauf ausgerichtet sein, MemberValue für die Mitglieder zu schaffen. Doch indem ihnen dies mit Erfolg gelingt, können zusätzlich positive Nebenef-

fekte hervorgerufen werden. Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften vergeben Aufträge an die lokalen Unternehmen oder jene der Region und schaffen oder erhalten auf diese Weise Arbeitsplätze. Selbstverständlich bezahlen sie Steuern und sie investieren in Infrastrukturen. So sind sie in der Lage, zu einer wirtschaftlichen und sozialen Stabilisierung des Umfeldes beizutragen. Indem sie genau das engagiert und professionell tun, wofür sie seinerzeit gegründet wurden, gelingt es ihnen, gesellschaftliche Verantwortung für den Standort zu übernehmen, was heute überall gefordert wird und oft zu Aktivitäten führt, die nicht unbedingt im Kern der unternehmerischen Tätigkeit stehen. Erfolgreichen Wohnungsgenossenschaften gelingt es also, nachhaltige Partnerschaften mit

Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einzugehen und somit ihre Verwurzelung sicherzustellen. Konkrete Partnerschaften werden von der Genossenschaft für Bauen & Wohnen eG Bad Vilbel sowohl mit privaten als auch mit öffentlichen Partnern gepflegt.

Perspektiven

Die Wohnungsgenossenschaft hat frühzeitig ihre Weichen gestellt, indem energetische Verbesserung und das Angebot wohnungsrelevanter Leistungen in den Fokus genommen wurden. Die ersten Erfolge zeigen sich bereits, einerseits in der Höhe der Nebenkosten, andererseits bei der Akzeptanz der Angebote durch die Mitglieder. Konsistente Zukunftsstrategien sind eine wichtige Voraussetzung, um Systemvertrauen aufzu-

bauen. Dieses ist heute zu einer sehr wichtigen Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg geworden und dafür, dass ein Unternehmen zu einem Teil von Partnerschaften werden kann. Dafür ist die Genossenschaft für Bauen & Wohnen eG Bad Vilbel ausgezeichnet gerüstet.

** Zusammenfassung des Festvortrages anlässlich der Veranstaltung zum 100jährigen Bestehen der Genossenschaft für Bauen & Wohnen eG, Bad Vilbel am 11.03.2008 in Bad Vilbel.*

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

Theresia Theurl

*Wohnungsgenossenschaften – Partner für Städte und Gemeinden?**

Public Private Partnerships werden für Wohnungsgenossenschaften zunehmend zu einem wichtigen Thema. Doch nicht alle Bereiche und Aufgabenfelder eignen sich für Partnerschaften zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen Organisationen. Auch Partnerschaftsstrategien von Wohnungsgenossenschaften müssen sich daran messen lassen, ob sie MemberValue schaffen. Gelingt dies, kann zusätzlich ein PublicValue entstehen.

Knapp jede zweite Wohnungsgenossenschaft setzt Partnerschaften um oder plant sie. Neben Unternehmen der Wohnungswirtschaft und Dienstleistungsanbietern zählen Nonprofit-Organisationen sowie Städte und Gemeinden zu den häufigsten Partnern.

Win-Win-Modell

Nicht nur Wohnungsgenossenschaften sehen sich – demografisch und ge-

sellschaftlich bedingt – großen Herausforderungen gegenüber, sondern auch Städte und Gemeinden. Die Erfüllung ihrer Aufgaben ist mit dem steigenden Wettbewerb zwischen Standorten schwieriger geworden. Dies schlägt sich in zunehmenden sozialpolitischen und arbeitsmarktpolitischen Anforderungen, in notwendigen Infrastrukturinvestitionen, in ökologischen Herausforderungen und

notwendigen kulturpolitischen Maßnahmen nieder. Zu Win-Win-Modellen entwickeln sich Partnerschaften zwischen Wohnungsgenossenschaften und Städten/Gemeinden jedoch nur dann, wenn Voraussetzungen beachtet und geeignete Bereiche für eine Partnerschaft identifiziert werden. Aus Sicht von Wohnungsgenossenschaften müssen Partnerschaftsprojekte langfristig und nachhaltig angelegt

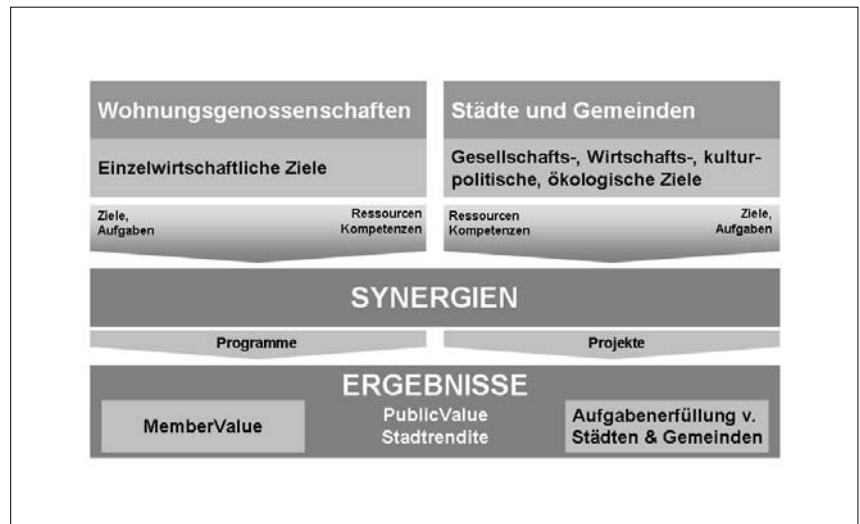
sein. Sie dürfen nicht isoliert renditeorientiert sein und ihre Inhalte müssen zusätzlich geeignet sein, MemberValue zu schaffen. Zusätzlich zählt ein effizientes Management der Public Private Partnerships zu den Erfolgsbedingungen. Im Weiteren werden sieben Bereiche aufgezeigt, die grundsätzlich alle Voraussetzungen für erfolgreiche Partnerschaften aufweisen.

Standortpartnerschaften

Im Rahmen von Standortpartnerschaften zwischen Wohnungsunternehmen und Städten/Gemeinden wird zusammen die Betroffenheit des Standortes von strukturellen Entwicklungen analysiert und die Betroffenheit des Wohnungsmarktes prognostiziert. Auf der Basis einer Stärken-/Schwächen-Analyse werden Handlungsprogramme abgeleitet, in die Maßnahmen betreffend Infrastruktur und Verkehr einzubeziehen sind. Standortpartnerschaften sind häufig die Basis für weitere Partnerschaften.

Stadtentwicklungs- oder Revitalisierungspartnerschaften

Es geht in diesem Typ von Public Private Partnerships um eine gemeinsame Organisation der Stadt- oder Stadtteilentwicklung. Strukturkrisen machen meist einen koordinierten Rückbau notwendig, um die Entwicklung von Destabilisierungsspiralen zu vermeiden. Nur durch gemeinsame Aktivitäten vieler Betroffener kann es so zu einer Stabilisierung des Wohnungsmarktes, einer Aufwertung von Stadtteilen und einer Verbesserung der Infrastruktur kommen.



Partnerschaft als Win-Win-Modell

Infrastrukturpartnerschaften

Ein dritter möglicher Bereich der Zusammenarbeit sind Infrastrukturpartnerschaften. Dabei kann die Erstellung von Infrastruktur – in einem sehr weiten Sinn – sowohl durch die privaten oder durch die öffentlichen Partner erfolgen. Wesentlich ist, dass die jeweils anderen Partner in die Planung und in die Nutzung einbezogen werden. Solche Kooperationsmodelle können öffentliche Gebäude, Buslinien, andere Verkehrsmittel, Schulen, Kindergärten, aber auch die Organisation von Investitionen in Einrichtungen für Gesundheits-, Pflege- und Seniorendienstleistungen sein.

Stabilisierungspartnerschaften

Die Quartier- und Nachbarschaftsentwicklung und -stabilisierung ist von vorneherein eine Aufgabe, die nie isoliert von einem Wohnungsunternehmen in Angriff genommen werden kann. Doch auch Partnerschaften, ausschließlich bestehend aus privaten Akteuren, sind nicht in der Lage,

nachhaltige Lösungen herbeizuführen. Es bedarf vielmehr der Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern und Einrichtungen der Wohnungs- und Sozialpolitik, um für Problemquartiere eine Perspektive entwickeln zu können. Erforderlich sind meist Infrastrukturmaßnahmen zur Quartiersaufwertung sowie die Aktivierung nachbarschaftlicher Selbsthilfepotenziale. Die Entwicklung nachhaltiger und sicherer Wohnstrukturen zählt zu den Elementen eines sozialen Managements, das den Kern einer solchen Partnerschaft bildet.

Dienstleistungspartnerschaften

Der gesicherte Zugang zu professionell geleisteten personenbezogenen Dienstleistungen (Gesundheit, Pflege, Alter,...) mit definierten Standards und Konditionen wird immer mehr zu einem wesentlichen Wettbewerbsargument für Wohnungsunternehmen. Partnerschaftsstrategien werden sowohl private als auch öffentliche Partner einbeziehen. Bei Public-Private-Partnerships werden entsprechende



PublicValue

Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit Stadt, Gemeinde und Non-Profit-Organisationen organisiert. Es liegt an den Wohnungsgenossenschaften frühzeitig solche Dienstleistungspartnerschaften zu initiieren.

Kulturpartnerschaften

Kulturpartnerschaften mit öffentlichen und privaten Partnern können sehr vielfältige Inhalte aufweisen. In der Praxis zeigen sie auch derzeit bereits eine große Kreativität der Beteiligten. So werden Projektkooperationen oder permanente Kooperationen zur interkulturellen Integration umgesetzt. Wohnungsgenossenschaften können zusätzlich entsprechende Aufgaben in Quartiers- und Stadtteilprogrammen übernehmen. Kulturelle Aktivitäten werden in Räumen oder Hallen von Wohnungsgenossenschaften organisiert. Dies geschieht sowohl durch Mitglieder als auch durch kommunale Akteure. Darüber hinausgehend sind manche Wohnungsgenossenschaften in der Lage, öffentliche

Events zu organisieren oder Kunst- und Stadthallen in Partnerschaft mit öffentlichen Organisationen zu betreiben.

Ökologiepartnerschaften

Vor den aktuellen Rahmenbedingungen des Klimawandels, der kontinuierlichen Verringerung nicht erneuerbarer Energien sowie energiepolitischer Maßnahmen werden Ökologiepartnerschaften immer wichtiger, sind doch Wohnungsunternehmen von diesen Entwicklungen auf vielfache Weise direkt betroffen: Sie beeinflussen einerseits Betriebs-, andererseits Investitionskosten. Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften als Eigentümer sind davon in anderer Weise betroffen als Mieter. Die Umsetzung umweltpolitischer Ziele von Städten und Gemeinden kann nur durch Unternehmen erfolgen. Es geht also um entsprechende Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen Stellen und Wohnungsunternehmen. Einzelne Elemente davon können die gemein-

same Entwicklung von Benchmarks (z.B. Passivhäuser, Niedrigenergiehäuser oder Isolierungsstrategien), die Schaffung von Informationsplattformen oder die Förderung gemeinsam betriebener Energieerzeugungsanlagen sein.

Perspektive

Partnerschaften zwischen Wohnungsgenossenschaften und Städten/Gemeinden werden in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen als heute. Aus Sicht der Wohnungsgenossenschaften ist es wichtig, dass sie die Initiatoren sind und wissen, was sie durch solche Partnerschaften gewinnen können. Nur wenn sie klare Vorstellungen darüber haben, wie sie ihre Aufgaben in Zukunft mit besser erfüllen können als ohne Partner, bergen Partnerschaftsstrategien für sie Erfolgspotenzial. Dabei muss der MemberValue jener Indikator sein, an dem der Erfolg zu messen ist. Mit ihm steigt der wirtschaftliche Erfolg der Genossenschaft und indirekt die Chance auch zum PublicValue beizutragen.

** Zusammenfassung eines Vortrages anlässlich des Genossenschaftstages im Rahmen der BBU-TAGE 2008 am 03.03.2008 in Bad Saarow.*

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

Theresia Theurl

Gesellschaftspolitische Herausforderungen – Stiftungen und Genossenschaftsbanken*

Der strukturelle Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft führt zu einer Zunahme privat organisierter Fremdhilfe sowie der individuellen Vorsorge und Absicherung, also der Selbsthilfe. Diese beiden Folgen stehen innerhalb gewisser Grenzen in einem konkurrierenden Verhältnis zueinander. Ursachen und Ausprägung des Wandels, unter anderem eine zunehmende Internationalisierung, die demografische Entwicklung, eine gesellschaftliche Polarisierung sowie die Veränderung des staatlichen Ausgaben- und Leistungspotenzials, erhöhen gleichermaßen die Notwendigkeit und die Möglichkeit nichtstaatlicher Aktivitäten auf diesem Gebiet. Zu den Organisationen, deren Tätigkeiten nun wichtiger werden, zählen die Stiftungen.

Nicht nur der strukturelle Wandel, sondern auch die steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen wirken aktuell stiftungsfördernd. Auch die Zunahme des bürgerschaftlichen Engagements sowie die eingeforderte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wirken letztlich in diese Richtung. So wurde zuletzt ein wahrer Gründungsboom von Stiftungen gefeiert.

Status quo

Nicht nur die Zunahme der Anzahl von Stiftungen ist zu konstatieren, sondern zusätzlich eine deutliche Ausdifferenzierung des Stiftungsgeschehens, vor allem hinsichtlich Zwecken und Organisationsformen. Es zeichnet sich ein Stiftungswettbewerb ab, wenn das begrenzte Mittelaufkommen berücksichtigt wird. Dies erzwingt es, dass Stiftungen zwei Ansatzpunkte im Auge behalten sollten, nämlich erstens die Erhöhung der Kreativität bei der Definition des Zwecks, der Aufbringung von Ressourcen sowie der Gestaltung von Projekten und zweitens die Förderung der Effizienz bei der Organisation und Administration ihrer Aktivitäten

sowie bei der Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel. Dies legt es nahe, sich mit der Einrichtung eines effektiven Stiftungsmanagements ebenso auseinanderzusetzen wie mit der Prüfung der Potenziale von Stiftungsk Kooperationen.

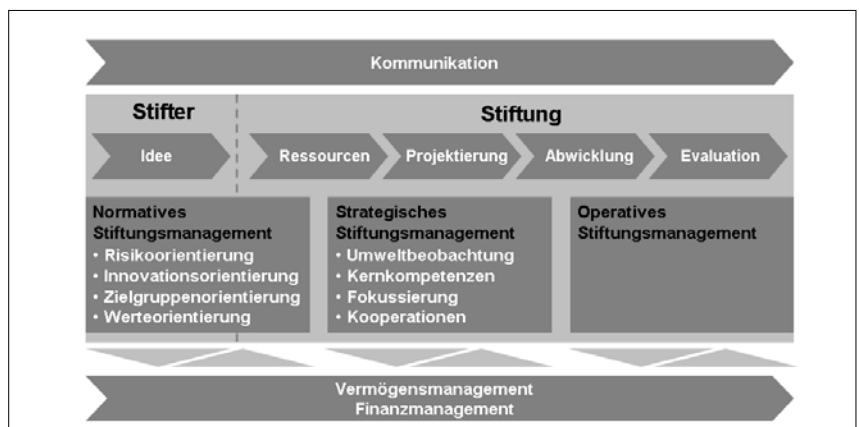
Stiftungsmanagement

Wird die Wertschöpfungskette von Stiftungen zugrunde gelegt, können auch die Ansatzpunkte und die Aufgaben des Stiftungsmanagements identifiziert werden. Zu differenzieren ist zwischen dem normativen, dem strategischen und dem operativen Management. Dazu kommen das Vermögens- und das Finanzmanagement.

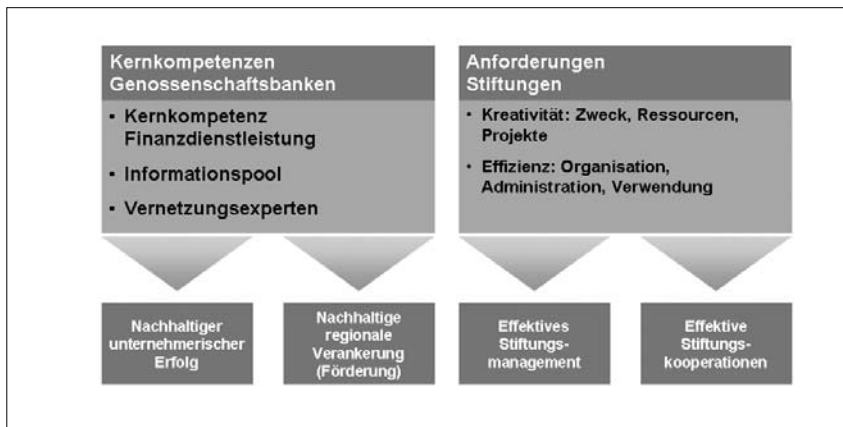
Obwohl die Bedeutung des Stiftungsmanagements zunehmend erkannt wird, existieren derzeit noch große Defizite.

Stiftungsk Kooperationen

Entlang der Wertschöpfungskette und zwischen den Wertschöpfungsketten von Stiftungen zeigen sich zahlreiche Ansatzpunkte für Kooperationen. Eine aktuelle empirische Erhebung des IfG Münster in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband deutscher Stiftungen liefert erstmals Erkenntnisse über die Kooperationsaktivitäten von Stiftungen. So kooperieren deutlich mehr große als kleine Stiftungen, was auch mit der Einschät-



Stiftungsmanagement



Schnittmenge

zung der Bedeutung von Kooperationen in den jeweiligen Größenklassen korrespondiert. Im Vordergrund stehen die Projektausführung, der Austausch von Informationen sowie die Ideengenerierung und die Projekterstellung. Die dominanten Kooperationsmotive sind die Erzielung einer größeren Wirkung, die Erhöhung des Wahrnehmungsgrades, die finanzielle Unterstützung und Bündelung sowie die Gewinnung von Know-how.

Genossenschaftsbanken

Nun stellt sich die Frage nach der Rolle von Genossenschaftsbanken im Zusammenhang mit Stiftungen. Von Bedeutung ist vor allem deren grundlegende Zielsetzung, MemberValue für die Mitglieder zu schaffen, die das Gründungsmerkmal der Selbsthilfe zum Ausdruck bringt und sich später in der Entwicklung bedarfsgerechter Finanzdienstleistungen fortsetzt. Dazu kommt die regionale Verankerung von Genossenschaftsbanken sowie deren Beitrag zur wirtschaftlichen Basis der Region. Die regionale Verankerung kommt durch mehrere Mechanismen zustande: durch den wirtschaftlichen Erfolg als Unternehmen,

durch die übernommene gesellschaftliche Verantwortung (z.B. durch Spenden, Sponsoring oder die Gründung von Stiftungen), durch die Bereitstellung adäquater Dienstleistungen, durch eine Mitwirkung an der Erarbeitung von regionalen Standortkonzepten sowie durch die Organisation von Plattformen, die eine Vernetzung bei Finanzdienstleistungen ermöglichen (z.B. durch die Organisation von einschlägigen regionalen Expertennetzwerken). Wichtig ist, dass hinter all diesen Aktivitäten von Genossenschaftsbanken einzelwirtschaftliche Zielsetzungen, unternehmerische Motivation und ihre Kernkompetenz für Finanzdienstleistungen stehen.

Schnittmenge

So ergibt sich eine umfangreiche Schnittmenge zwischen den Aktivitäten von Genossenschaftsbanken und Stiftungen. Als Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken können das Angebot adäquater Finanzdienstleistungen, die Organisation eines Informationspools (Steuer-, Rechts-, Bauexperten etc.) sowie ihre Eigenschaft als Vernetzungsexperten fest-

gehalten werden. Auf diese Weise gelingt ihnen nachhaltiger unternehmerischer Erfolg sowie eine ebensolche regionale Verankerung. Als aktuelle Anforderungen an Stiftungen wurden die Erhöhung von Kreativität und Effizienz identifiziert und daraus die Notwendigkeit eines effektiven Stiftungsmanagements und von -kooperationen abgeleitet. Werden Kompetenzen und Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette analysiert, zeigt sich, dass zahlreiche Aktivitäten für Genossenschaftsbanken im Zusammenhang mit Stiftungen isoliert werden können.

Vielfältige Aktivitäten

Unbestritten sind der Vermögensaufbau und eine ertragsorientierte, nachhaltige Anlage gemäß Stiftungsvorgaben. Auch die Organisation von Stiftungsfonds kann unter das Vermögens- und Finanzmanagement fallen, das von Genossenschaftsbanken geleistet wird. Aufgaben können auch bei der Stiftungsgründung in Form von Beratung und Vernetzung übernommen werden. Die Integration von Stiftungen in Vermögens- und in Finanzierungspläne fällt eindeutig in die „Banken-Kompetenz“. Doch auch bei der Organisation von Kooperationen, bei der Verwaltung und Geschäftsbearbeitung von Stiftungen, bei der Besetzung von Gremien, bei der Assistenz mit unternehmerischem Know-how, bei der Kontenführung und bei finanzbezogenen Stiftungsdienstleistungen können Genossenschaftsbanken Aufgaben übernehmen. Dies gilt auch für die Kommunikation der Stiftungsidee in Gründer-, Experten- und

Vor den gesellschaftspolitischen Herausforderungen sind Stiftungen ein Aktivitätsfeld für Genossenschaftsbanken,

- mit dem sie langfristig MemberValue generieren können und müssen,
- mit dem sie als Unternehmen regionale Verantwortung übernehmen können,
- in dem sie ihre Kernkompetenzen nutzen können,
- das sie jedoch auch nicht überschätzen dürfen.

Denn Mitglieder / Kunden wollen vor allem einen kompetenten Finanzdienstleister

Fazit

Förderkreise sowie in eine breitere Öffentlichkeit.

Stiftungsaktivitäten

Für Genossenschaftsbanken, die sich im Stiftungsbereich engagieren möchten, gilt also, dass Know-how für ein „Geschäftsfeld Stiftungen“ mit Finanzdienstleistungsbezug aufgebaut werden sollte. Zusätzlich ist eine „Plattform Stiftung“ zu entwickeln,

die durch die regionale Vernetzungskompetenz und durch jene mit dem FinanzVerbund sehr erfolgversprechend ist. Stiftungsaktivitäten sollten zudem in die Kommunikationsstrategie der Genossenschaftsbank integriert werden. Bei diesen Aktivitäten ist wichtig, dass die MemberValue-Orientierung nicht aus den Augen verloren wird. Dies heißt, dass die unternehmerische Zielsetzung langfristig

nicht überlagert werden darf. Dies kann über die Erzielung von Erträgen und Provisionen, die Erhöhung des Eigenkapitals sowie eine positive regionale Entwicklung geschehen. Doch handlungsleitend sollte sein, dass die Bank nicht zur Stiftung wird. Denn Mitglieder und Kunden wollen vor allem einen kompetenten Finanzdienstleister. Dies nutzt auch Stiftern und Stiftungen.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des zweiten Stiftungstages der Stiftung Grafschaft Bentheim am 07.04.2008 in Bad Bentheim.

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

Theresia Theurl

*Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform**

Die REWE Group ist ein genossenschaftliches Netzwerk mit ausdifferenzierter Binnenstruktur, einem komplexen und vielschichtigen Aktivitätsportfolio und mehr als achtzigjährigem Bestand. Sie ist ein Teil der kooperativen Ökonomie und entstand 1927 als genossenschaftlicher Einkaufsverbund selbstständiger Kaufleute. Im Laufe ihrer Geschichte hat sie eine bemerkenswerte Anpassungsfähigkeit an den Tag gelegt.

Anpassungsfähigkeit

Heute zählt die REWE Group zu den führenden deutschen und europäischen Handels- und Touristikverbänden. Sie ist in Deutschland der zweitgrößte Lebensmittelhändler und belegt in Europa den dritten Rang. Sie ist weltweit tätig und hat ihre Stammmärkte in Deutschland und Österreich. Neben dem Lebensmittelhandel

zählt die Touristik zu den Kerngeschäften. Auch Baumärkte und solche für Unterhaltungselektronik zählen zur Unternehmensgruppe. Der genos-

schaftliche Verbund weist überaus komplexe Strukturen auf, wie sie für ein gewachsenes Netzwerk typisch sind. Neben dem internen Wachstum

REWE ■ ■ ■
GROUP

fürten zahlreiche Akquisitionen im Laufe der Jahre zu der aktuellen Unternehmensstruktur. Auf der Primärebene arbeiten einerseits selbstständige Kaufleute, die Unterstützung durch ein franchiseartig organisiertes Partnerschaftsprogramm erhalten, andererseits REWE-Filialen. Abgedeckt werden sowohl das Vollsortiment als auch der Discount. Ursprünglich wurde der Großhandel auf der regionalen Ebene durch Genossenschaften organisiert. Diese Aktivitäten werden heute weitgehend auf zentraler Ebene wahrgenommen, während die Regionalgenossenschaften die Beteiligungen an den Verbundunternehmen halten, Immobilien verwalten und weitere Dienstleistungen für die Mitglieder erbringen. Die beiden Zentralunternehmen sind die REWE-Zentral AG, die das Warengeschäft organisiert und die REWE-Zentralfinanz eG, die als Bank der Gruppe fungiert und für die Finanztransaktionen zuständig ist. Zahlreiche Verflechtungen, Beteiligungen und Tochtergesellschaften

sind im Laufe der Jahrzehnte entstanden, die so insgesamt zu einer sehr komplexen Netzwerkstruktur geführt haben.

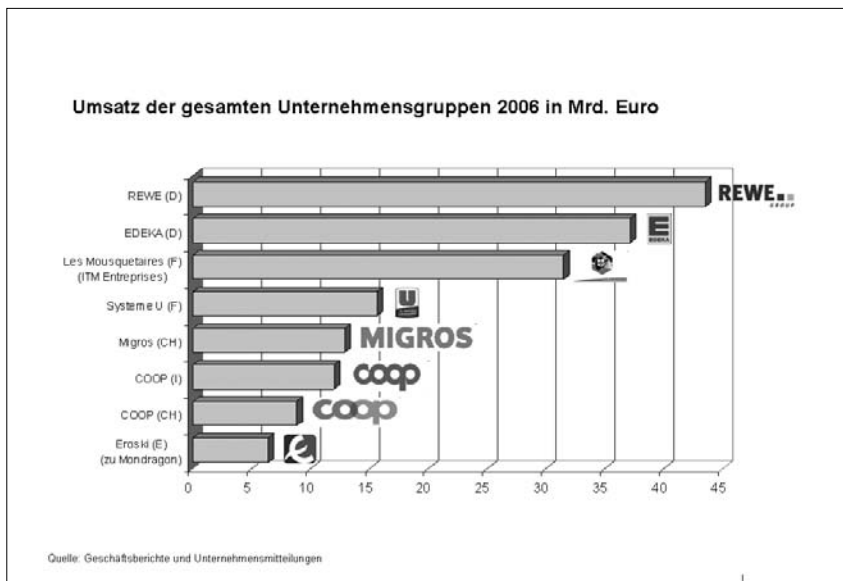
Herausforderungen

Um im Handel wettbewerbsfähig zu bleiben, gilt es zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen. So hat eine konsequente Vertriebsorientierung mit ganzheitlichen Prozesslösungen kombiniert zu werden. Effiziente Prozesse sind eine grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Massengeschäft. Schnelle Reaktionen auf geänderte Kundenbedürfnisse sind unabdingbar. Nicht nur attraktive Preise, sondern auch ebensolche Marken sind nötig. Die Preiswettbewerbsfähigkeit ist notwendige Voraussetzung, jedoch nicht hinreichend für den wirtschaftlichen Erfolg. Eine Markenstrategie ist also notwendig. Vor diesem Hintergrund stellen sich hohe Anforderungen an die Flexibilität der Gruppe, was eine Optimierung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe sowie

Meta-Kooperationen zwecks einer Erhöhung der Vielfalt und der Nutzung von Größenvorteilen nahe legt.

Reaktionen

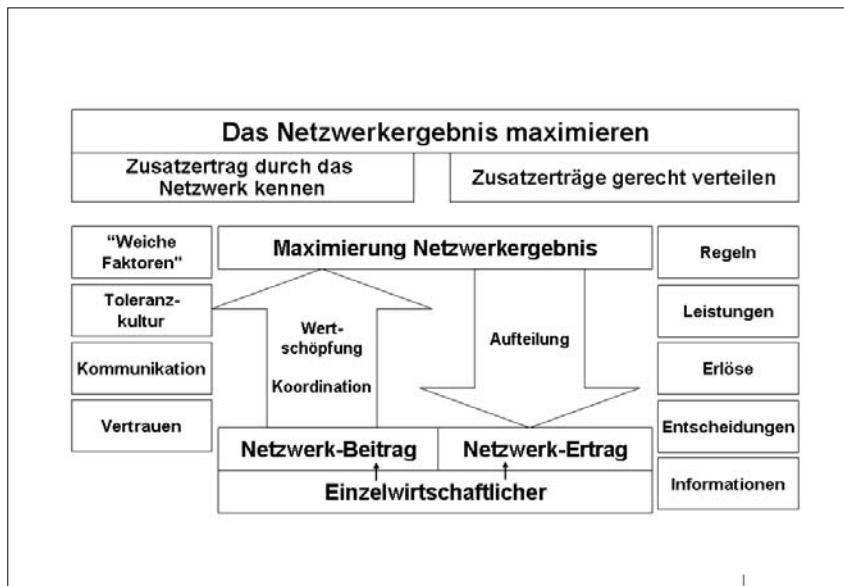
Die REWE Group hat auf diese Herausforderungen reagiert, wenngleich der Prozess der Optimierung der Binnenstrukturen noch nicht abgeschlossen ist. So wurden unter anderem sechs strategische Geschäftseinheiten definiert, die Leistungsbeziehungen in der Gruppe mittels Category-Management stringenter organisiert und die Arbeitsteilung sowie die Entscheidungsstrukturen zwischen regionalen und zentralen Unternehmen geklärt. Zusätzlich wird eine konsequente Markenstrategie und eine ebensolche Internationalisierungsstrategie verfolgt. Ein Element der Internationalisierungsaktivitäten ist die Meta-Kooperation COOPERNIC, eine Genossenschaft nach belgischem Recht. Das Ziel dieser Kooperation selbstständiger Handelsunternehmen ist die Stärkung auf den jeweiligen nationalen Märkten. Neben der REWE Group sind Colruyt (Belgien), CONAD (Italien), COOP (Schweiz) und E.Leclerc (Frankreich) Mitglieder.



Genossenschaften im Handel (inkl. Genossenschaftliche Unternehmen)

Genossenschaftliche Governancestrukturen

In zahlreichen Erklärungen der letzten Zeit wurde immer wieder die Bedeutung der genossenschaftlichen Governancestrukturen für die Gruppe betont. So werden diese in der „Travemünder Deklaration“ als Garant für Unabhängigkeit und Selbstbestimmung hervorgehoben. Diese Orientierung ist nicht zuletzt als Reaktion auf einen Übernahmeversuch gestärkt



Managementaufgabe

worden, auf den auch mit Satzungsänderungen reagiert wurde. Aktuell stellt sich die Aufgabe einer Fortsetzung des begonnenen Prozesses der Optimierung der Binnenstrukturen. Zusätzlich gilt es, ein konsistentes MemberValue-Konzept zu entwi-

ckeln. Nur so kann tatsächlich konkretisiert werden, wie die aktuelle Arbeitsteilung im Netzwerk, die parallele Existenz der Filialbetriebe sowie die Internationalisierung Werte für die REWE-Kaufleute und die anderen Unternehmen des Netzwerkes schafft.

Zusätzlich kann so identifiziert werden, welchen Beitrag die einzelnen Netzwerkelemente zum Gruppenergebnis leisten, wie also der Zusatzertrag der Gruppe entsteht und wie seine „gerechte Verteilung“ sichergestellt werden kann. Somit zeichnen sich auch für die Zukunft herausfordernde, aber durchaus Erfolg versprechende Aufgaben für das Netzwerkmanagement der REWE Group ab.

* Kurze Zusammenfassung von zwei eintägigen Seminaren im Rahmen des REWE-Campus am 16.05.2008 und am 19.05.2008 in Montabaur und Köln.

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

Theresia Theurl

*Wirtschaftsmotor Information – im Interesse von Verbraucher und Standort**

Im April 2008 wurde ein Gesetzentwurf zur Änderung des Bundesdatenschutzgesetzes vorgelegt. Seine erklärte Zielsetzung besteht darin, der steigenden Bedeutung von Auskunftsteilen in einer anonymen werdenden Geschäftswelt und ihrer Nutzung durch eine zunehmende Anzahl von Branchen angemessener als bisher Rechnung zu tragen. Vor diesem Hintergrund sollen die Transparenz der Verfahren gesteigert, die Rechtssicherheit erhöht und damit die Planungsmöglichkeiten für die Unternehmen verbessert werden. Dies soll durch eine Stärkung der Rechte der Betroffenen vor allem durch die Zuweisung weiterer Informations- und Auskunftsrechte geschehen. Selbstverständlich wird dies Auswirkungen auf die Tätigkeit der Auskunftsteile, zusätzlich aber auch von Banken und anderen Unternehmen, die Transaktionen auf Kreditbasis durchführen, haben.

Der Gesetzentwurf tangiert unmittelbar den inhärenten Trade-off zwischen Datensparsamkeit und Datenreichlichkeit. Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung von Men-

schen ist durch den Datenschutz sicherzustellen. Daneben aber gilt es, die einzel- und gesamtwirtschaftlichen Nachteile einer asymmetrischen Informationsverteilung möglichst zu

verringern. In der Diskussion des Gesetzentwurfs und in der endgültigen Formulierung sollten vier wesentliche volkswirtschaftliche Erkenntnisse nicht völlig vernachlässigt werden.

Kreditmöglichkeiten

Die Möglichkeit, Leistungen gegen Kredit zu erhalten, nützt Verbrauchern, Unternehmen und Banken gleichermaßen, ist also einzelwirtschaftlich positiv. Indem zusätzliche wirtschaftliche Transaktionen und Wertschöpfung möglich werden, ist sie aber auch gesamtwirtschaftlich wertvoll. Sie schlägt sich in wirtschaftlicher Entwicklung, Einkommen, Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit nieder. Selbstverständlich existiert kein „Anspruch auf Kredit“. Seine Vergabe hat vielmehr auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Kalküle zu erfolgen. Die größten Wohlfahrtswirkungen können erzielt werden, wenn die richtigen Preise vereinbart werden können. Solche spiegeln auch das Risiko, das Anbieter und Nachfrager mit der jeweiligen Transaktion auf dem Kreditmarkt eingehen, wider. Dieser Zusammenhang wird wichtiger, weil davon ausgegangen werden kann, dass in Zukunft Kredite noch mehr Bedeutung erlangen werden als heute (Kreditbasierte Ökonomie). Kredite sind also ein Wirtschaftsmotor.

Informationsmängel

Fehlende Informationen oder zwischen den Transaktionspartnern asymmetrisch verteilte Informationen führen zu Marktversagen, also zu falschen Preisen und zu falschen Mengen. Dies gilt auch für den Kreditmarkt. Für die Verbraucher bedeutet dies: Das Kreditvolumen ist insgesamt geringer und die Kreditzinsen sind durchschnittlich höher als ohne Informationsdefizite, mit den entspre-

chenden gesamtwirtschaftlichen Effekten für Konsum und Konjunktur. Informationen werden noch wichtiger, als sie es heute schon sind. (Informationsbasierte Ökonomie). Informationsasymmetrien können für Verbraucher und Volkswirtschaften zunehmend mehr Schaden anrichten. Informationen sind ein Wirtschaftsmotor.

Informationsmanagement

Informationsasymmetrien können – zumindest weitgehend und mit unterschiedlichen Methoden – abgebaut werden. Dies gilt auch auf Kreditmärkten. Gemein ist allen diesen Aktivitäten, dass sie Kosten verursachen, die freilich eine Verbesserung der Risikoeinschätzung ermöglichen. Es kommt also auf den Saldo an. Aus Verbrauchersicht können im Ergebnis mehr Kredite mit durchschnittlich geringeren und risikoadäquaten Kreditzinsen vergeben werden und gesamtwirtschaftlich steigt die Effizienz. Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass ein solches „Informationsmanagement“, das dem Prozess der Kreditprüfung inhärent ist, sowohl aus einzel- als auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht möglichst effizient zu organisieren ist. Denn die Kosten tragen letztlich die Kreditnehmer und die Verbraucher. Entsprechend haben sich einst Informationsspezialisten, Informationsbündler, Auskunfteien, und Kreditbüros herausgebildet. Je „bürokratischer“ sie arbeiten oder arbeiten müssen und je mehr Auflagen sie beachten müssen (aus Datenschutzgründen o. ä.), je weniger sie adäquate Methoden verwenden dürfen und je

weniger sie Größen- und Kompetenzvorteile nutzen dürfen, um so geringer werden die positiven einzel- und gesamtwirtschaftlichen Wirkungen ihrer Tätigkeit. Diese Zusammenhänge werden in der Zukunft noch wichtiger werden, weil die wissenschaftlich-statistischen Methoden zum Abbau von Informationsmängeln immer besser werden. Marktversagen kann besser und effizienter abgebaut werden: Zum Beispiel durch die Daten- und Scoringssysteme von Auskunfteien, die den Zugang von Verbrauchern und Unternehmen zum Kreditmarkt nachgewiesenerweise verbessern und deren Effizienz steigern. Eine effiziente Kreditprüfung und Informationsorganisation ist ein Wirtschaftsmotor. Die Inhalte von Datenschutzregelungen beeinflussen seine Funktionsfähigkeit. Sie sollten also sehr sorgfältig geprüft werden.

Standortwettbewerb

Standorte unterliegen einem starken Wettbewerb. Dies gilt für Finanzplätze ebenso wie für die Wirtschaftsstandorte generell. Unter anderem sind es zwei Mechanismen, die den Wettbewerb beschleunigen: Erstens werden Menschen, auch die Verbraucher, mobiler. Zweitens reagieren Unternehmen sehr sensibel auf unterschiedliche Regulierungsvorgaben. Restriktivere Vorgaben an einzelnen Standorten, bürokratisch überfrachtete Regulierungen, nur eingeschränkt risikoadäquate Kreditkonditionen, aber auch insgesamt eine schlechtere gesamtwirtschaftliche Performance, belasten einen Standort und können Anreize für die Verlagerung wirt-

schaftlicher Tätigkeit sein. Der Standortwettbewerb wird weiter zunehmen. Er ist ein Wirtschaftsmotor für jene Gesellschaften, die dies erkennen. Die relative Ausgestaltung von datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist ein wichtiger Standortfaktor.

Anforderungen

Es gibt also nicht den häufig behaupteten Widerspruch zwischen einzel- und volkswirtschaftlichen Interessen: Je genauer die Risikoeinschätzung auf dem Kreditmarkt, um so besser für die Verbraucher, für die Märkte für Konsumgüter, für Wertschöpfung, Arbeitsplätze und Steueraufkommen sowie für die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes. Daher sind einige wenige Anforderungen an die Novelle des Bundesdatenschutzgesetzes zu formulieren: Erstens sollte vermieden werden, dass die Informationsbasis der Auskunfteien ausgetrocknet wird und Methoden, die Informationsasymmetrien effizient abzubauen können, nicht angewendet werden dürfen. Nur wenn die Prognosesicherheit der Krediturteile gewährleistet ist, kann ihre Aufgabe effizient erfüllt werden. Zweitens sollte den Kreditgebern (Banken, kreditgebende Unternehmen) der Zugang zu den Informationen der Auskunfteien nicht erschwert werden. Drittens sollte verhindert werden, dass die Kreditprüfung verteuert, verlangsamt und bürokratisiert wird. Viertens sollten die datenschutzrechtlichen Standards nicht über jenen liegen, die von der Europäischen Union vorgegeben werden. Denn auf diese Weise würden Auskunfteien, Banken und die kreditge-

bende Wirtschaft, aber auch der Standort Deutschland, internationale Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Kosten

Die aufgezeigten grundlegenden Zusammenhänge sowie die daraus abgeleiteten Anforderungen sollten bei der Änderung des Bundesdatenschutzgesetzes berücksichtigt werden. Zwar schützt der Datenschutz, gleichzeitig aber verursacht er Kosten. Der Datenschutz von Personen im Kreditprozess ist wichtig und wird von der Gesellschaft als notwendig und gerecht eingeschätzt, freilich meist so lange er unkonkret bleibt. Doch es kommt auf die Inhalte an. Der Schutz vor der Verwendung effizient gewonnener und bonitätsrelevanter Informationen ist mit einzel- und volkswirtschaftlichen Kosten verbunden: Verzerrte Kreditkonditionen und eine Einschränkung der Kreditverfügbarkeit für Verbraucher. Wird durch den Datenschutz die Nutzung von bonitätsrelevanten Informationen eingeschränkt und/oder die Generierung solcher Daten bürokratisiert, kann das Kreditrisiko nicht korrekt wiedergegeben werden. Erst wenn dieser Zusammenhang verstanden ist, kann geprüft werden, ob es einen gesellschaftlichen Konsens über die konkreten Inhalte des Datenschutzes gibt. Erst dann kennt die Gesellschaft den Preis für einen Datenschutz, der Personen mit hoher Bonität benachteiligt und solche mit schlechter Bonität schützt. Dieser Preis sind die Nachteile für die Verbraucher und die genannten volkswirtschaftlichen Kosten für den Standort. Durch einen Datenschutz,

dessen volkswirtschaftliche Kosten zusätzlich zu den berechtigten Schutzinteressen berücksichtigt werden, können alle gewinnen.

Vertrauensanker

Welche weitreichenden Auswirkungen Informationsasymmetrien haben können, hat die „aktuelle Kreditkrise“ vor Augen geführt. Auch was geschieht, wenn jene Agenturen und Mechanismen, die die Informationsasymmetrien abbauen sollen, versagen, aus welchen Gründen auch immer. In dieser Situation, Vertrauen der Banken und der Verbraucher zu fordern, um Konjunktur und Standort zu stärken, muss wirkungslos bleiben. Es braucht vielmehr Vertrauensanker, die das Risiko eines blinden Vertrauens durch möglichst tragfähige und glaubwürdige Informationen ersetzen können. Ein Datenschutz, der genau dies ermöglicht, muss bei einer Berücksichtigung grundlegender volkswirtschaftlicher Zusammenhänge, die Stoßrichtung einer Änderung des Bundesdatenschutzes sein.

** Zusammenfassung eines Statements im Rahmen des Parlamentarischen Abends der SCHUFA Holding AG am 21.04.2008 in Berlin.*

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

Carsten Sander

*Kommt die Gas-OPEC? Aussichten und Konsequenzen einer Kartellbildung im europäischen Gasmarkt**

Der EU-Gasmarkt ist geprägt durch eine steigende Nachfrage, deren Hauptursache oft im verstärkten Einsatz in der Stromerzeugung gesehen wird. Gleichzeitig hat die EU-Produktion ihren Höhepunkt überschritten. Die schon jetzt hohe Importabhängigkeit wird sich daher künftig drastisch verstärken. Durch die Liberalisierung werden zudem die historisch gewachsenen Marktstrukturen aufgebrochen. Die traditionellen Vertrags- und Preisbildungsmechanismen verändern sich, der Markt wird mehr und mehr Richtung Wettbewerb transformiert. Dies gilt jedoch nicht für die außereuropäische Produktion. Technologische Entwicklungen bei der Verflüssigung von Gas (LNG) sowie ein Ausbau der Infrastruktur führen zwar zur Erweiterung des Anbieterkreises, der Großteil der Importe wird indes weiterhin aus drei Ländern stammen: Russland, Norwegen und Algerien. Der zunehmend wettbewerblich organisierten Nachfrage steht damit ein Angebotsoligopol mit Wettbewerbsrand gegenüber. Dies hat wiederholt Befürchtungen genährt, die Exporteure könnten ihr Verhalten durch Bildung eines Kartells koordinieren.

Die genauere Analyse zeigt jedoch mehrere Faktoren, welche die stabile Formierung eines klassischen Kartells erschweren. Einen Einfluss haben unterschiedliche Kostenprofile und heterogene Strategien der Produzenten, welche die interne Stabilität eines Kartells gefährden. Hinzu kommen die im internationalen Geschäft dominierenden langfristigen Lieferverträge mit ihrer Ölpreisbindung. Eine Kartellpolitik, die auf einer Mengenreduktion basiert, kann nur funktionieren, wenn der Marktpreis auf Knappheitssignale im Gasmarkt reagiert. Durch die Ölpreisbindung ist dies jedoch weitgehend nicht der Fall. So gesehen stellt die auch von der EU mehrfach gescholtene Kopplung der Gaspreise an den Ölpreis evtl. sogar einen Schutz vor einem Kartell dar. Durch Verträge mit einer Laufzeit bis zu 30 Jahren sind zudem große Mengen bereits kontrahiert.

Auf der anderen Seite entwickelt sich der Markt weiter und der Spotmarktanteil und damit der Einfluss von An-

gebot und Nachfrage nehmen zu. Sinkt der Anteil der langfristigen Verträge am Gashandel weiter, ist eine Abkehr von der Ölpreisbindung denkbar. Stattdessen könnten die Verträge wie in Großbritannien an einen Gasindex gekoppelt werden. Überspitzt könnte man also formulieren, dass erst mit der Liberalisierung der Märkte eine Kartellpolitik ermöglicht wird. Auf der anderen Seite muss gesehen werden, dass durch die Liberalisierung die Voraussetzungen für den Markteintritt neuer Akteure geschaffen werden. Daher ist die Kartellzusammensetzung von entscheidender Bedeutung, welche wiederum von den Interessen der Staaten abhängt. Zu beachten ist zudem die dynamische Perspektive, da sich die Gasreserven unterschiedlich auf die Produzenten verteilen und eine Outputreduktion aufgrund hoher Infrastrukturkosten nur über unterlassene Kapazitätsinvestitionen sinnvoll ist. Hinzu kommt, dass die Gaspreise in den vergangenen Jahren ohnehin ein relativ

hohes Niveau erreicht haben, so dass die Anreize für einen formellen Zusammenschluss der Produzenten aktuell gering sein dürften. Insgesamt scheint ein Kartell daher aus heutiger Sicht eher unwahrscheinlich.

Sollte es dennoch zu einer Kollusion der Produzenten kommen, scheint unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren ein Kartell unter der Führung Russlands und Algeriens am ehesten denkbar. Andere Konstellationen wie das Gas Exporting Countries Forum (GECF) oder die OPEC-Staaten scheinen wegen divergierender Interessen bzw. zu geringem Einfluss im europäischen Gasmarkt wenig erfolgversprechend. Zwar sind beide Staaten zurzeit an einer Ausweitung der Exporte interessiert, da sie in hohem Maße von den Exporteinnahmen abhängig sind. Dies könnte sich indes unter Umständen auf lange Sicht ändern: Steigen die russischen Inlandspreise und bieten sich neue Absatzchancen für russisches Gas in anderen Märkten, verliert Europa für die russi-

sche Gaswirtschaft an Bedeutung. Wenn Algerien, wie bereits in der Vergangenheit mehrfach geschehen, einen erneuten Strategiewechsel vornimmt, wäre eine Kollusion beider Staaten daher mittelfristig zumindest denkbar.

Als Kartell müssten beide Länder versuchen, potenzielle Neueinsteiger vom Markt fernzuhalten oder aber diese ins Kartell einzubinden. In diese Richtung könnten beispielsweise die Versuche Russlands interpretiert werden, eine direkte Pipeline zwischen Europa und Zentralasien (Nabucco-Projekt) zu verhindern. Dort soll unter Umgehung Russlands Gas direkt aus Ländern wie Aserbaidschan, Turkmenistan oder dem Iran bezogen werden. Auf der anderen Seite würden hingegen Anbieter wie die EU-internen Produzenten, Norwegen und LNG-Anbieter wie Katar als relativ großer Wettbewerbsrand die Kartelleffektivität einschränken, wenn sie einer Mengenreduktion entgegenwirken.

Die EU kann dies fördern, indem sie versucht, mehr Importe von anderen Anbietern zu erhalten. Dies ist auch unabhängig von der Kartelldiskussion wichtig, um die steigende Nachfrage dauerhaft bedienen zu können. Hierfür bietet sich insbesondere der flexiblere Handel mit LNG an. Da Gas aus Zentralasien zurzeit nur über russische Pipelines nach Europa gelangen kann, wäre auch das schon angesprochene Nabucco-Projekt, dessen Fertigstellung für 2013 geplant ist, ein Meilenstein auf dem Weg zu mehr Unabhängigkeit.

Neben verstärkten Bemühungen um Diversifikation kann gleichzeitig an der Nachfrageseite angesetzt werden, indem die Gasnachfrage durch Effi-

ziensteigerungen sowie eine Substitution durch andere Energieträger reduziert wird. So haben die hohen Gaspreise der vergangenen Jahre bereits dazu geführt, dass die Nachfrageprognosen mehrfach nach unten korrigiert wurden. Dies gilt insbesondere für den Elektrizitätssektor. Die Gründung eines Kartells könnte dazu führen, dass anderen Energieträgern bei Investitionsentscheidungen der Vorrang gegeben wird. Eine verstärkte Kohleverstromung würde jedoch der Klimapolitik entgegen laufen, wodurch sich ein Zielkonflikt ergibt. Der ohnehin gewünschte stärkere Ausbau erneuerbarer Energien könnte aber weiter forciert werden und auch die Diskussion um die Nutzung der Kernkraft würde hiervon beeinflusst.

Bei der europäischen Energiepolitik liegen die Kompetenzen nach wie vor überwiegend bei den einzelnen Mitgliedstaaten. Dies liegt u. a. daran, dass die einzelnen Staaten teils heterogene Interessen verfolgen und in unterschiedlichem Maße von Energieimporten abhängig sind. Generell kommt gerade bei Gas hinzu, dass die europäische Politik nur begrenzten Einfluss auf die externen Produzenten hat. Umso wichtiger ist ein gemeinsames Auftreten nach außen. Erste Versuche für die Schaffung einheitlicher Regelungen hinsichtlich des Energiehandels, der Beilegung von Streitigkeiten und des Schutzes von Infrastrukturinvestitionen wurden in den 1990er Jahren mit dem Vertrag zur Energiecharta eingeleitet. Diesen haben zahlreiche Anrainerstaaten unterzeichnet, Russland hat ihn jedoch nicht ratifiziert und wird es vermutlich auch in absehbarer Zeit nicht tun.

Daneben gibt es seitens der EU zahlreiche Bemühungen, über bilaterale Abkommen mit Produzentenländern weitgehende Kooperationen zu vereinbaren. Dies gilt beispielsweise für Algerien und Ägypten. Auch Russland wird seit langem umworben, ein neues Partnerschafts- und Kooperationsabkommen abzuschließen. So sollen die Energielieferanten über Investitionszusagen stärker an die EU gebunden werden, damit eine langfristige Versorgungssicherheit „zu vernünftigen Preisen“ gewährleistet werden kann. Daneben ist ein zentrales Element der gemeinsamen Energiepolitik die Forcierung wichtiger Infrastrukturprojekte wie des Nabucco-Projekts und weiterer LNG-Terminals. Mit dem Lissabon-Vertrag nimmt die gemeinsame europäische Energiepolitik nun konkretere Formen an und erfährt eine deutliche Aufwertung. So wurde mit dem Art. 176a die verstärkte Solidarität im Krisenfall verankert. Die genaue Ausgestaltung und Umsetzung wird zeigen, ob dies ausreicht. Die europäische Energiepolitik befindet sich damit insgesamt zumindest auf dem richtigen Weg.

**Zusammenfassung des Vortrags im Rahmen des VIII. Interdisziplinären Kongresses „Junge Wissenschaft und Europa“ der Hanns Martin Schleyer-Stiftung am 29.05.2008 in Berlin (vgl. S. 37).*

☞ Carsten Sander

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ carsten.sander@ifg-muenster.de

Unsere Partner stellen sich vor

Grafschafter Volksbank eG

Tradition und Moderne im Einklang

Die Grafschafter Volksbank eG blickt auf eine 100-jährige Tradition in ihrem Geschäftsgebiet direkt an der holländischen Grenze im Südwesten Niedersachsens zurück. In ihrer jetzigen Struktur besteht die Bank seit der Fusion der Grafschafter Volksbank eG und der Volksbank Obergrafschaft eG im Juli 2007. Die Grafschafter Volksbank eG ist mit 330 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme in Höhe von rund 1 Mrd. Euro die größte Volksbank im Weser-Ems-Gebiet.



Das Vorstandsteam v.l.n.r.: Gerhard Husmann, Hans-Hermann Schönberger, Jürgen Timmermann

Die dezentrale Struktur der Bank garantiert schnelle Entscheidungen und kurze Wege bei gleichzeitiger Nutzung gebündelten Fachwissens durch die Spezialberater der einzelnen Kompetenzzentren. Das Geschäftsmodell der Grafschafter Volksbank ist für ihre Mitglieder und Kunden äußerst attraktiv und vor allem verlässlich.

Die Neustrukturierung der Grafschafter Volksbank eG

Nach den erfolgreichen Fusionen während der letzten acht Jahre (1999, 2001, 2004 und 2007) war es angesichts der Größe der Bank notwendig,

die Aufbauorganisation der Grafschafter Volksbank eG an die gewachsene Struktur einer Regionalbank anzupassen. Oberstes Ziel war dabei eine konsequente Ausrichtung auf unsere Mitglieder und Kunden. Deshalb ist die neue Aufbaustruktur auf fünf Kundengruppen ausgerichtet:

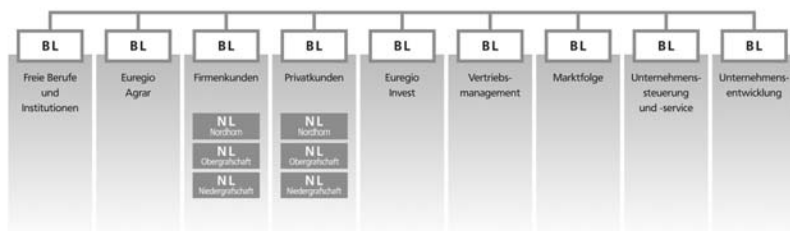
1. Firmenkunden
2. Privatkunden
3. Euregio Agrar
4. Euregio Invest
5. Freie Berufe und Institutionen

Das besondere Marktprofil wird durch den neuen Geschäftsbereich

„Freie Berufe und Institutionen“ zusätzlich betont.

Wir sind sicher, dadurch das Anforderungsprofil dieser unterschiedlichen Kundengruppen noch besser abdecken zu können. Diese fünf im Zentrum der Aufbaustruktur stehenden Marktbereiche werden unterstützt durch ein offensiv positioniertes Vertriebsmanagement sowie die um den Bereich Unternehmensentwicklung ergänzten internen Bereiche Marktfolge sowie Unternehmenssteuerung und -service.

Unsere Vision für die Zukunft lässt sich in vier Begriffen zusammenfassen: einfach – schneller – regional – wachsen. Dabei investieren wir in den Markt, konzentrieren uns in der Geschäftsplanung auf die Hebung von Potenzialen, gestalten Arbeitsabläufe



Unternehmensaufbau

einheitlich und konzentrieren uns auf das Wesentliche.

Voraussetzung für schnellere und einfachere Prozesse sind schnellere und einfachere Strukturen. Die Umsetzung dieser Vision beginnt in den Führungsebenen der Bank und strahlt in das Unternehmen hinein. Durch schlanke Führungsstrukturen und klare Verantwortungsbereiche haben wir unsere Aufbauorganisation optimiert.

Priorität hat für uns die Nähe zum Kunden und damit die Dezentralität, kurze Wege und schnelle Entscheidungen. Deshalb konzentriert sich die Grafschafter Volksbank auf drei starke Regionalmärkte mit jeweils einer zentralen Niederlassung: Obergrafschaft, Nordhorn und Niedergrafschaft. Die regionale Nähe bauen wir weiter aus, indem wir jeweils für die Obergrafschaft, für Nordhorn und für die Niedergrafschaft sowohl einen Niederlassungsleiter im Privatkunden- als auch im Firmenkundenbereich bestellen und darüber hinaus für jede Geschäftsstelle einen Leiter haben. In allen Niederlassungen sind sämtliche Kompetenzen dargestellt und abrufbar.

Mit der Neustrukturierung sind wir für die Zukunft gewappnet. Wir haben ein sehr interessantes Geschäftsmodell, das von über 65.000 Kunden positiv mitgetragen wird.

Neue Perspektive der Vorsorge: Lebensarbeitszeitkonten

Im Rahmen eines halbjährigen Praktikums im Personalmanagement unserer Bank erarbeitete die Diplom-Sozialwissenschaftlerin Melanie Rode mit einer zehnköpfigen Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitern unseres Hauses sowie Beratern der R+V Versicherung und der Beratungsgesellschaft Compertis, das Modell Lebensarbeitszeit für die Mitarbeiterschaft der Bank und schrieb ihre Diplomarbeit zum Thema „Unternehmen und die Verarbeitung des demographischen Wandels – Am Beispiel der Einführung von Lebensarbeitszeitkonten in einer Volksbank.“ Dieser Diplomarbeit sind die wesentlichen Ausführungen für das Buch „Die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten am Beispiel der Grafschafter Volksbank eG“ entnommen. Das Buch ist bei Interes-

se über die Grafschafter Volksbank zu beziehen.

Weil die Grafschafter Volksbank von dem Lebensarbeitszeitmodell überzeugt ist, hat sie es zum 1. Juli 2007 für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt.

Das LAZ Modell

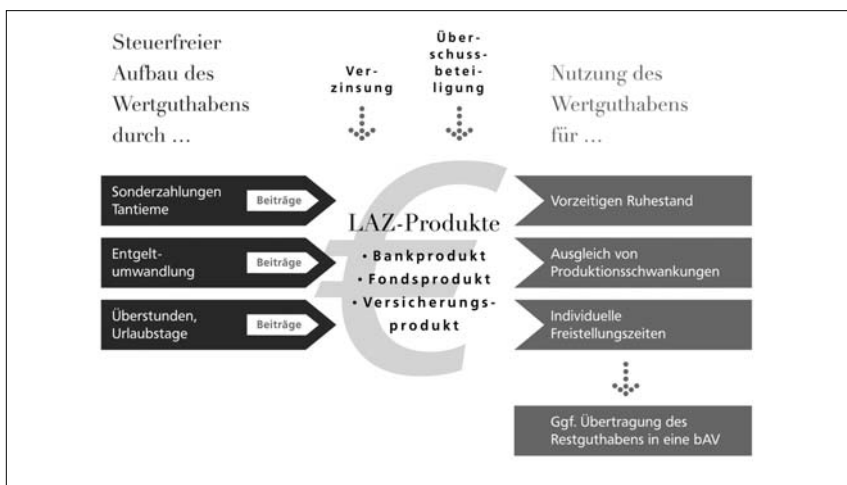
Lebensarbeitszeitmodelle bieten allen Beteiligten Vorteile: Der Arbeitgeber profitiert von

- Kosteneinsparungen
- Ausgleich von Konjunkturschwankungen
- Lösungen für ältere Mitarbeiter statt Altersteilzeit
- Berufliche Auszeiten für alle Mitarbeiter
- Talent-Sicherung
- Geringe Kosten für das komfortable webbasierte Vorsorgeportal

Die Vorteile des Arbeitnehmers:

- Bruttosparen (steuer- und sozialversicherungsfrei)
- Verkürzung des aktiven Arbeitslebens
- Möglichkeit des vorzeitigen Ruhestandes
- Möglichkeit einer Freistellung mit anschließender Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Die bisherigen Erfahrungen, die die Grafschafter Volksbank eG in den ersten zehn Monaten nach Einführung der Lebensarbeitszeitkonten gemacht hat, bestätigen, dass das Modell eine hervorragende Wahl ist.



Das Lebensarbeitszeitmodell (LAZ)

☎ Jürgen Timmermann

☎ (05921) 172-400

✉ j.timmermann@
grafschafter-volksbank.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 71 Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung



Internationalisierungsstrategien von Unternehmen gehen mit Entscheidungen über die konkrete Institutionalisierung solcher Aktivitäten einher. Immer stellt sich die Frage, auf welche Weise die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnerunternehmen erfolgen soll. Häufig ist die Internationalisierung unternehmerischer Aktivitäten mit einer vertraglichen Kooperation mit den ausländischen Partnern, mit Kapitalbeteiligungen oder mit der Gründung gemeinsamer Unternehmen verbunden. Nicht überraschend ist die Entscheidungssituation eine sehr komplexe, die von vielen Faktoren beeinflusst wird.

Im Rahmen dieses IfG-Arbeitspapiers untersucht Konstantin Kolloge die Determinanten von Asien-Sourcing-Strategien von Unternehmen der deutschen Bekleidungs- und Textilindus-

trie. Die Untersuchung bezieht sich auf Lieferanten aus China und Indien und differenziert zwischen unterschiedlichen Segmenten: Discount, Mittelklasse und High End. Aus kooperationstheoretischen Überlegungen werden mehrere Hypothesen abgeleitet, die im Rahmen einer Befragung von Unternehmen mit Lieferanten in China und Indien geprüft werden. Diese Untersuchung liefert sehr interessante Erkenntnisse. Sie zeigt nicht nur die Bedeutung von Produktmerkmalen, Marktbesonderheiten und Rechtssicherheit, sondern auch von weichen Faktoren – wie Vertrauen und persönliche Kontakte – auf. Zusätzlich treten große Unterschiede zwischen den beiden Volkswirtschaften zu Tage.



Konstantin Kolloge

Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung – eine qualitative empirische Analyse für China und Indien, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 71, Dezember 2007, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 72 Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eines „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht

Seit Jahren zeigt die Empirie der Unternehmensstrategien zunehmende Kooperationsaktivitäten. Während die



einzelwirtschaftlichen Kalküle der Unternehmen auf eine Steigerung ihrer Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit abstellen, sind unter gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten weitere Effekte zu beachten, die durch eine Intensivierung der unternehmerischen Zusammenarbeit entstehen können. So ist nicht auszuschließen, dass Konkurrenten oder die Gruppe der Nachfrager durch Kooperationen in ihren Wohlfahrtspositionen beeinträchtigt werden. Vor diesem Hintergrund gilt es sicherzustellen, dass die Ausübung wirtschaftlicher Macht durch die Kooperation von Unternehmen unterbunden wird.

Unter dem „More Economic Approach“ werden aktuelle Bestrebungen in der europäischen Wettbewerbspolitik zusammengefasst, deren Klammer darin besteht, dass neben den Machtaspekten unternehmerischen Handelns auch seine gesamtwirtschaftlichen Effizienzwirkungen zu berücksichtigen sind. Häufig wird befürchtet, dass diese Entwicklung zu

einem Einfallstor für wettbewerbsrechtliche Einzelfallentscheidungen werden könnte. Daher gilt es, eine Differenzierung bereits in den Regeln zu ermöglichen oder Mechanismen der Vorselektion zu finden. In diesem IfG-Arbeitspapier wird ein erster Ansatz zu einer relevanten Kategorisierung von Unternehmenskooperationen vorgestellt, der eine Vorselektion ermöglichen soll.



Theresia Theurl
Konstantin Kollege

Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eines „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht – Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 72 April 2008, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 73 Erfolgsfaktoren von Stiftungskoope- rationen – ein Problemaufriss

Der strukturelle Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die gezielte Veränderung rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen haben sich in Deutschland als stiftungsfördernd herausgestellt. Es wird von einem Stiftungsgründungsboom gesprochen. Stiftungen sind eine mögliche Organisationsform privater Fremdhilfe. Wird der Status quo des Stiftungsgeschehens analysiert, so zeigt sich, dass neben der allgemeinen Zunahme von Stiftungen auch ein Ansteigen ihrer Zwecke und Ausgestaltungen zu ver-

zeichnen ist. Es hat sich eine deutliche Segmentierung des Stiftungsmarktes herausgebildet und ein zunehmender Stiftungswettbewerb zeichnet sich ab. Wenn berücksichtigt wird, dass Stiftungen vor diesem Hintergrund ein begrenztes Mittelaufkommen zur Verfügung steht, zeigen sich zwei Herausforderungen. Einerseits wird Kreativität bei Stiftungszwecken, bei der Aufbringung von Ressourcen und bei der Formulierung von Projekten wichtiger, andererseits sind die Organisation der Stiftungsarbeit, deren Ausgestaltung und die Administration sowie die Mittelverwendung möglichst effizient zu bewerkstelligen. Nicht nur ein effektives Stiftungsmanagement wird also wichtiger werden, sondern auch die Prüfung der Kooperationspotenziale von Stiftungen. In einem umfassenden Forschungsprojekt werden auf der Basis der ökonomischen Theorie eine empirische Erhebung der Kooperationsaktivitäten von Stiftungen durchgeführt sowie auf diesem Fundament Gestaltungsempfehlungen für erfolgreiche Kooperationen erarbeitet. Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier werden Zugang und Vorgangsweise vorgestellt,



während die ersten empirischen Ergebnisse in einer gesonderten Publikation folgen werden.



Anne Saxe

Erfolgsfaktoren von Stiftungskoope-
rationen – ein Problemaufriss, Ar-
beitspapiere des Instituts für Ge-
nossenschaftswesen der Westfäli-
schen Wilhelms-Universität Mün-
ster Nr. 73, Mai 2008, kostenlos er-
hältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 74 Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen der Versicherungswirtschaft



Veränderungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen, die zunehmende Internationalisierung, ein Wandel im Nachfragerverhalten und weitere Entwicklungen, die ein sehr kompetitives Umfeld haben entstehen lassen, bedeuten für Versicherungsunternehmen die Notwendigkeit, über Strategien nachzudenken, die ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können. Während in manchen Wirtschaftsbereichen vergleichbare Entwicklungen

Netzwerke und Kooperationen, Outsourcingprozesse und veränderte Konfigurationen der Wertschöpfungskette nach sich gezogen haben, ist die Wertschöpfungstiefe von Versicherungsunternehmen bisher sehr hoch geblieben. Dies ist der Hintergrund der Analyse von Christian Albers, die er in ersten Ansätzen in diesem IfG-Arbeitspapier vorlegt. Er skizziert den Wandel in den Rahmenbedingungen für die Assekuranz, um dann nach den Möglichkeiten von Kooperationsstrategien zu fragen, um diese zu bewältigen. Sein theoretischer Ansatz ist die Kernkompetenzanalyse. Nur Aktivitäten, die auf Kernkompetenzen beruhen, sind geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig positiv zu beeinflussen. So gilt es, die Kernkompetenzen zu identifizieren und der unternehmerischen Wertschöpfung zugrunde zu legen, während alle anderen Aktivitäten und Ressourcen mit dem Fokus auf Kooperationspotenziale zu prüfen sind. Seine Überlegungen entwickelt Christian Albers am Beispiel der Kapitalanlage von Versicherungsunternehmen und kommt zu klaren Ergebnissen.



Christian Albers

Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen der Versicherungswirtschaft – eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 74, Mai 2008, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 81 Die genossenschaftliche Pflichtprüfung



Eine komparative prüfungsrechtliche Analyse von Vereinen und Genossenschaften bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Dissertation von Alexander Donschen. In dieser Arbeit wird argumentiert, dass die prüfungsrechtliche Ungleichbehandlung von Vereinen und Genossenschaften für Letztere zu einem rechtsformspezifischen Nachteil werden kann. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass sich Vereine zunehmend wirtschaftlich betätigen. Als Beispiele können der ADAC e.V. oder zahlreiche Fußballclubs genannt werden.

Vereine unterliegen, anders als Genossenschaften, keiner Prüfungspflicht. Manche Gründer nutzen daher die Rechtsform des e.V. für eigentlich genossenschaftliche Aktivitäten. Die Rechtsform des eingetragenen Vereins bietet jedoch keinen ausreichenden Schutz für Gläubiger und Spender, da gesetzliche Rechnungslegungs-, Publizitäts- und Prüfungs-

schriften fehlen. Insoweit besteht ein Handlungsbedarf des Gesetzgebers. Da sich das historische Bild des e.V. durch die zunehmende wirtschaftliche Betätigung von Vereinen gewandelt hat, benötigt ein modernes Vereinsrecht adäquate Schutzvorschriften.

Alexander Donschen entwickelt eigenständige Reformvorschläge für vereinsrechtliche Prüfungsvorschriften. Vorbild für die empfohlenen Regelungen sind dabei die Vorschriften aus dem Genossenschafts- und aus dem Aktienrecht, wobei die relevanten rechtsformspezifischen Unterschiede berücksichtigt werden.



Alexander Donschen

Die genossenschaftliche Pflichtprüfung. Vergleich mit Vereins- und Aktienrecht, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 81, Aachen: Shaker, 2008, 340 S., 29,80 €, (erscheint im Juni).

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 82 Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung

Seit Langem steht das deutsche Gesundheitswesen wegen seiner Kosten und der Qualität der Leistungen in der Kritik. Die Möglichkeit Integrierte Versorgungsnetzwerke zu gründen setzt nun direkt bei der Arbeitsteilung im Gesundheitswesen an. Besonders interessant ist, dass der Gesetzgeber viele Freiräume in der Ausgestaltung der Netzwerke gelassen hat. Entsprechend vielfältig ist das Ergebnis,



wobei sich allmählich Erfahrungen über Vorzüge, Probleme und Ergebnisse herausbilden. Dies ist der Hintergrund der Arbeit von Stefanie Franz. Sie fragt nach den Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit und fördert überaus interessante Ergebnisse zutage, die nicht nur eine frühe Bestandsaufnahme der einzelnen Modelle enthalten, sondern auch die Einschätzung der Beteiligten. Probleme in der Zusammenarbeit werden ebenso transparent wie notwendige institutionelle Voraussetzungen.

Stefanie Franz entwickelt auf dem Fundament gesicherter theoretischer Erkenntnisse und unter Berücksichtigung der Informationen vieler Expertengespräche zahlreiche Hypothesen über die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung und verdichtet sie im Rahmen eines Strukturmodells. Eine umfangreiche Primärerhebung, in die über hundert Netzwerke der Integrierten Versorgung einbezogen wurden, ermöglicht den empirischen Test der Hypothesen. So liegen nun theoretisch fundierte, statistisch signifikante und inhaltlich belastbare Ergebnisse über die Erfolgsfaktoren von Netz-

werken der Integrierten Versorgung vor. Damit verfügen die Akteure des Gesundheitswesens nun erstmals über eine umfangreiche Liste von Ausgestaltungsmerkmalen, die sie zur Grundlage Erfolg versprechender Netzwerke machen können.



Stefanie Franz

Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung – eine empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 82, Aachen: Shaker, 2008, ca. 360 S., ca. 29,80 €, (erscheint im Juli).

Ökonomik der Kooperation – Band 6 Größe und Struktur von Unternehmensnetzwerken



Viele Unternehmen versuchen durch die Bildung von Unternehmensnetzwerken, die Vorteile von wirtschaftlicher Größe mit jenen von Dezentralität und unternehmerischer Selbständigkeit zu kombinieren. Im Laufe der Jahre hat sich eine große Ausgestaltungsvielfalt herausgebildet. Zahlreiche Strukturähnlichkeiten mit Clubs, föderalen Gebilden und Integrationsräumen fallen auf, ohne dass diese

bisher einer ökonomischen Analyse unterzogen worden wären.

Vor diesem Hintergrund prüft Mark Wipprich, ob in einem clubtheoretischen Modellkontext Informationen über die adäquate Größe, die Grenzen und die optimale Ausgestaltung von Unternehmensnetzwerken abgeleitet werden können. Es gelingt ihm, ein allgemeines Modell für Unternehmensnetzwerke zu entwickeln, das es nicht nur erlaubt, real existierende Kooperationen zu erklären, sondern auch Ausgestaltungshinweise für das Netzwerkmanagement abzuleiten. Besonders aufschlussreich sind seine Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Management einerseits und Stabilität, Effizienz und Größe von Netzwerken andererseits. Die Bedeutung einer stringenten Governance der Zusammenarbeit erschließt sich ebenso klar wie der trade off in der Erstellung der Netzwerküter sowie die Determinanten der Finanzierungsbeiträge. Die Herausforderungen in der Zusammenarbeit heterogener Unternehmen, das Auftreten externer Effekte sowie Anreize zum Free Rider-Verhalten, mit denen Netzwerke häufig konfrontiert sind, spiegeln sich in den Modellstrukturen und -ergebnissen. Es können die Voraussetzungen isoliert werden, vor denen Netzwerke den Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen können.



Mark Wipprich

Größe und Struktur von Unternehmensnetzwerken, Mohr Siebeck, Tübingen, Ökonomik der Kooperation; Bd. 6, 2008, 270 S., 65,00 €.

Pinnwand



Seit Anfang Februar bzw. Anfang März arbeiten Philipp Holtkötter und Kirsten Johannemann als studentische Mitarbeiter am IfG. Herr Holtkötter und Frau Johannemann studieren beide Volkswirtschaftslehre (Bachelor) und haben sich im Studium für das Wahlfach Unternehmenskooperation entschieden. Ebenfalls seit

Anfang März im Studententeam des IfG ist Frau Sophie Zapf, die Betriebswirtschaftslehre auf Diplom studiert. Von seinem Aus-



landsaufenthalt an der University of Halifax ist Philipp Meißner zurückgekehrt. Er ist seit Juni wieder am IfG.



Seit Anfang Mai ist Axel Roßdeutscher wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Axel Roßdeutscher hat an der Universität Münster Betriebswirtschaftslehre (u.a. mit dem Wahlfach Unternehmenskooperation) studiert und auch am IfG seine Diplomarbeit in Zusammenarbeit mit der Lufthansa Cargo AG geschrieben. Von Januar 2005 bis zu seinem Studienende im Februar 2007 war Axel Roßdeutscher bereits studentischer Mitarbeiter am IfG. Nach einem kurzen Abstecher in die Unternehmenspraxis zur Haniel AG schreibt er nun seine Dissertation am IfG zum Thema der Entscheidung zwischen Akquisition und Kooperation.



Arne Dammer hat im Januar mit seiner Defensio sein Promotionsverfahren abgeschlossen. In seiner Promotion hat er sich mit der Wirkung von Kreditbüros auf den Markt für Privatkredite befasst. Außerdem hat er am IfG die Vorlesung „Institutionenökonomik“ und diverse Seminare zur Wirtschafts- und Finanzpolitik betreut. Herr Dammer kam im Juli 2004 zum IfG und beginnt nun seine Tätigkeit bei ThyssenKrupp in der strategischen Grundsatzabteilung.



Das Team der Studenten des IfG verlassen haben Nico Pohl, Moritz Otterbach und Arne Sandmann. Nico Pohl war seit Januar 2005 im EDV-Team des IfG tätig und hat dort die Mitarbeiter in Computerfragen beraten, wie auch die Internetseiten des IfG gepflegt und die IT-Infrastruktur bei den Veranstaltungen des IfG betreut. Herr Pohl hat im Februar sein Studium der Wirtschaftsinformatik beendet und ist in die Unternehmenspraxis gewechselt. Ebenfalls Anfang des Jahres 2008 hat Moritz Otterbach das IfG verlassen, um ein Praktikum bei der Beerenberg Bank aufzunehmen. Dort wird er auch seine Diplomarbeit im Fach Unternehmenskooperation verfassen. Arne Sandmann hat das IfG vorübergehend aus privaten Gründen verlassen, seine Rückkehr jedoch angekündigt.

Im Fokus

Nachrichtenagenturen

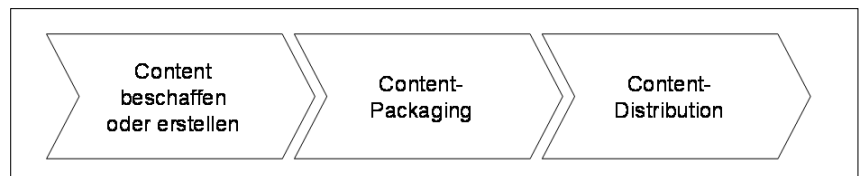
Medienkooperationen mit langer Tradition

Nachrichtenagenturen sind wichtige und einflussreiche Akteure auf den Medienmärkten. Sie sind in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts entstanden und haben ihre Aktivitäten sukzessive über den Basisdienst, der Ursache ihrer Entstehung war, ausgeweitet. Nachrichtenagenturen sind Content-Produzenten. Nachrichten werden von ihnen beschafft, erstellt, bearbeitet und dann verkauft. Häufig wurden sie von Medienunternehmen gemeinsam gegründet und genutzt, sind dann horizontale Kooperationen mit speziellen Governancestrukturen geworden, die die Unabhängigkeit sicherstellen sollen. Nicht selten soll dies durch die Wahl eines genossenschaftlichen Geschäftsmodells abgesichert werden.

Die vier traditionsreichen Gründeragenturen, darunter Reuters und Associated Press schlossen 1870 einen Kartellvertrag mit dem Inhalt der exklusiven Berichterstattung in einzelnen Teilen der Welt durch die damals bestehenden Agenturen. Er hatte bis zum Ersten Weltkrieg Bestand. Heute bestehen neben weltweit tätigen Nachrichtenagenturen wie Reuters, Agence France-Press (AFP), Associated Press (AP) etwa 200 nationale Agenturen (z. B. APA, dpa), von denen viele jedoch staatliche Nachrichtenagenturen sind, wie z. B. die chinesische Xinhua. Die nationalen Agenturen ergänzen ihre Informationen durch den Bezug der internationalen Berichterstattung von den Weltagenturen sowie der News von Spezialagenturen, die sich auf spezielle Nachrichtendienste (Sport, Wirtschaft etc.) beschränken.

Medienwert-schöpfungskette

Nachrichtenagenturen sind Medienunternehmen oder Joint Ventures von solchen. Medienunternehmen sind alle Akteure, die auf irgendeiner Stufe der einschlägigen (hier stark verein-



Stilisierte Wertschöpfungskette in der Medienwirtschaft

fachten) Wertschöpfungskette tätig sind, also sowohl jene Unternehmen, die ein marktreifes Endprodukt aus unterschiedlichen Elementen zusammenstellen (Content Packaging) als auch jene, die auf den unterschiedlichen Stufen einzelne solcher Elemente erstellen und jene, die die erstellten Produkte an die Kunden vertreiben. So können die Wertschöpfungsstufen der Content-Beschaffung (oder Content-Produktion), des Content-Packaging sowie der Content-Distribution unterschieden werden. Diese Wertschöpfungskette ist universell und gilt für alle Segmente des inzwischen sehr differenzierten Medienmarktes.

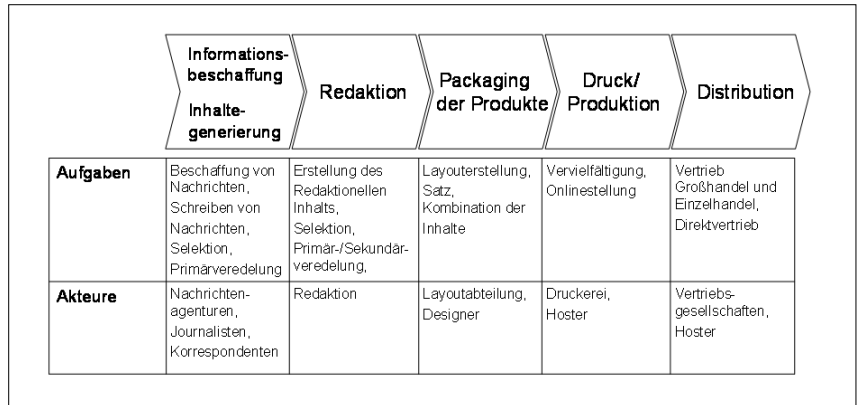
Basisdienst

Nachrichtenagenturen sind konkret Unternehmen, die Nachrichten sammeln, redaktionell bearbeiten und verkaufen oder gemäß vereinbarter Spielregeln an ihre Mitglieder weiterleiten. Ihre Aufgaben sind das Be-

schaffen, das Bearbeiten und das Verbreiten von Nachrichten. Sie können auch als eine Art Nervensystem verstanden werden, das die einzelnen Segmente des Medienmarktes miteinander verbindet. „Die Kette des Nachrichtenflusses wird ... klassischerweise so definiert: Es gibt ein Ereignis, die Agenturen berichten darüber und geben es an die Massenmedien weiter, diese übermitteln es dann den Rezipienten. Das heißt also, die Nachrichtenagentur ist das erste Glied in dieser Kette, ist Zeitung und Rundfunk vorgeschaltet“ (Wilke, 1997, S. 107). Nachdem ein solches Ereignis beobachtet wurde, wird von einem Korrespondenten oder einem freien Mitarbeiter ein Bericht verfasst, der schon möglichst den Agenturvorgaben entspricht. Alternativ können Nachrichtenagenturen auch auf andere Berichte oder Meldungen anderer Medien zurückgreifen, was jedoch auch von der Redaktionspolitik der

Agentur abhängt. Diese Nachricht muss dann an die Zentralredaktion der Nachrichtenagentur übermittelt werden. Heute ist dies zunehmend unproblematisch, stellte jedoch in früheren Zeiten ein nicht unerhebliches Problem dar, das für die Qualität der Arbeit einer Nachrichtenagentur mitentscheidend war, da nur so die kritische Zeitnähe des Berichtes zum Ereignis gewahrt werden kann. Die Redaktion der Nachrichtenagentur trifft dann eine Auswahl aus den eintreffenden Nachrichten und entscheidet, welche weiterverwendet und welche nicht weiterverbreitet werden sollen.

Es folgt eine redaktionelle Überarbeitung der Berichte nach den Gestaltungsprinzipien der Nachrichtenagentur. Optional kann die Nachrichtenagentur die Nachricht auch weiter veredeln und mit Hintergrundmaterial versehen oder andere Services zu der Meldung anbieten. Solche Services sind insbesondere sogenannte Metadaten, die eine Weiterverarbeitung der Nachrichten beschleunigen und vereinfachen. Schließlich erfolgt die Übermittlung an die Kunden. Dieses sind in der Regel Nachrichtenredaktionen von Zeitungen, Funk und Fernsehen. Für die Übermittlung gilt dabei dasselbe wie bei der Berichtsübermittlung an die Nachrichtenagenturredaktion. Auch hier war früher ein höherer technischer Aufwand erforderlich als heute. Erst mit der elektronischen Datenkommunikation und den damit verbundenen Standards hat sich die Übermittlung vereinfacht und ist nicht mehr an die Investition in spezialisierte Übermittlungsgeräte („Ticker“) gebunden. Neben der Übermittlung sorgt die Nachrichtenagentur auch für die Archivierung und Ver-



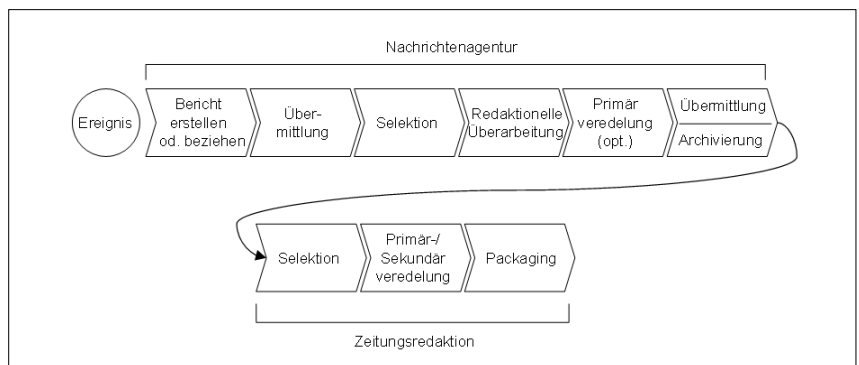
Wertschöpfungskette Zeitung/Zeitschrift

schlagwortung der gesendeten Meldung, so dass auch später wieder auf sie zugegriffen werden kann.

Zusatzdienstleistungen

Die Produktpalette der Agenturen hat sich im Laufe der Zeit deutlich ausgeweitet. Die einzelnen Leistungen knüpfen an unterschiedliche Kernkompetenzen bzw. Eigenschaften der Nachrichtenagenturen an. Die meisten Agenturen bieten ihren Kunden heute nicht nur Berichte, sondern auch mediale Ergänzungen zu diesen Berichten wie z. B. Bilder, Grafiken, Hintergrundberichte. Deren Erstellung folgt weitgehend derselben Wertschöpfungskette. Daneben haben die Agenturen reiches Know-how im Bereich Informationsmanagement aufgebaut, was dazu führt, dass sie ihre umfangreichen Archive zur Recherche zur Verfügung stellen können.

In Zeiten der elektronischen Datenspeicherung geht es dabei insbesondere um effiziente Suchinstrumente, die schnell relevante Ergebnisse aus den Archiven holen können. Dieses dient einerseits Kundennachfragen, andererseits kann es jedoch auch die eigene redaktionelle Arbeit ausweiten, so dass höherwertige Produkte angeboten werden können. Dies hat zur Folge, dass sich Agenturen aktiv um die Entwicklung von solchen Recherchertools bemühen, so dass sie nicht nur Informationsbeschaffer, sondern immer mehr umfassende Informationsdienstleister werden. Weitere Dienstleistungen bestehen in sogenannten Originaltext-Services (ots-Leistungen). Dabei kehren Nachrichtenagenturen ihre Kundenbeziehung faktisch um: Unternehmen bezahlen die Nachrichtenagenturen dafür, dass sie ihre Pressemitteilungen (also die



Wertschöpfungskette der Nachrichtenagentur (Basisdienst)

Originaltexte der Unternehmen) über ihr Kundennetzwerk verteilen. Kunde ist dann nicht mehr der Nachrichtempfeänger (vor allem die Zeitungsredaktion), sondern die Nachrichtenquelle bzw. der Nachrichtensender. Auch hier kann wieder weitgehend der obige Prozess genutzt werden. Er vereinfacht sich sogar, da redaktionelle Zwischenschritte ausgespart werden können. Die Nachrichtenagentur kann hier ihr Netzwerk der angebotenen Zeitungsredaktionen nutzen und dieses durch eine zusätzliche Kundenbeziehung mit Nachrichtenquellen vermarkten und damit zusätzliche Erlöse erwirtschaften. Ots-Leistungen sind nicht unkritisch zu sehen, da sie ungefiltert an die Redaktionen bzw. an die vom Kunden gewünschten Rezipienten übermittelt werden. Die Filterfunktion, die sonst der Redaktion der Nachrichtenagentur obliegt, wird bei den ots-Leistungen durch die Tarifierung übernommen, womit ein Spamming-Effekt vermieden werden soll. Dies kann jedoch nur bei hinreichender Preiselastizität der Nachrichtenquellen wirksam werden. Schließlich arbeiten Nachrichtenagenturen auch im IT- und Kommunikationsbereich. Dies betrifft einmal die Übertragung von Daten, es werden aber auch Dienstleistungen für Kunden im Bereich IT-Ausstattung, Webhosting und Contentmanagement angeboten. Mit einer Verlagerung der Darbietung von Zeitungscontent im Internet kann dieses noch leichter direkt durch Nachrichtenagenturen bestückt werden, so dass die Funktion der Zeitungsredaktion selbst allmählich erodieren könnte. Über eine zunehmende Verbreitung von Online-Diensten können Agenturen zusätzli-

che Kunden gewinnen, indem sie direkt und ohne Zwischenschaltung von Medienunternehmen, die das Content-Packaging übernehmen, Endverbraucher beliefern. Allerdings können auch die kundennah tätigen Medienunternehmen bei einem zunehmenden Informationsangebot die Agenturen „umgehen“ und sich selbst versorgen. Die Agenturen haben in der Vergangenheit ihr Leistungsangebot zunehmend auf die einzelnen Abnehmer zugeschnitten und ihren Bearbeitungsanteil insgesamt erhöht. Dies kann dazu führen, dass die redaktionelle Bearbeitung auf der folgenden Stufe deutlich reduziert wird, was die Abhängigkeit von den Agenturen erhöht. Allerdings wird auch beobachtet, dass die Medien im Wettbewerb aktuelle Trends vorgeben und so ihrerseits die Agenturen abhängig machen.

Kooperative Geschäftsmodelle

Die Gesamtheit oder Teile der Kernleistungen von Nachrichtenagenturen und der eben dargestellten Zusatzleistungen werden kooperativ organisiert. Dies gilt sowohl für das Geschäftsmodell der Agentur selbst als auch für Netzwerke, die von Agenturen gegründet werden. Deren erste Zielsetzung ist die schnelle Generierung kritischer Größen. Dieses gilt z. B. für die picture alliance, einem Joint Venture der dpa-Tochter dpa Bilderdienste mit sechs weiteren Bildagenturen. Durch die Kooperation konnte ein großes Bildportal geschaffen werden. Die zweite dominante Zielsetzung für Kooperationen ist der gesicherte Zugang zu speziellen Kompetenzen und Wissenskomponenten. Allianzen mit anderen nationalen Nachrichtenagen-

turen oder solche, die es ermöglichen an bestimmte Nachrichtentypen heranzukommen, z. B. Wirtschaftsnachrichten, sind die Vehikel dafür. So haben z. B. dpa, APA und APX News (eine Tochter von Thomson Financial), das Gemeinschaftsunternehmen – dpa-AFX – gegründet, das eine Versorgung mit Wirtschaftsnachrichten gewährleistet. dpa betreibt außerdem zusammen mit dpa-AFX, AFP, epd und KANN die mecom, ein Unternehmen, das die satellitengestützte Übermittlung von Nachrichten betreibt. Die Übertragung von Nachrichten per Satellit ist die heute noch dominierende Übermittlungsform, da sie als sehr verlässlich gilt. Daher ist dieser Schritt der Übermittlung heute noch äußerst wichtig.

Unabhängigkeit

Neben diesen weitverbreiteten Kooperationsmustern weisen die Agenturen weitere Ähnlichkeiten in der Struktur auf. Sie lassen sich aus den Eigenschaften des Gutes Information herleiten. Die übermittelten Informationen müssen bestimmten Standards genügen. Dieses sind Relevanz, Validität, Schnelligkeit, Faktentreue/Objektivität und inhaltliche Unabhängigkeit. Die ersten vier Merkmale korrespondieren mit Managementaufgaben, die für die Empfänger der Nachrichten – die Redaktionen – erbracht werden müssen. Die Unabhängigkeit kann allerdings nicht allein durch das Management gewährleistet werden, da es sich hierbei um eine strukturelle Aufgabe handelt. Für die Nachrichtenproduktion bedeutet dies, dass für die Eigenschaft „Unabhängigkeit“ keine Rivalität im Konsum besteht. Die Nutzung der Unabhängigkeit der

Agentur für eine Nachricht schränkt diese für andere Nachrichten nicht ein. Eine Exkludierbarkeit ist zwar prinzipiell möglich, indem man Rechte an einer Nachricht vergibt, die Natur einer Nachricht liegt jedoch in ihrer schnellen Verbreitung und diese kann auch durch Zitation und andere Kopiervorgänge erfolgen, so dass fast jeder die Nachricht einer mit dem Siegel der Unabhängigkeit versehenen Agentur verwenden kann. Nun kann die Unabhängigkeit von Nachrichtenagenturen aber gerade nicht durch den Staat bereitgestellt werden, denn auch von diesem soll sie ja unabhängig sein. Deshalb verbleiben nur zwei Möglichkeiten, wie diese Unabhängigkeit gewährleistet werden kann. Erstens, durch Commitment-Technologien oder zweitens durch ein privates Angebot (oder zumindest eine private Kontrolle) der Sicherstellung des Merkmals „Unabhängigkeit“.

Beide Modelle werden verwirklicht. So ist etwa Reuters eine private, börsennotierte Nachrichtenagentur mit einem Schwerpunkt auf Wirtschaftsnachrichten und entsprechenden Daten. Die Satzung des Unternehmens sieht jedoch vor, dass kein Teilhaber mehr als 15 % der Aktien besitzen darf. Der sogenannte „Founders Share“ ist darüber hinaus mit besonderen Stimmrechten versehen, die jede Aktienmehrheit überstimmt, die versucht, die Unabhängigkeitsprinzi-

pien von Reuters zu ändern, oder auf andere Weise die Kontrolle über das Unternehmen erlangen will. Für die französische Agentur AFP wurde eine Zwischenlösung gewählt. Die Unabhängigkeit wird durch ein eigenes französisches Gesetz gewährleistet. Damit initiiert der Staat zwar eine Art Unabhängigkeit, indem er diese gesetzlich absichert. In den Leitungsgremien sind dann jedoch Vertreter der Zeitungen und von Funk und Fernsehen vertreten, so dass der Einfluss des Staates reduziert ist.

Genossenschaftliches Geschäftsmodell

Schließlich bleibt die private Sicherstellung von „Unabhängigkeit“ auf der Basis einer kooperativen Lösung in Form einer Genossenschaft. Dieser Weg wurde von Associated Press (AP), der APA und der dpa – wenn auch bei letzterer nicht in Form der eG, sondern als GmbH – gewählt. Bei dieser Lösung kooperieren die Unternehmen im Bereich des Content Packaging, also die Zeitungen sowie Funk und Fernsehen, um auf der vertikal vorgelagerten Stufe der Nachrichtenbeschaffung ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, das sich durch die Verwirklichung genossenschaftlicher Governancestrukturen auszeichnet. Den Status der „Unabhängigkeit“ erlangt ein solches Unternehmen natürlich nur dann, wenn eine

hinreichende Zahl von Zeitungen unterschiedlicher politischer Provenienz dieses Unternehmen gründen und gemeinsam betreiben. Darüber hinaus gibt es weitere Gründe für eine solche „kooperative Rückwärtsintegration“ in Form einer Genossenschaft. Da es in jedem Land meist nur eine große dominierende Nachrichtenagentur gibt, vermeidet man auch die daraus resultierenden Monopolpreise die sonst für Nachrichten zu entrichten wären. Schließlich bietet die genossenschaftliche Kooperationsform nicht nur die Möglichkeit eine „unabhängige“ Nachrichtenagentur ins Leben zu rufen, es besteht auch die Möglichkeit, die oben als Managementaufgabe definierte Sicherstellung von Standards der Relevanz, Validität, Schnelligkeit, Faktentreue/Objektivität besser zu kontrollieren. Dieses ist umso wichtiger, als die Agenturnachrichten den „Rohstoff“ für die Medienproduktion darstellen. Qualitätsmängel würden sofort auf die Zeitungsmacher durchschlagen, da sie die Schnittstelle zum Kunden/Leser sind.

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

Benutzte Literaturquellen:

- He, J. (1996): Die Nachrichtenagenturen in Deutschland – Geschichte und Gegenwart, Frankfurt.
Wilke, J. (Hrsg.) (1997): Nachrichtenagenturen im Wettbewerb, Konstanz.
Wilke, J. (Hrsg.) (2000): Von der Agentur zur Redaktion. Wie Nachrichten gemacht, bewertet und verwendet werden, Köln.
Wilke, J. (2007): Das Nachrichtenangebot der Nachrichtenagenturen im Vergleich, Publizistik, 52, 329-354.
Zschunke, P. (2000): Agenturjournalismus: Nachrichtenschreiben im Studententakt, 2. Aufl; Konstanz.

Das aktuelle Stichwort

Mikrokredite

Instrument der Entwicklungspolitik und der Vermögensanlage

Mikrofinanz ist zu einem wichtigen Thema geworden. So ist sie einerseits Instrument der Entwicklungshilfe, andererseits zunehmend auch ein Element von Vermögensanlagestrategien. Die Treiber sind daher entsprechend vielfältig und reichen von einer Diversifizierung von aus öffentlichen Geldern finanzierten Entwicklungshilfeprogrammen über die Entwicklung der Finanzsektoren von emerging markets bis zur Suche nach einer neuen „Assetklasse Mikrofinanz“ für private Investoren. Mikrofinanzierungsinstrumente dienen nicht nur der Armutsbekämpfung, sondern können auch zu einer Verbesserung der Finanzintermediation in emerging markets und Entwicklungsländern beitragen, indem sie Marktversagen korrigieren, das auf gravierenden Informationsmängeln beruht.

Es ist jedoch nicht so, dass der Mikrofinanzmarkt heute bereits klare Konturen aufweisen würde. Zahlreiche Akteure, Programme, Produkte, deren Effektivität und ihre Perspektiven unterscheiden sich in vielfältiger Hinsicht. Weder existieren bislang aussagekräftige Statistiken über die Struktur des Marktes noch eine zusammenschauende Evaluierung über die bisherige entwicklungspolitische Effektivität und Effizienz der Mikrofinanzaktivitäten im Rahmen der Armutsbekämpfung und Entwicklungshilfe. Die verfügbaren Informationen stammen primär aus der Beschreibung und Analyse einzelner Programme, aus Erfolgsberichten internationaler Organisationen, aus der Öffentlichkeitsarbeit einzelner Mikrofinanzinstitute, aus vielen Lebensgeschichten einzelner Kreditnehmerinnen und – mit steigender Bedeutung – aus Marktstudien international tätiger Finanzinstitute,

die das Investitionspotenzial dieses Nischenmarktes prüfen.

Mikrofinanzinstitute

Weltweit sind derzeit etwa 10.000 bis 12.000 Mikrofinanzinstitute mit unterschiedlichen Rechtsformen, Geschäftsmodellen und Größen tätig. Kern und Ursprung ihrer Tätigkeit ist die Vergabe von Mikrokrediten (ab 10 Euro) ohne die banküblichen Sicherheiten und mit subventionierten Kreditkonditionen. Etwa ein Drittel der Institute sind in Südasien, ein Viertel in Lateinamerika und der Karibik, ein weiteres Viertel in Afrika und der südlichen Sahara sowie je zehn in Ostasien und dem Pazifik sowie Osteuropa und Zentralasien und 2% im Mittleren Osten und Nordafrika tätig. Gemessen an der Zahl der Kreditnehmer sind die drei größten Mikrofinanzinstitute in Bangladesch angesiedelt, an der Spitze die Grameen Bank mit über

sechs, gefolgt von ASA mit über fünf Millionen Kreditnehmern.

Institutionalisierungsvielfalt

Während einige der Mikrofinanzinstitute als Genossenschaften oder Kreditvereine gegründet wurden, ist die überwiegende Anzahl als NGOs und damit auch als Nonprofit-Organisationen institutionalisiert. Sie refinanzieren ihre Kreditaktivitäten durch private Spenden, staatliche Fördermittel und Garantien im Rahmen von internationalen Entwicklungshilfeprojekten. Häufig beschränken sie sich auf die Kreditvergabe und benötigen mit diesem eingeschränkten Fokus ihrer Tätigkeit keine Banklizenz, weshalb sie auch nicht der staatlichen Bankenregulierung unterliegen und keine Spareinlagen entgegennehmen können. Etwa 70% der Mikrofinanzinstitute fallen in diese Kategorie. Sie ope-

rieren letztlich ohne eine selbsttragende wirtschaftliche Basis. Manche NGOs haben ihre wirtschaftliche Basis zwar verbessert, bleiben aber nach wie vor von einer externen Unterstützung durch internationale und staatliche Organisationen abhängig. Doch einige der Institute haben ihren Tätigkeitsbereich und damit ihre Refinanzierungsbasis ausgeweitet, wenngleich auch sie ihre Aktivitäten noch nicht profitabel umsetzen können. Sie unterliegen jedoch inzwischen der staatlichen Bankenregulierung und können eine Lizenz vorweisen, die ihnen die Durchführung aller Bankgeschäfte ermöglicht. Meist entwickeln sie sich in diesem Prozess von Non-Profit-Organisationen zu For-Profit-Organisationen. Manche Mikrofinanzinstitute werden aktuell auch von vorneherein mit Banklizenz gegründet. Auf diese Weise sind sie Teil des heimischen Bankensektors. Auch einige ausländische Banken werden auf dem Mikrofinanzmarkt von Entwicklungs- und Schwellenländern tätig.

Ausdifferenzierung und Transformation

Derzeit kann eine stärkere Ausdifferenzierung festgestellt werden, die mit einem Transformationsprozess dieses Segments korrespondiert. Etwa 1 bis 2% der Mikrofinanzinstitute, ca. 150, arbeiten inzwischen gewinnbringend. Es handelt sich dabei um die größten Mikrofinanzinstitute. Sie alle haben ihren Tätigkeitsbereich über die Mikrokreditvergabe hinaus auf andere Finanzdienstleistungen ausgeweitet. Sie konnten die staatliche und internationale Unterstützung weitge-

hend abbauen. So ist die Grameen Bank heute gemäß den Angaben auf ihrer Homepage nicht mehr von Spenden abhängig, über 90% der Bank gehört den Mitgliedern, der Rest dem Staat. Es zeigt sich, dass die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Finanzinstitute mit einem Zuwachs ihrer Aktivitäten, einer stärkeren Professionalisierung, einer Annäherung an das „normale Bankwesen“ und häufig auch einer Ausdehnung des Kundenkreises über die Ärmsten hinaus, einhergeht. Aus dieser Entwicklung wird manchmal die Befürchtung abgeleitet, dass in diesem „Prozess der Kommerzialisierung“ die Orientierung an den ärmsten Bevölkerungsschichten verloren geht.

Entwicklungszyklus

Viele Institute weisen auch heute noch sehr kleine Betriebsgrößen auf. Die Konzentration auf das Mikrokreditgeschäft ist mit hohen Bearbeitungs- und Abwicklungskosten verbunden. Vor diesem Hintergrund, ist davon auszugehen, dass es zu einem Fortschreiten des bereits begonnenen Auseinanderdriftens der Mikrofinanzinstitute hinsichtlich ihres Tätigkeitsbereiches, der Refinanzierungsmöglichkeiten ihrer Kreditaktivitäten, aber auch ihrer wirtschaftlichen Tragfähigkeit kommen wird. Zusätzlich zeichnet sich die formelle Integration einzelner Mikrofinanzinstitute in das Bankensystem der jeweiligen Ökonomien ab. Dies führt dazu, dass sie bald den normalen Regulierungsvorgaben für Banken unterliegen werden. Darüber hinaus zeigen internationale Investoren zunehmendes Interesse an

der Refinanzierung von Mikrokreditaktivitäten. So wird sich die Refinanzierungsbasis über das nationale Sparaufkommen sowie die Verfügbarkeit von internationalen Förderkrediten hinaus ausweiten. Sehr viele der Institute werden jedoch auch in Zukunft von staatlichen und privaten Transfers zur Finanzierung ihrer Aktivitäten abhängig und gemeinwohlorientiert bleiben und den Charakter von Nonprofit-Organisationen behalten. Damit ist verbunden, dass die Ausgestaltung ihrer Governancestrukturen auch in Zukunft die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Grundsätze erschwert. Manche Mikrofinanzinstitute werden in Zukunft stärker die Armutsbekämpfung und manche vor allem die Verbesserung der Finanzintermediation fokussieren. Es ist zu beachten, dass es sich bei beiden um entwicklungspolitische Ansatzpunkte handelt. Die bisher beobachtbaren Finanzierungszyklen der Kreditaktivitäten von Mikrofinanzinstituten weisen drei typische zeitliche Verläufe auf. Ein erster Typ verharrt auf dem Transferniveau, ein zweiter Typ verlässt dieses im Verlauf seiner Tätigkeiten und gewinnt nationale Spareinlagen, in der Folge dann nationale und internationale Schuldtitel. Manche begeben sich durch die Emission von Inhaberschuldverschreibungen oder durch die Verbriefung ihrer Kreditportfolios sogar direkt auf den Kapitalmarkt. Ein dritter Typ beginnt seine Aktivitäten bereits als staatlich reguliertes Bankinstitut und findet auf diese Weise direkten Zugang zum Sparvolumen der Ökonomie.

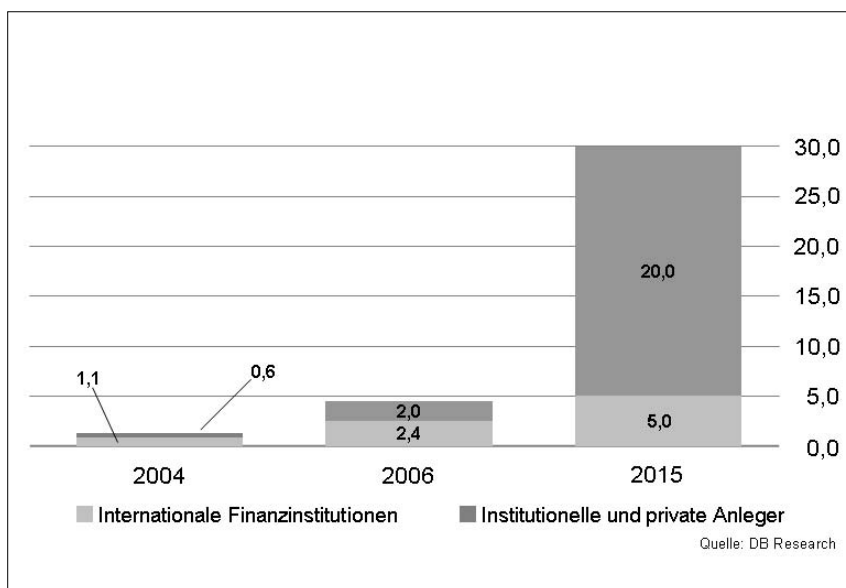
Ausländische Investoren und Kapitalmarktaktivitäten

Ausländische Investoren haben ihr Finanzengagement in den letzten Jahren deutlich erhöht. Dahinter verbergen sich Investitionen privater Investoren und von internationalen Finanzinstituten. Zu den privaten Investoren zählen diverse Mikrofinanzfonds, die sich durch ihre Gewichtung von sozialer und finanzieller Orientierung unterscheiden. Dazu kommen Stiftungen, die private Mittel zur Erreichung entwicklungspolitischer Zielsetzungen investieren. Zu den internationalen Finanzinstituten zählen vor allem nationale und multinationale Entwicklungsbanken (z. B. die European Bank for Reconstruction and Development, die Asian Development Bank sowie die Kreditanstalt für Wiederaufbau). Dem Interesse von Privatanlegern stehen heute jedoch – regulierungsbedingt – noch vergleichsweise wenige Anlageprodukte gegenüber. So dürfen etwa in Deutschland nur Mikrofinanzinstitute refinanziert werden, an denen Entwicklungsbanken beteiligt sind. Der direkte Zugang zum Kapitalmarkt über eine Verbriefung der Kreditforderungen spielt heute noch eine geringe Bedeutung, könnte jedoch zunehmen. Eine Ausweitung der Refinanzierungsmöglichkeiten einerseits und der Wunsch von internationalen Investoren nach einem attraktiven dualen Anlageprofil verstärken den Druck in diese Richtung. Eine Einschätzung der tatsächlichen Risiken ist derzeit nur begrenzt möglich.

Geringe Kreditausfallquoten

Die Analyse der Mikrokreditprogramme zeigt programmübergreifend eine hohe Rückzahlungsquote. Für diese werden meist die speziellen Anreizstrukturen und Mechanismen, die als Ersatz für das Fehlen der banküblichen Sicherheiten fungieren, verantwortlich gemacht. Ein solcher Mechanismus ist beispielsweise die gruppenbasierte Kreditvergabe. Diese stellt auf die persönliche Nähe und das Sozialkapital innerhalb von Gruppen insofern ab, als der Mikrokredit zwar an Einzelpersonen gegeben, doch die Gruppe gesamtschuldnerisch für die fristgerechte Rückzahlung aller Kredite an Gruppenmitglieder haftet. Auf diese Weise entsteht eine hohe Rückzahlungsdisziplin, die noch dadurch gesteigert wird, dass bei fristgerechter Tilgung zusätzliche Kreditnehmer aus der Gruppe akzeptiert oder der Kreditrahmen hinaufgesetzt

wird. Zusätzlich erfolgt in sehr kurzen Abständen ein regelmäßiges Kreditmonitoring, in welchem die Kreditfachbearbeiter des Mikrokreditinstituts in der Gruppe den Kreditstatus eines jeden einzelnen Gruppenmitglieds bewerten. Auf diese Weise entstehen Transparenz, ein gegenseitiges Monitoring sowie eine allmähliche Senkung der Kreditberatungs- und -bearbeitungskosten. Dieses Modell ist vor allem in ländlichen Gegenden mit hoher sozialer Kontrolle, bei sehr kleinen Kreditbeträgen und am Beginn einer selbstständigen Tätigkeit üblich. Dazu kommt, dass die Kreditraten meist in sehr kurzen Abständen (häufig wöchentlich) fällig sind und die Rückzahlungsverpflichtung derselben unmittelbar (meist eine Woche) nach der Kreditauszahlung beginnt. Daneben erfolgt jedoch auch die individuenbasierte Mikrokreditvergabe. Meist wird die fristgerechte Tilgung mit der Möglichkeit, einen



Prognose: Anlagevolumen von institutionellen Anleger in Mikrofinanz-Invertments in Mrd.USD

höheren Kreditrahmen in Anspruch zu nehmen, belohnt. So können die Kreditnehmer ihre Erwartungen bezüglich möglicher Kreditsummen stabilisieren, während die Finanzinstitute im Laufe der Finanzierungsbeziehungen sukzessive zusätzliche Informationen über die Kreditwürdigkeit der einzelnen Kreditnehmer gewinnen. In manchen Programmen werden mit der Kreditvergabe Gründungskonzepte vermittelt oder Verhaltensaufgaben gemacht. So besteht eine Auflage bei der Kreditvergabe durch die Grameen Bank darin, individuelle, selbst gewählte Aufgaben zu übernehmen, die ein schnelles Einkommen erwarten lassen und den Fähigkeiten des Kreditnehmers entsprechen. Solche Maßnahmen sollen der strukturellen Gefahr entgegenwirken, in Konsumkredit auszuweichen. Zusammenfassend handelt es sich um Mechanismen, die dazu beitragen sollen, Informationsasymmetrien mit positiven Konsequenzen für die Höhe der Transaktionskosten abzubauen, fehlende Kreditsicherheiten zu kompensieren, den Kreditpool nicht austrocknen zu lassen und die entwicklungspolitische Effektivität der Mikrokreditvergabe zu erhöhen.

Erfolgsvoraussetzungen

Die hohen Rückzahlungsquoten zählen zu den am meisten kommunizierten Erfolgsindikatoren. Sie werden häufig als Beweis für die Funktionsfähigkeit der Mikrokreditmärkte sowie für deren hohe Effektivität angeführt. Es ist jedoch zu beachten, dass den

Name	Land	Volumen in Mio USD
Caja Popular Mexicana	Mexiko	792,1
KMB	Russland	428,2
Grameen Bank	Bangladesh	424,4
Banko Estado	Chile	397,5
BANTRA	Pero	315,3
BRAC	Bangladesh	268,9
ProCredit Bank Bulgaria	Bulgarien	264,1
ASA	Bangladesh	255,4
ProCredit Bank Serbia	Serbien	217,8
MIBanco	Pero	207,4
Banco Solidario	Ecuador	207,0
ProCredit Bank Kosovo	Kosovo	200,7

Die größten Mikrofinanzinstitutionen, 2005
Quelle: Mixmarket.org

geringen Kreditausfällen hohe Monitoringkosten gegenüberstehen, die entweder hohe Zinssätze oder die Abhängigkeit von Transfers nach sich ziehen. Zusätzlich ist von der Existenz eines Selektionsbias auszugehen, indem hauptsächlich rückzahlungsfähige Kunden auch Kredite erhalten. Diese Selektion könnte dazu führen, dass das Kriterium der Vergabe von Krediten an die Ärmsten in den Hintergrund gedrängt wird. Vor diesem Hintergrund zeigt sich neuerlich, wie wichtig neben der Kreditvergabe die Unterstützung bei der Suche und Umsetzung von Geschäftsideen ist.

Entwicklungspolitische Effektivität

Während sehr viele Berichte über erfolgreiche Programme wie z. B. die Grameen Bank und über einzelne Menschen verfügbar sind, die ihre wirtschaftliche Situation durch Mikrokredite verbessern konnten, existiert zum heutigen Zeitpunkt keine eindeutige empirische Evidenz über die entwicklungspolitische Effektivität dieses Instruments. Viele Untersu-

chungen konzentrieren sich auf einzelne Aspekte und Indikatoren, die nicht am Ende der Wirkungskette angesiedelt sind. Dort stehen einerseits eine Verringerung der Armut und/oder eine Veränderung der Einkommensverteilung, andererseits aber eine Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Effizienz, die mit positiven Entwicklungs- und Wachstumswirkungen verbunden ist. Eine diesbezügliche umfassende

Evaluierung des entwicklungspolitischen Regimewechsels, der eine Hinwendung zu mikroorientierten Programmen beinhaltet, steht aus. Sie kann derzeit auch noch nicht geleistet werden. Im Zentrum von empirischen Studien, die einen Erfolg der „Mikrokreditrevolution“ aufzeigen, stehen Inputindikatoren sowie einzelwirtschaftliche Faktoren entlang der Wirkungskette. Zu ersteren zählen die Anzahl der Mikrokreditinstitute, die von ihnen vergebenen Kreditvolumina sowie die Marktdurchdringung. All diese Indikatoren weisen steigende Werte auf. Auch die hohen Rückzahlungsquoten können keine hinreichende Auskunft über die Wirksamkeit geben. Dies gilt auch für die Informationen, dass sich der Transferbedarf für einige Institute deutlich verringert hat und sich ihre Aktivitäten „rechnen“, also Ergebnisse einer einzelwirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Rechnung sind. Schon näher an den entwicklungspolitischen Zielvariablen setzen Studien an, die eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation von Frauen

durch ihren Zugang zu Mikrokreditprogrammen offen legen sowie eine Verbesserung der Infrastruktur oder die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten. Diese Aspekte stammen aus den durch die Kredite ermöglichten selbstständigen Tätigkeiten.

Armut und Finanzintermediation

Vielfältige methodische Probleme sind neben der eingeschränkten Datenbasis zu überwinden, um tatsächlich die entwicklungspolitische Effektivität des Mikrokreditinstruments abschätzen zu können. Dabei sind zwei Wirkungskanäle in ihrem Zusammenwirken zu berücksichtigen: Erstens können Mikrokredite die Effizienz der Finanzintermediation erhöhen und zweitens können sie die Armut direkt verringern. Doch zusätzlich ist zu beachten, dass eine Verbesserung der Finanzintermediation, die unabhängig von Mikrokrediten erfolgt, ebenso zur Entwicklung der Ökonomie und zur Armutsbekämpfung beiträgt. Eine Verbesserung des Finanzsystems und

Mikrokreditaktivitäten sind also komplementäre Maßnahmen. Die Bedeutung der Finanzmarktentwicklung ist vor allem dann in den Mittelpunkt zu stellen, wenn die Beschränkung des verfügbaren Mikrokreditvolumens beachtet wird. Ein starkes Finanzsystem kann nicht nur Mikrokreditaktivitäten erleichtern, sondern es ist Voraussetzung für einen selbsttragenden Entwicklungsprozess von Ökonomien. Dies ist zu berücksichtigen, wenn die Perspektiven der Mikrokreditfinanzierung beurteilt werden. Es geht in der langfristigen Perspektive darum, ihre „Intermediationskomponente“ in das Bankensystem zu integrieren. Lediglich jene Armut, die nur direkt bekämpft werden kann, sollte über eigene Mikrokreditprogramme und -institute angegangen werden. Gleichzeitig können Mikrokredite nicht sämtliche drängenden Probleme lösen. Häufig sind die Erwartungen überfrachtet: Eine fehlende Infrastruktur, klimatische Voraussetzungen etc. können mit diesem Instrument nicht wettgemacht werden. Schließ-

lich hat eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse der entwicklungspolitischen Effektivität von Mikrokrediten deren Effektivität im Vergleich zu anderen entwicklungspolitischen Instrumenten internationaler Organisationen sowie des jeweiligen Staates abzuschätzen. Darüber hinaus haben die Opportunitätskosten entsprechender Mittelverwendungen berücksichtigt zu werden.

Potenziale und Grenzen

Insgesamt wecken Mikrokredite heute großes Interesse, sowohl bei Entwicklungshilfepolitischen Akteuren als auch bei Investoren. Für beide Gruppen gilt, dass die großen Potenziale, aber auch die vorhandenen Grenzen realistisch eingeschätzt werden sollten.

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

Benutzte Literaturquellen:

- Abbink, K. et al. (2006): Group Size and Social Ties in Microfinance Institutions, in: *Economic Inquiry*, 44, 614-628 .
- Arch, G. (2005): Microfinance and development: Risk and return from a policy outcome perspective, in: *Journal of Banking Regulation*, 6, 227-245.
- Dieckmann, R. (2008): Mikrofinanz-Investments: Eine sozial verantwortliche Anlage mit großem Potenzial, *Deutsche Bank Research* (10. Januar 2008), Frankfurt.
- Honohan, P. (2004): Financial Sector Policy and the Poor, *World Bank Working Paper No. 43*, Washington D.C.
- Khawari, A. (2004): Microfinance: Does it hold its promises? A survey of recent literature, *HWWA Discussion Paper 276*, Hamburg.
- Morduch, J. (1999): The Microfinance Promise, in: *Journal of Economic Literature*, 35, 1569-1614.
- Robinson, M. (2001): *The Microfinance Revolution, Vol. 1: Sustainable Finance for the Poor*, New York.
- Wright, G. (2000): *Microfinance systems: Designing quality financial services for the poor*, London.

Für Sie gelesen

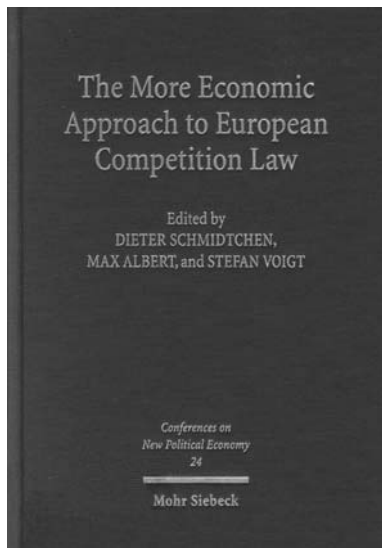
Dieter Schmidtchen, Max Albert und Stefan Voigt (Hrsg.): The More Economic Approach to European Competition Law

Tübingen, Mohr Siebeck, 2007, ISBN 978-3-16-149414-7, 370 Seiten, 100,- €.

Seit einigen Jahren durchläuft das europäische Wettbewerbsrecht einen tiefgreifenden Reformprozess, in dessen Zentrum der „More Economic Approach“ steht. Zunächst schlug sich dieser „ökonomischere“ Ansatz in der Neufassung von Kartellverbot und Fusionskontrollverordnung nieder, inzwischen wird er auch im Rahmen der Beihilfenkontrolle und beim Verbot des Marktmachtmissbrauchs diskutiert. Dabei geht es stets darum, mit Hilfe moderner ökonomischer Theorien und Methoden ein Wettbewerbsrecht zu erreichen, das eine Abwägung der unterschiedlichen Wohlfahrtseffekte von wettbewerbsrelevanten Tatbeständen beinhaltet.

Im Mittelpunkt der teils hitzig geführten Diskussion um den „More Economic Approach“ stehen bisher überwiegend materielle Fragen der Wettbewerbspolitik. Fragestellungen der institutionellen Ausgestaltung wurden hingegen weitgehend als nebensächlich abgetan und finden bisher keine angemessene Beachtung.

An dieser Stelle setzt der vorliegende Sammelband an. In zehn Beiträgen samt zugehörigen Kommentaren diskutieren renommierte Wettbewerbsökonominnen und -juristen wesentliche Aspekte der Durchsetzung einer reformierten Wettbewerbspolitik. Für den Bereich des Kartellrechts bietet der Beitrag von Hans W. Friederiszick und Frank P. Maier-Rigaud zunächst



einen umfassenden Überblick über die aktuelle Praxis bei der Aufdeckung von Kartellen. Insbesondere die verstärkt eingesetzte Kronzeugenregelung spielt hierfür eine zentrale Rolle. Des Weiteren kann die EU-Kommission auch auf Informationen von Informanten oder auf indirekte Marktnachweise zurückgreifen. Die beiden Autoren bemängeln, dass die EU-Kommission bei der Wahl jener Mittel reaktiv und unsystematisch handelt. Daher schlagen sie eine aus anreiztheoretischer Sicht effizientere Methodik zur proaktiven Aufdeckung von Kartellfällen vor.

Die Effektivität der aktuellen Durchsetzung des Kartellverbots hinterfragt der Beitrag von Maarten Pieter Schinkel. Zu diesem Zweck stellt Schinkel eine einfache Kalkulation für das Beispiel wettbewerbswidriger Preisabsprachen auf. Dabei kommt er zu dem

bemerkenswerten Ergebnis, dass sich Preisabsprachen aus Sicht der Unternehmen trotz der von der Kommission verhängten Geldstrafen in teils dreistelliger Millionenhöhe häufig lohnen. Neben diesen kartellrechtlichen Aspekten widmen sich weitere Aufsätze prozessualen Fragen der Beihilfenkontrolle und der Missbrauchsaufsicht. Ebenso behandelt der Sammelband die konkrete Ausgestaltung der Zusammenschlusskontrolle. So beinhaltet ein Beitrag die Auswirkungen der Auflagen und Bedingungen („remedies“), denen in der europäischen Fusionkontrolle eine große Bedeutung zukommt.

Insgesamt liegt damit ein umfassender Sammelband vor, der die Bedeutung einer effizienten institutionellen Umsetzung einer ökonomisierten europäischen Wettbewerbspolitik deutlich herausstellt. Der Band zeigt konkrete Auswirkungen von Sanktionen, Verfahren und Kompetenzen der Durchsetzung der Wettbewerbsregeln auf. Er füllt eine Lücke in der aktuellen wettbewerbsrechtlichen Diskussion und stellt sowohl für Praktiker als auch für Wissenschaftler eine lohnende Lektüre dar.

☎ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ konstantin.kolloge@
ifg-muenster.de

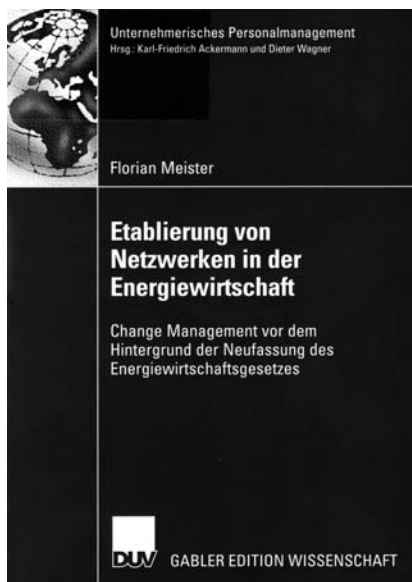
Florian Meister: Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft – Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes

Dt. Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, ISBN 978-3-8350-0720-8, 393 Seiten, 59,90 €

Die Energiewirtschaft unterliegt seit der Liberalisierung der Märkte einem steten Wandel. Mit der Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes 2005 fand die jüngste einschneidende Änderung im deutschen Recht statt, welche grundlegende Neustrukturierungen der Unternehmen auslöste. Die Vorgaben zur Entflechtung integrierter Energieversorger stellten die Unternehmen vor große Herausforderungen. Eine der Lösungen war die Netzwerkbildung mit anderen Unternehmen, um durch kooperativ betriebene Tochterunternehmen oder eine Aufgabenteilung zwischen den Partnern die Überlebensfähigkeit zu sichern.

Florian Meister greift diesen Umstand auf und analysiert die Etablierung von Netzwerken am Beispiel von Regionalverteilern und Stadtwerken. Dabei unterscheidet er zwei Arten von Netzwerken: Wissensnetzwerke, in denen konzeptionell gearbeitet wird, die Umsetzung jedoch individuell erfolgt, und Netzwerke, bei denen die Partner auch operative Aufgaben auf die Netzwerkebene verlagern. Im Zentrum stehen die Fragen nach der optimalen Konfiguration sowie den Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnissen der Netzwerkbildung. Zur Beantwortung wählt der Autor einen soziologischen Ansatz, wobei er insbesondere auf die Arbeiten des Systemtheoretikers Talcott Parsons zurückgreift.

Das Buch ist im Wesentlichen in drei Teile untergliedert. In einem ersten Teil stellt der Autor die Grundlagen



des Change Managements vor und entwickelt allgemeine Erfolgsfaktoren. In einem zweiten Teil nähert sich der Autor dann seitens der Netzwerkforschung, indem er mehrere sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Theorien zu einem eigenen ganzheitlichen Netzwerkmodell vereint. Dieses wird dann mit dem ersten Teil kombiniert, um einen Modellrahmen zur Analyse des Change Managements vom Einzelunternehmen hin zum Netzwerk zu entwickeln. Im dritten Teil des Buches wendet der Autor diesen Modellrahmen schließlich auf die Energiewirtschaft an. Zunächst gibt er einen Branchenüberblick mit den aktuellen Rahmenbedingungen. Zentrale Punkte sind hier neben den Entflechtungsvorgaben das Regulierungsmanagement sowie die Vorbereitung auf den Regimewechsel bei der Netzregulierung mit dem Start der Anreizregulierung im Jahr 2009. In

der folgenden empirischen Analyse untersucht Meister detailliert sechs erfolgreiche und ein gescheitertes Netzwerk, was dem Buch einen hohen praktischen Nutzen gibt.

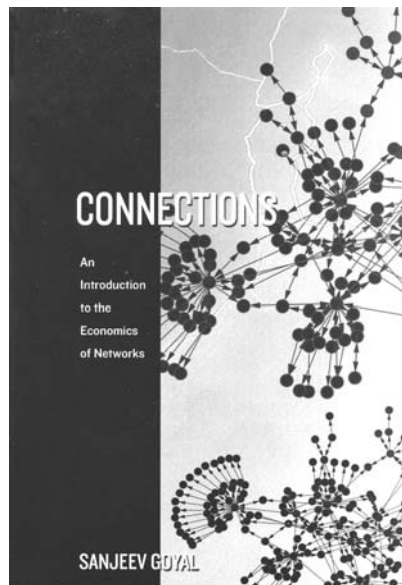
Im Ergebnis zeigt sich, dass der Prozess der Netzwerketablierung sehr komplex und langwierig ist. Neben rein betriebswirtschaftlichen spielen auch soziologische und psychologische Aspekte eine Rolle. Zentrale Punkte sind die Machtverteilung, Vertrauen, Regionalität oder die ans Netzwerk zu übertragenden Aufgaben. Es wird deutlich, dass die historisch gewachsenen Strukturen der Energiewirtschaft oftmals ein Hemmnis für die erfolgreiche Etablierung von Netzwerken darstellen. Meister kommt insgesamt zu dem Schluss, dass Wissensnetzwerke zwar aus der Perspektive des Change Managements als die eher realisierbare Option erscheinen, sich jedoch aufgrund der hiermit vergleichsweise geringeren Synergiepotenziale langfristig auch für Regionalverteilern und Stadtwerke eine Zusammenarbeit in operativen Feldern als notwendig erweist. Insgesamt liefert das Buch sowohl für die wissenschaftlich als auch die an Praxisempfehlungen orientierten Leser interessante Erkenntnisse.

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

Sanjeev Goyal: Connections – An Introduction to the Economics of Networks

Princeton University Press, 2007, ISBN: 978-0-691-12650-0, 289 Seiten, € 44,00.

Die Organisation von individuellen Agenten in Netzwerken und Gruppen spielt eine wichtige Rolle bei der Bestimmung und Verteilung von Renten und Überschüssen in vielen sozialen und ökonomischen Interaktionssituationen. Das Buch „Connections“ von Sanjeev Goyal liefert einerseits einen Überblick über den Stand der formalen netzwerkökonomischen Forschungen. Andererseits wird ein allgemeiner Rahmen entwickelt, innerhalb dessen Netzwerke analysiert werden können. Das Buch besteht aus zehn Kapiteln. Nach der Einführung wird im zweiten Kapitel auf für die folgenden Ausführungen grundlegende Konzepte zu Netzwerken eingegangen. Dabei stehen Ideen für eine formale Modellierung im Fokus. Anschließend wird in Kapitel drei und vier untersucht, wie die Bildung von Netzwerken formal erklärt werden kann. Dazu werden insbesondere spieltheoretische Konzepte eingeführt und angewendet. Zusätzlich wird auf Anwendungsbeispiele eingegangen. Das folgende Kapitel fünf ist mit „Social Learning“ überschrieben. Es wird dargestellt und modelliert, in welcher Form Lerneffekte in Netzwerken auftreten können. Zusätzlich liefert dieses Kapitel interessante Ideen, wie dynamische Prozesse in Netzwerken modelliert werden können. Es folgt ein Anwendungskapitel zu sozialen Netzwerken in Arbeitsmärkten. In Kapitel sieben wird in der Folge auf strategische Aspekte der Netzwerkbil-



dung eingegangen. Die bisherige Perspektive wird um Externalitäten der Vernetzung erweitert. Dieses Kapitel liefert dabei primär einen Überblick über die Basiselemente dieses Theoriezweiges. Das nachfolgende Kapitel acht ist mit „One-Sided Link Formation“ überschrieben. Es wird in diesem Kapitel ein theoretisches Rahmenwerk entwickelt, in dem Agenten einseitig Verbindungen zu anderen Agenten bilden können. Dabei werden die in Kapitel sieben eingeführten Externalitäten in die Analyse einbezogen. Es wird deutlich, dass sich im Gleichgewicht tendenziell symmetrische Netzwerkstrukturen mit ungleichen Verteilungen der Kooperationsrenten herausbilden. In vielen sozialen und ökonomischen Zusammenhängen erfordert die Etablierung einer Verbindung zwischen zwei Agenten die beiderseitige Zustimmung. Dieser sogenannten „Two-Sided Link For-

mation“ widmet sich Kapitel neun. Es zeigt sich ebenfalls, dass im Gleichgewicht tendenziell symmetrische Strukturen entstehen. Zusätzlich wird in diesem Kapitel die Beziehung zwischen Stabilität und Effizienz von Netzwerkstrukturen analysiert. Im abschließenden Kapitel zehn werden die bisherigen allgemeinen und abstrakten Ergebnisse zu der Entstehung von Netzwerkstrukturen auf Forschungs-kooperationen von Unternehmen angewendet. Dabei wird die Analyse unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfeldes durchgeführt. Insgesamt besticht dieses Buch durch eine detaillierte und präzise Argumentation. Die mathematischen Anhänge zu den jeweiligen Kapiteln erleichtern das Verständnis der Ausführungen sehr. Zusätzlich liefert dieses Buch einen hervorragenden Literaturüberblick zu der aktuellen formalen Netzwerkforschung. Die Lektüre erfordert allerdings eine mathematische Vorbildung. Deshalb ist dieses Buch für Studierende höherer Semester der Volkswirtschaft oder Wirtschaftsmathematik zu empfehlen. Zusätzlich stellt dieses Buch eine Pflichtlektüre für Forscher auf dem Gebiet der industrieökonomischen Netzwerkforschung dar.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Anja Hofer, **Prozessorientiertes Kooperationsmanagement. Methoden, Vorgehensmodell und Anwendungsszenario**

Berlin, Logos Verlag, 2007, ISBN: 978-3-8325-1576-8, 268 Seiten, 40,50 €.



Der Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt die Gestaltung neuer Kooperationsformen zwischen Unternehmen. Diese innovative Entwicklungen und die damit einhergehende Zunahme an Kooperationen führen dazu, dass sich ebenso neue Entwicklungen beim Management der Prozesse abzeichnen. Von zentraler Bedeutung sind demnach neben der Analyse und Restrukturierung der internen Geschäftsprozesse auch die unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesse. Damit den aufkommenden Entwicklungen entgegen werden kann, wird die Anwendung des Geschäftsprozessmanagements auf die unternehmensübergreifende Leistungserbringung in Wissenschaft und Praxis als geeignetes Mittel angesehen. Hier-

bei lässt sich jedoch eine Vakanz von zweckmäßigen Methoden und Hilfsmitteln verzeichnen.

Die Autorin Anja Hofer setzt im Rahmen der vorliegenden Arbeit an diesem Defizit an. Ziel der Arbeit ist die Erarbeitung eines Vorgehensmodells zur Unterstützung des Aufbaus und der Durchführung von Unternehmenskooperationen. Zu seiner Entwicklung wird auf ein Schichtenkonzept eingegangen, dass das Management unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse unterstützt. Zudem werden gleichzeitig Modellierungsmethoden aufgezeigt, die eine modellbasierte Kooperationsbeschreibung auf fachlicher und konzeptioneller Ebene ermöglichen. Sowohl das Konzept als auch die Methoden sind integrative Bestandteile des Vorgehensmodells.

Durch die wissenschaftliche Erörterung dieser Thematik, verbunden mit der Umsetzung an einem Anwendungsbeispiel, richtet sich die Arbeit von Anja Hofer nicht nur an wissenschaftlich Interessierte, sondern auch an Vertreter aus der Praxis.

Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer, Günter Scheer (Hrsg.), Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz – Handbuch für Regionalentwicklung

Wien, Springer-Verlag, 2008, ISBN: 978-3-211-73126-0, 189 Seiten, 59,95 €.

Regionale Netzwerke verbinden Personen, Projekte und Organisationen miteinander. Als soziale Systeme sind



Netzwerke maßgeblich für die Steuerung der regionalen Entwicklungen geworden. Der Erfahrungsaustausch zwischen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Interessenverbänden und Bürgern wird durch regionale Netzwerke unterstützt. Zudem werden durch sie die Lernfähigkeit und die Innovationskraft von Regionen gesteigert.

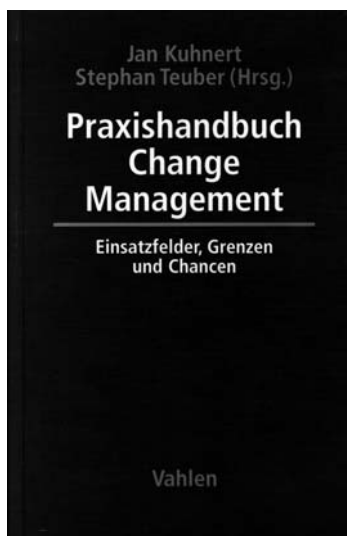
Das Autorenteam dieses Handbuches blickt auf jahrelange Erfahrung auf nationaler und internationaler Ebene in diesem Bereich zurück. Dem Leser wird in diesem Handbuch aufgezeigt, wie mit Hilfe von Netzwerken die regionale Innovations- und Wirtschaftskraft gestärkt, die regionalen Entwicklungsprozesse gesteuert und das gemeinsame Lernen effektiv gestaltet werden kann.

Zahlreiche Beispiele und Fallstudien realisierter Projekte zeigen den Erfolg der Methoden und Ansätze der Autoren auf. Eine Vielzahl an Checklisten, Fragebögen, Moderationsanleitungen und Analyseinstrumente ergänzen das Buch und helfen bei der Umsetzung von Netzwerken.

Das Handbuch richtet sich in erster Linie an Praktiker der Regionalentwicklung und Raumplanung in Verwaltung, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Darüber hinaus eignet sich ein großer Teil dieses Buches auch für die Netzwerkpraxis in anderen Themen- und Gesellschaftsbereichen, sodass das Handbuch auch Interessierten aus anderen Gebieten eine nützliche Unterstützung in ihrer täglichen Arbeit in und mit Netzwerken bietet.

Jan Kuhnert, Stephan Teuber, Praxishandbuch Change Management – Einsatzfelder, Grenzen und Chancen

München, Verlag Franz Vahlen, 2008, ISBN-10: 3-8006-3408-2, 355 Seiten, 49 €.



Change is everywhere! Der Begriff Change Management ist aktuell in aller Munde. Unternehmen werden zunehmend von der Globalisierung der Märkte und einem intensiveren Wettbewerb unter Druck gesetzt. Von den Wirtschaftssubjekten wird verlangt, dass sie sich laufend neuen Strukturen, Prozessen und Normen

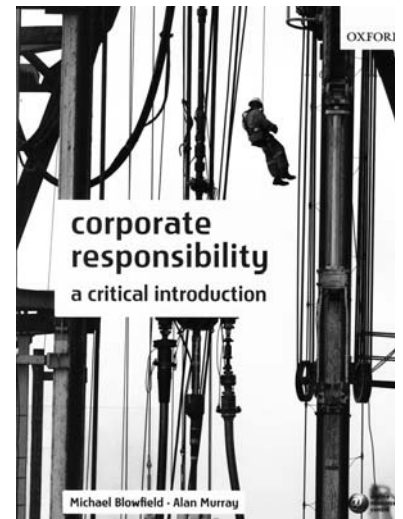
anpassen. Und wo sich Unternehmen anpassen, sich neue Organisationen und Organisationsformen bilden und Märkte bearbeitet werden, da müssen die Menschen mit: Change is going on.

In dem Praxishandbuch Change Management wird das Thema Change Management mit hohem Praxisbezug im Rahmen von 19 Beiträgen von erfahrenen Experten beschrieben und aus folgenden Perspektiven beleuchtet: Non-Profit- und Sozialbereich, kommunale und regionale Dienstleister, Software und Medien, Personalwesen, Vertrieb und Produktion. Die besten Methoden und Tools des Change Managements werden in dem Praxishandbuch herausgearbeitet. Neben wissenschaftlichen Hintergründen gewinnt der Leser dieses Handbuches auch Informationen und Wissenswertes über konkrete Erfahrungen in der betrieblichen Praxis. Langjährige Praxiserfahrung im Bereich Change Management wird gebündelt wiedergegeben.

Das Praxishandbuch Change Management richtet sich insbesondere an Unternehmer, Führungskräfte, Personalverantwortliche, Personalentwickler sowie an Trainer und Berater.

Michael Blowfield, Alan Murray, Corporate Responsibility: A Critical Introduction Oxford University Press, 2008, ISBN: 978-0199209095, 450 Seiten, 46,99 €.

Wie viel gesellschaftliche und umweltbezogene Verantwortung übernehmen Unternehmen? Wo startet und endet das Verantwortungsbewusstsein? Was sollten Unternehmen tun und vermeiden? Unternehmensver-



antwortung steht ganz oben auf der Agenda vieler Unternehmen. Die Bedeutung und ihre inhaltliche Ausgestaltung sind noch nicht ganz eindeutig. Es existieren sowohl Argumente für als auch gegen ein Unternehmenskonzept, das ein starkes soziales Verantwortungsstreben übernimmt. Die Verhaltensweisen der Unternehmen, die ein Verantwortungsbewusstsein pflegen sind sehr unterschiedlich.

Das Buch „Corporate Responsibility“ gibt dem Leser einen Überblick über die verschiedenen Ausprägungen von Unternehmensverantwortung. Die Autoren identifizieren die wesentlichen Treiber, Trends, Argumente und Themen im Hinblick auf den Analysegegenstand „Corporate Responsibility“. Dies wird untermauert mit pädagogischen Argumenten und beinhaltet eine Fülle an kleinen Fallbeispielen von General Electric, Traidcraft Plc and UN Principles for Responsible Investment.

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

Interessante Links im WWW

US Department of Justice – Antitrust Division

Die Antitrust Division des amerikanischen Justizministeriums überwacht den Wettbewerb der USA. Im Rahmen dieser Aufgabe finden sich auf der Internetseite der Division neben zahlreichen Urteilen auch vorzügliche wissenschaftliche Diskussionspapiere, die auf hohem Niveau Wettbewerbsprobleme und ihre Lösung durch die Kartellbehörden behandeln.

<http://www.usdoj.gov/atr/index.html>

http://www.usdoj.gov/atr/public/eag/discussion_papers.html

EU-Kommission – Chief Competition Economist

Ähnlich der Antitrust Division baut auch die Eu-Kommission langsam ökonomisches Wissen für ihre Wettbewerbsentscheidungen auf. Hierzu wurde die Position des Chief Competition Economist eingeführt. Auf den Seiten finden sich zahlreiche Arbeitspapiere und Veröffentlichungen zu wettbewerbsökonomischen Fragestellungen.

http://ec.europa.eu/dgs/competition/economist/role_en.html

European Competition Network

Die Wettbewerbsentscheidungen der EU-Kommission finden in enger Koordination mit den nationalen Wettbewerbsbehörden statt, die von der Kommission bei ihren Entscheidungen zu Stellungnahmen aufgefordert werden. Um diesen Austausch effizienter zu gestalten, wurde das European Competition Network gegründet, das den Kontakt und Austausch zwischen der Kommission und den nationalen Wettbewerbsbehörden koordiniert. Für diesen Austausch hat sich das European Competition Network auch ein eigenes Regelsystem gegeben.

http://ec.europa.eu/comm/competition/ecn/index_en.html

KfW – Mikrofinanzierung

Mikrofinanzierung ist zur Zeit in aller Munde. Tatsächlich ist es auch in Deutschland eine traditionsreiche Form der Finanzierung. Die KfW stellt zahlreiche Informationen zur Mikrofinanzierung zur Verfügung. So finden sich dort die umfangreichen Dokumentationen zu den Foren „Mikrofinanzierung“

(z.B. unter http://www.kfw.de/DE_Home/Research/Veranstaltungen_2007/3._Forum_Mikrofinanzierung.jsp) aber auch Informationen zur Initiative „Kleiner Mittelstand“ (http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Kredite/Initiative_Kleiner_Mittelstand.jsp).

Schließlich gibt die KfW Entwicklungsbank Informationen über Mikrofinanzierungen in Entwicklungsländern (http://www.kfw-entwicklungsbank.de/DE_Home/Sektoren/Finanzsystementwicklung/Mikrofinanzierung.jsp).

<http://www.kfw.de>

SCHUFA

Auf den Seiten der SCHUFA finden sich zahlreiche Informationen zur Arbeit von Kreditbüros und über viele Aspekte der Positiv- und Negativauskünfte, die die SCHUFA gibt. Unter www.meineschufa.de besteht die Möglichkeit, die über die eigene Person gespeicherten Informationen abzufragen.

<http://www.schufa.de>

APA

APA – Austria Presse Agentur ist die genossenschaftlich organisierte, österreichische Presseagentur. Informationen über ihre Geschäftsfelder, die Visionen zur zukünftigen Entwicklung der Genossenschaft und ihre Geschichte finden sich auf ihrer Internetseite.

<http://www.apa.at/>

15. Oktober 2008

12. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Am 15. Oktober 2008 findet die Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ ihre Fortsetzung. Experten aus Wissenschaft und Praxis werden wieder aktuelle Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften diskutieren und Anregungen für die Nutzung in der Praxis der Wohnungsgenossenschaften geben. Das Thema der Veranstaltung und die Referenten werden Ende Juni bekanntgegeben. Ihre persönliche Einladung erhalten Sie kurz darauf.

Oktober 2008

4. CAWM-Forum

Zum vierten Mal findet im Oktober das CAWM-Forum statt, wo aktuelle wirtschaftspolitische Fragestellungen mit Vertretern aus der Praxis diskutiert werden. Thema des CAWM-Forums wird die Bahnprivatisierung sein. Eine Einladung wird rechtzeitig versendet.

12. November 2008 – 8.15 Uhr

Erfolgsfaktoren von Kooperationen in der mittelständischen Wirtschaft

Wilfried Hollmann, Vorstandsvorsitzender der NOWEDA eG und Präsident des Zentralverbandes

Verbundgruppen e.V. (ZGV), wird im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation einen Einblick in das Management von Verbundgruppen geben und aktuelle Herausforderungen und Chancen für die Verbundgruppen in Deutschland präsentieren.

19. Januar 2009

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Zu einer neuen Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ wird am 19. Januar 2009 eingeladen. Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis diskutieren aktuelle Herausforderungen für den genossenschaftlichen Finanzverbund und weisen Wege zu deren Bewältigung auf.

26./27. März 2009

7. Jahrestreffen IfG-Alumni

Ende März finden sich die IfG-Alumni zu ihrem mittlerweile schon 7. Jahrestreffen an der Universität Münster (Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung, Am Stadtgraben 9) ein. Wie in den vergangenen Jahren wird wieder ein Mix aus spannenden Vorträgen und gemütlichem Beisammensein geboten, was wie immer die Möglichkeit zu einem Austausch mit alten und neuen Bekannten bietet.



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

Wall of Excellence

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

Unternehmenskooperation I (WS 2007/2008)



Anke
Donath
(1,0)



Simone
Mörchen
(1,3)



Melanie
Kordes
(1,3)



Kirsten
Johannemann
(1,3)



Matthias
Korte
(1,3)



Ludwig
Brütting
(1,3)



Johannes
Spandau
(1,3)

Mikroökonomik III (2007/2008)



Janina
Sandermann
(1,0)



Florian
Allroggen
(1,0)



Benjamin
Böninghausen
(1,0)



Hauke
Vierke
(1,0)



Harry
Müller
(1,0)

Neue Institutionenökonomik (WS 2007/2008)



Nicola
Teege
(1,3)



Sebastian
Tenbrock
(1,3)



Simone
Elpers
(1,3)



Melanie
Stinn
(1,3)

Unternehmenskooperation II (WS 2007/2008)



Sophie
Zapf (1,3)



Daniel
Santel (1,3)

Seminar Unternehmenskooperation (WS 2007/2008)



Yasmin
Bassen
(1,0)



Ole
Steinbock
(1,3)



Ludwig
Brütting
(1,3)



Johannes
Spandau
(1,3)

<i>Anzugehendes Orgakzept</i>	bedeutet	<i>kurz- oder mittelfristiges Ziel</i>
<i>best-practice-flow</i>	bedeutet	<i>beste Organisation der Abläufe</i>
<i>benefits</i>	bedeutet	<i>Vorteile</i>
<i>cost-cutting</i>	bedeutet	<i>Senkung der Kosten</i>
<i>Datenbasis plausibilisieren</i>	bedeutet	<i>Daten zurechtbiegen</i>
<i>Entlastung von Aufgaben</i>	bedeutet	<i>Stellenstreichung</i>
<i>key-concept</i>	bedeutet	<i>guter Gedanke</i>
<i>konzeptioneller Ansatz</i>	bedeutet	<i>Gedanke</i>
<i>komplexe Erklärungsvariable</i>	bedeutet	<i>Ursache</i>
<i>Leitbild</i>	bedeutet	<i>mittel- oder langfristiges Ziel</i>
<i>modularer Aufbau</i>	bedeutet	<i>beliebige Zusammenstellung</i>
<i>Performance Optimierung</i>	bedeutet	<i>Verbesserung der Abläufe</i>
<i>Revolutionär</i>	bedeutet	<i>neu</i>
<i>suboptimal</i>	bedeutet	<i>schlecht</i>
<i>zeitnahe Perspektive</i>	bedeutet	<i>Sofortlösung</i>

„Beraten und verkauft: Denglische Sprachtricks der Beraterfirmen“ von Udo Johann Piasezky, Vorstandsvorsitzender des Deutschen Rentenschutzverbandes (DRSB). in: **sprach**nachrichten, Nr. 36/Dezember 2007