

**Herausgeber:**

Institut für Genossenschaftswesen  
im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster,  
Am Stadtgraben 9,  
48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 90,  
Fax (02 51) 83-2 28 04,  
E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen  
und erscheint zweimal jährlich.

Die Ausgabe 2/2008 wurde am 26.11.2008 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
MemberValue für Wohnungsgenossenschaften .....	6
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Vertikalisierung als Marketinginstrument in der Textilindustrie .....	8
Instrumente des internen Genossenschaftsmarketings .....	9
Kooperationsoptionen öffentlicher Versorgungsunternehmen .....	9
Kooperationsmanagement in mittelständischen Unternehmen .....	10
Die Balanced Scorecard .....	10
Familienorientierte Personalpolitik .....	11
Aktuelle Regulierungsmechanismen in Netzindustrien .....	12
Handy-TV in Deutschland .....	12
Aktuelle Fragen der Telekommunikationsregulierung .....	13
Europäische Wirtschaftspolitik .....	13
<b>Forschungsprojekte</b>	
Mergers & Acquisitions oder Unternehmenskooperation .....	14
Langfristige Versorgungssicherheit in der Elektrizitätswirtschaft .....	16
Vertikale Integration und Effizienz auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt .....	18
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Kooperationen in der Versicherungswirtschaft .....	20
Das Partnerkonzept der Westfälischen Provinzial Versicherung bei der Schadenregulierung .	21
R+V Versicherung – der genossenschaftliche Versicherer .....	22
Die Rückkehr des Strategen? Aktuelle M&A-Trends im Fokus .....	23
Vorteile und Erfolgsfaktoren von Kooperationen am Beispiel der NOWEDA eG .....	24
Internationale Kooperationen .....	25
Institutionenökonomische Aspekte der Wirtschaftspolitik .....	26
<b>Alumni-Forum</b>	
Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk: Methodische Überlegungen zum Vergleich von Wirtschaftssystemen .....	27
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Gesellschaftliche Trends und genossenschaftliches Wohnen .....	30
Genossenschaften und Mittelstandsentwicklung .....	32
Internationaler Austausch über Stiftungs Kooperationen .....	33
31. Hohenheimer Oberseminar .....	35
IfG-Kennenlernabend .....	36

**Vorträge**

Unternehmerische Kooperationsstrategien: Von der Existenzfähigkeit zur Wettbewerbsfähigkeit	37
Unternehmensführung: Bedingungen für erfolgreiche Netzwerke	40
Genossenschaftliche Mitgliedschaft: Erfolg durch Vertrauen und Vertrauen durch Erfolg	42
Mobilität, Individualisierung und gesellschaftliche Polarisierung: Herausforderungen und Reaktionsmöglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften	45
Wohnungsgenossenschaften: Partner für Menschen, Unternehmen und die Region	47
Zukünftiges Wohnen bei Genossenschaften: Verantwortung, Vertrauen, Partnerschaft	49
Wirtschaftlicher Erfolg und Kundenzufriedenheit durch unternehmerische Verantwortung	51
Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform	53
Die Auswirkungen deutscher Datenschutzregelungen auf die gesamte Volkswirtschaft – geplante Änderungen des BDSG	55

**Unsere Partner stellen sich vor**

Ärztegenossenschaft Schleswig-Holstein eG: Zwischen Partei und Gewerkschaft	58
--	----

**Publikationen**

Arbeitspapier des IfG Nr. 75	60
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 83	60

<b>Pinwand</b>	61
----------------	----

**Neues aus der Wissenschaft**

**Im Fokus**

Verantwortung	63
---------------	----

**Das aktuelle Stichwort**

Projektkooperationen	68
----------------------	----

**Für Sie gelesen**

Jürgen Richert: Performance Measurement in Supply Chains – Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken	72
Gérard Cliquet, George Hendrikse, Mika Tuunannen, Josef Windsperger (Hrsg.): Economics and Management of Networks – Franchising, Strategic Alliances and Cooperatives	73
Sören Dressler: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring. Die moderne Ausgestaltung des Back Office – Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen	74
Éric Brousseau, Jean-Michel Glachant: New Institutional Economics – A Guidebook	75
Ingrid Matthäus-Maier, J.D. von Pischke: New Partnerships for Innovations in Microfinance	76

<b>Neu auf dem Büchermarkt</b>	78
--------------------------------	----

<b>Interessante Links im WWW</b>	80
----------------------------------	----

<b>Terminkalender</b>	81
-----------------------	----

<b>Wall of Excellence</b>	83
---------------------------	----

<b>Gedankensplitter</b>	84
-------------------------	----

# Editorial



Bevor das Jahr 2008 zu Ende geht, soll Sie diese Ausgabe des IfG-Newsletters [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* 2/2008 erreichen. Interessante Themen haben uns bewegt und herausgefordert. Die Ergebnisse und Antworten sind in Publikationen, Forschungsberichte und Vorträge eingeflossen. Wie gewohnt soll in diesem Newsletter ein Eindruck über die Arbeitsschwerpunkte und die wichtigsten Ergebnisse der letzten Monate vermittelt werden.

Den aktuellen Entwicklungen geschuldet, ging es immer wieder auch um die Auseinandersetzung mit Vertrauen und Verantwortung in Wirtschaft und Politik. In vielen Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenwirkens werden derzeit Vertrauensanker gesucht, die es ermöglichen, Unsicherheit ab- und Vertrauen aufzubauen. Sie sind Voraussetzung für die Bereitschaft zu langfristig orientierten Entscheidungen und zum Eingehen von Abhängigkeiten. Auf dieser Suche lohnt es sich, die Governancestrukturen des genossenschaftlichen Kooperationsmodells wieder stärker in den Fokus zu nehmen. In sich konsistent sind sie und lokal verankert in ihrer Orientierung an den Mitgliederinteressen. Auf diese Weise können nicht nur Dezentralität und unternehmerische Selbständigkeit mit der notwendigen wirtschaftlichen Effizienz zusammengebracht werden. Ebenso wichtig ist, dass so Erwartungen stabilisiert und Entscheidungen langfristig ausgerichtet werden können. Dies fördert nicht nur die Übernahme von Verantwortung in den Unternehmen selbst, sondern indirekt auch für den Standort und für die Gesellschaft.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2009.

Für das Team des IfG



Dezember 2008

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

# Meine Meinung

## Markt und Politik

### *Geändertes Mischungsverhältnis*

Von Marktversagen ist derzeit viel zu hören und zu lesen. In unangemessener Überzeichnung werden von manchen Autoren die Grenzen der marktwirtschaftlichen Ordnung als erreicht angesehen. Kapitalismuskritik ist sehr populär geworden. Die großen Probleme auf den Finanzmärkten sowie die sich rapide abkühlende wirtschaftliche Entwicklung haben zu weitreichenden Rettungspaketen für Banken und zu Konjunkturprogrammen geführt. Bei all diesen Aktivitäten muss erstaunen, wie schnell es völlig normal geworden ist, Staat und Politik eine außerordentlich hohe Lösungskapazität für alle Problemlagen zuzutrauen.

Staat und Politik sind vorerst die Gewinner der ersten Entwicklungen auf den Finanzmärkten und in der Realwirtschaft. Ihr Aktivitätsniveau hat sich deutlich erhöht, strukturell verändert und die Akzeptanz kurzfristig orientierter wirtschaftspolitischer Maßnahmen ist deutlich angestiegen. Dies, obwohl Politiker vor kurzem in Umfragen von den Bürgern nur ein sehr geringes Vertrauen entgegengebracht wurde. Zeichnet sich in der Wirtschaftspolitik ein neuer gesellschaftlicher Konsens über die Transformation des Ordnungs- in einen Interventionsstaat ab? Wenn auch über Ausgestaltungsdetails diskutiert werden kann, waren die umfangreichen staatlichen Maßnahmen zur Verbesserung oder Aufrechterhaltung der Systemstabilität der Finanzmärkte notwendig, auch was die Hilfsprogramme für Banken betrifft. Ob sie hinreichend effektiv sind, wird davon abhängen, welche Maßnahmen der Finanzmarkt- und Bankenregulierung in der näheren Zukunft folgen. Dennoch werden auch in Zukunft Finanzmarktkrisen unterschiedlichen Ausmasses nicht ausbleiben.

Etwas anders stellt es sich bei den Konjunkturprogrammen, Rettungspaketen für Unternehmen und Branchen

dar. Auch hier dominieren derzeit Diskussionen über die Ausgestaltungsvarianten, während ihre Effektivität und ihre Rechtfertigung kaum thematisiert werden. Mit der zeitlichen und inhaltlichen Nähe zu den Finanzmarktproblemen, werden sie meist mit einem diffusen Marktversagen begründet. Anders als bei den Maßnahmen zur Finanzmarktstabilisierung hat sich in der Geschichte der Wirtschaftspolitik gezeigt, dass die Effektivität konjunktur- und strukturpolitischer Ambitionen häufig wenig überzeugend und mit negativen Begleiterscheinungen und Folgewirkungen verbunden waren. Diese haben sich vor allem im Aufbau von Staatsverschuldung und im späteren Verlust nicht wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze gezeigt. Dies legt es nahe, über die beabsichtigten Wirkungsmechanismen nachzudenken. Soll mit ihnen der Abbau von Unsicherheit und die Schaffung optimistischer Erwartungen bei Unternehmen und Haushalten erreicht werden, sind sie deutlich positiver zu beurteilen, als wenn eine mechanische Nachfragesteuerung alten Stils im Vordergrund steht. Dies gilt vor allem auch deswegen, weil die Geldpolitik als stabilisierendes Instrument derzeit nicht zur Verfügung steht.

Es wird nicht ausbleiben, dass vor diesem Hintergrund staatliche Aktivitäten konjunktur- und strukturpolitischer Natur ansteigen werden. In Deutschland kommt zusätzlich noch die Bundestagswahl 2009 dazu. Obwohl in „dieser Krise alles anders ist als das bisher Dagewesene“, sollte neben dem derzeit omnipräsenten Marktversagen als Begründung staatlicher Maßnahmen das Politikversagen nicht vergessen werden, das durch (politische) Interessen und (fehlende) Informationen hervorgerufen wird. Es ist zu hoffen, dass die Politik selbst ihre wirtschaftspolitischen Problemlösungskapazitäten realistisch einschätzt, den Staat nicht überfordert und sich der Grenzen einer interventionsorientierten Politik bewusst bleibt. Das Nichteinhalten geweckter Erwartungen kann zu einem – dann noch rapideren – Vertrauensverlust führen. Die Verwässerung der marktwirtschaftlichen Orientierung in Deutschland wäre die schädlichste aller Folgen der aktuellen Finanzmarktkrise.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Doktorarbeiten

## MemberValue für Wohnungsgenossenschaften

### *Operationalisierung und Ableitung von Handlungsempfehlungen anhand eines MemberValue-Managements*

Eine Orientierung am MemberValue liefert die Möglichkeit, die Erfolgsfaktoren „genossenschaftsspezifische Differenzierung“ und „mitgliederorientiertes Management“ zu vereinen. Entscheidet sich eine Wohnungsgenossenschaft bewusst für die Orientierung am MemberValue, so hat damit unabdingbar die Gewichtung der einzelnen MemberValue-Komponenten und deren Operationalisierung durch die Bewertung der Mitglieder zu erfolgen. Es sind also die Nutzenerwartungen der Mitglieder zu erforschen, um unter Berücksichtigung des vorhandenen Stärken-Schwächen-Profiles und der Marktlage ein wertorientiertes Unternehmensführungskonzept zu erarbeiten und umzusetzen. Hierbei gilt es, eine Grundlage zur Implementierung des MemberValue-Konzepts in der Unternehmenspraxis zu schaffen, um damit die Voraussetzung für eine wertorientierte Unternehmensführung im Sinne der Mitglieder zu erfüllen.

Die zentrale Fragestellung der Arbeit lautet: Wie kann der MemberValue für Wohnungsgenossenschaften im Sinne der Mitglieder operationalisiert und als Erfolgsmaßstab handhabbar gemacht werden? Die Überprüfbarkeit, inwieweit der MemberValue in Wohnungsgenossenschaften realisiert wurde, ist an dessen Operationalisierung gebunden. Dementsprechend muss die Operationalisierung über die Form eines praktisch handhabbaren Erfolgsmaßstabes gelingen. Idealerweise kann dies über den Weg der Zielerreichung gelingen, so dass nicht nur die Realisierung der Wertschaffung für die Mitglieder, sondern auch dessen Realisierungsgrad beurteilt werden kann. Bevor jedoch eine Operationalisierung des MemberValues möglich wird, muss das Management einer Wohnungsgenossenschaft eine mitgliederorientierte Zielfunktion entwickeln. Die Spezifität dieser Zielfunktion besteht darin, dass diese Zielfunktion eine multivariate ist und

somit den unterschiedlichen Ansprüchen der in der Wohnungsgenossenschaft beteiligten Akteure gerecht werden muss. In gelungenen wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen kann man sich durch ein adäquates Beziehungsmanagement auf ein gemeinsames Zielsystem einigen. Deshalb sind die Herausforderungen im Beziehungsmanagement der Wohnungsgenossenschaft zu ermitteln. Hierbei werden sowohl die genossenschaftlichen Governancestrukturen im Beziehungsnetzwerk der Wohnungsgenossenschaft analysiert, als auch der institutionelle Wandel als Erklärungsbeitrag zum Managementbedarf in Wohnungsgenossenschaften herausgearbeitet. Mit Hilfe der institutionenökonomischen Betrachtungsweise der Wohnungsgenossenschaft wird eine theoretische Basis geschaffen, um den gestiegenen Managementbedarf in Wohnungsgenossenschaften sowohl aus theoretischer als

auch aus Sicht der Mitglieder darzustellen.

Des Weiteren wird der MemberValue als Konzept des Strategischen Managements vorgestellt. Hierbei werden die Ansätze des Strategischen Managements auf die Wohnungsgenossenschaften angewandt. Durch eine integrative Betrachtung der theoretischen Ansätze bildet sich ein Bezugsrahmen als theoretische Grundlage für das Konzept des MemberValues heraus. Hierauf aufbauend wird das MemberValue-Reporting vorgestellt, da es einen konzeptionellen Rahmen zur Ableitung geeigneter Indikatoren zur Operationalisierung des MemberValues liefert. Darüber hinaus werden die theoretischen Zusammenhänge zwischen MemberValue und Mitgliederzufriedenheit dargestellt und entsprechende Hypothesen abgeleitet.

Im Folgenden werden die Grundlagen zur Messung des Konstrukts MemberValue gelegt, d. h. es werden die Konzeptualisierung und Operationalisie-

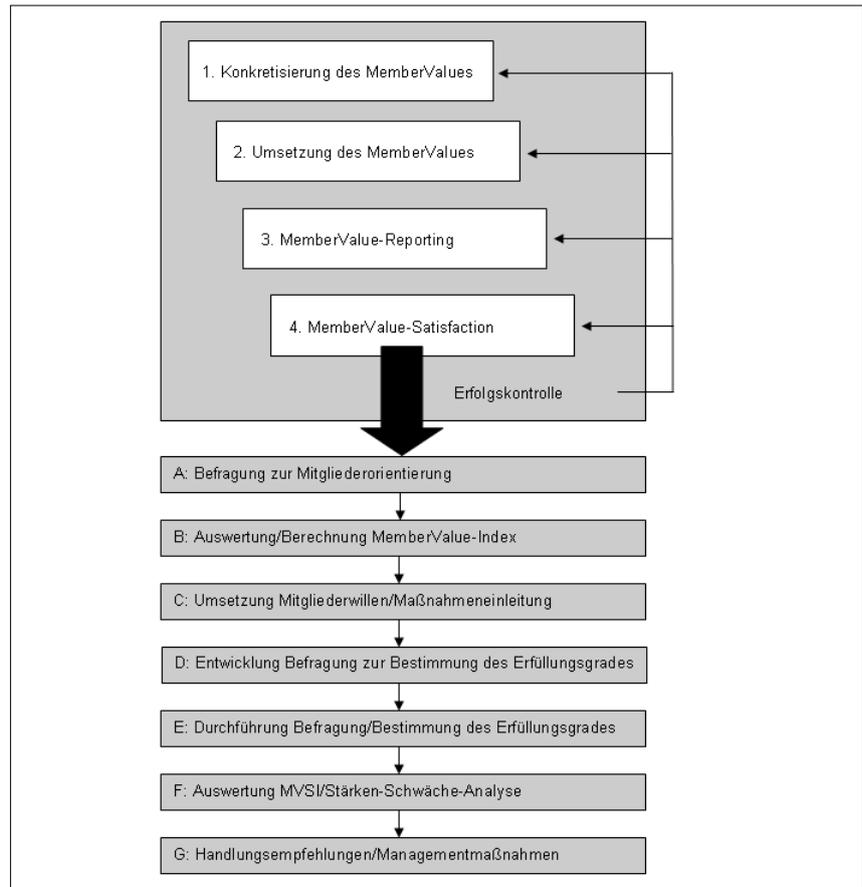
zung des MemberValues definiert. Zu dem wird auf die methodischen Grundlagen und die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung eingegangen. Ziel dieses Vorgehens ist es, ein Messinstrumentarium für den MemberValue zu entwickeln und dieses anhand einer empirischen Studie zu überprüfen. Die methodischen Hintergründe des verwendeten Verfahrens werden dargestellt, außerdem werden die Ergebnisse bzgl. des Messinstruments des MemberValues interpretiert und ein MemberValue-Index entwickelt.

Die Auswirkung der Erwartungshaltung der Mitglieder bezüglich des MemberValues auf die Mitgliederzufriedenheit ist ein Thema, das im Anschluss betrachtet wird. Hierbei werden die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen überprüft. Abschließend wird mit einer Mehrebenenanalyse untersucht, ob soziodemografische Merkmale dabei einen besonderen Einfluss nehmen.

Daraus werden Handlungsempfehlungen für das Management von Wohnungsgenossenschaften anhand eines MemberValue-Satisfaction-Index abgeleitet, der im Prozess des MemberValue-Managements mündet.

Letztlich erfolgt eine Zusammenfassung der bis dahin gewonnenen Ergebnisse. Hieraus werden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für das Strategische Management von Wohnungsgenossenschaften abgeleitet und die Grenzen der Arbeit sowie der zukünftige Forschungsbedarf aufgezeigt.

Durch die mitgliederorientierten Maßnahmeneinleitungen kann das Verhältnis der Mitglieder zu ihrer Wohnungsgenossenschaft verbessert



Mitgliederorientierte Maßnahmeneinleitung – MemberValue-Management

werden, da durch den Prozess des MemberValue-Managements ein zeitgemäßes Managementsystem mit folgenden Potenzialen geschaffen wurde:

- Die Mitglieder können durch einen effizienten demokratischen Entscheidungsfindungs- und Durchsetzungsprozess eine zunehmende Nähe zum Management der Wohnungsgenossenschaft aufbauen und Einfluss auf Entscheidungen des Strategischen Managements nehmen.

- Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent reduziert sich nicht nur auf eine reine Leistungsbeziehung, da jedes einzelne Mitglied in das Beziehungsnetzwerk der Wohnungsgenossenschaft integriert ist und sich mit seiner Wohnungsgenossenschaft identifizieren kann.

- Die Mitglieder können ihre Kontrollfunktionen durch den geschaffenen Beurteilungsmaßstab des MemberValue-Satisfaction-Indexes wahrnehmen.

Das MemberValue-Management fördert darüber hinaus den Prozess des Member-Relationship-Managements, der sich von der Mitgliederorientierung über die Mitgliederzufriedenheit bis hin zur Mitgliederbindung erstreckt.

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Vertikalisierung als Marketinginstrument in der Textilindustrie

### *Modeerscheinung oder Strategiewechsel?*

Die Rahmenbedingungen in der Textilwirtschaft haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Insbesondere die Marktmacht großer Bekleidungsketten, die zur Erosion der Margen der Modeunternehmen führen, sowie deren verstärkter Rückgriff auf Eigenmarken erfordern neue Strategien der Modeunternehmen, die insbesondere eine Reorganisation der Wertschöpfungskette bedeuten. Die Vertikalisierung kann dabei als eine Vertriebsstrategie für Modeunternehmen gesehen werden.

Zwischen Modeherstellern und dem Handel bestehen grundlegende Konfliktzonen. Dieses betrifft die Preis- und Konditionenpolitik, die Kommunikationspolitik, die Produkt- und Sortimentspolitik sowie die Distributionspolitik. Wesentlich sind dabei die Konflikte in der Preisgestaltung, die zunehmend zu Lasten der Hersteller ausgehen. Außerdem gilt es in marginträchtigen Teilmärkten erfolgreich zu sein, was eine durchsetzungsfähige Markenpolitik erfordert, die in der Kontrolle der Hersteller bleibt. Dieses sind nur einige Gründe dafür, dass sich Modehersteller mit den Vor- und Nachteilen von Vertikalisierungsstrategien beschäftigen.

Vertikalisierungsstrategien können unterschiedliche Ausprägungen und Intensitäten annehmen. Die weitestgehende Vertikalisierung, die jedoch auch die höchsten Anforderungen stellt, ist der Betrieb eigener Geschäfte. Daneben gibt es weitere Vertriebsformen, die eine (nahezu) vollständige Kontrolle über den Verkauf erlau-

ben, wie z.B. der Internet-Vertrieb. Weitere weniger intensive Vertriebsformen, die dem Hersteller einen gewissen Grad der Kontrolle über den Verkauf erlauben sind z.B. Vertragsflächen oder Shop-in-shop-Konzepte, die stark kooperative Elemente enthalten. Eine stärkere Vertikalisierung bedeutet einerseits einen direkten Zugriff auf den Kunden und eine Umgehung des marktmächtigen Handels. Andererseits müssen die einzelnen Vertriebsstellen aufgebaut und betrieben werden, so dass man nicht auf die Volumina großer Händler zurückgreifen kann.

Eine wichtige Frage ist nun, welche Unternehmen welchen Grad der Vertikalisierung durchführen sollen. Annette Gebhardt hat hierzu in ihrer Arbeit über vierzig Unternehmen hinsichtlich ihrer Vertikalisierungsintensität verglichen. Dazu hat sie die Modehersteller nach unterschiedlichen Kriterien sortiert, die für die Entscheidung relevant sind. Dieses waren z.B. die Sortimentsbreite, das Preisseg-

ment, in dem das Unternehmen seine Produkte ansiedelt und den Umsatz, den das Unternehmen erzielt. Damit konnten insgesamt fünf Cluster von Unternehmen identifiziert werden. Die stärkste Vertikalisierung findet sich bei einer mittleren bis großen Sortimentsbreite im niedrigen bis unteren mittlerem Preissegment, wobei der Umsatz keinen wesentlichen Einfluss hat. Ein Beispiel aus diesem Cluster ist Zara. Eine ähnliche, aber nicht ganz so intensive Vertikalisierung, die sich hauptsächlich in eigenen Geschäften niederschlägt, lässt sich bei hochwertigen Produkten feststellen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Annette Gebhardt verfasst.

---

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

## Instrumente des internen Genossenschaftsmarketings

### *Eine empirische Analyse für den Arbeitskreis Richtiges Spielzeug eG*

Nur bei einer effizienten Ausgestaltung ihrer internen Austauschbeziehungen können Genossenschaften einen MemberValue für ihre Mitglieder schaffen. Jessica Stellmacher entwickelt für den Nürnberger ARS lösungsorientierte Marketingstrategien und -instrumente.

Das Ziel der Praxisdiplomarbeit besteht darin, die spezifischen Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Zielsetzungen des internen Marketings von Genossenschaften für den Arbeitskreis Richtiges Spielzeug (ARS), einen genossenschaftlichen Zusammenschluss von über 130 unabhängigen Spielzeug-Fachgeschäften, herauszuarbeiten und maßgeschneiderte Strategien zu erarbeiten. Zu diesem Zweck führte Frau Stellmacher in Zusammenarbeit mit dem ARS eine umfangreiche schriftliche Befragung der Genossenschaftsmit-

glieder durch. Eine große Beteiligung der Mitglieder an der Befragung ermöglicht Frau Stellmacher fundierte Aussagen zu zentralen Erfolgsfaktoren der Binnenbeziehungen. So ermittelt sie eine stark ausgeprägte interne Identifizierung und eine positive Wahrnehmung der Produktpalette. Die noch relativ gering ausgeprägte Transparenz identifiziert sie als Hauptansatzpunkt für zukünftige Maßnahmen. Eine Verbesserung der Informations- und Kommunikationspolitik kann für den ARS eine hohe Wirkungskraft entfalten. Insbeson-

dere wird die Einführung eines MemberValue-Reportings vorgeschlagen, welches sich bei geringem Aufwand positiv auf alle Zielsetzungen des internen Marketings auswirkt.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Jessica Stellmacher verfasst.

➔ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ konstantin.kolloge@ifg-muenster.de

## Kooperationsoptionen öffentlicher Versorgungsunternehmen

### *Eine Analyse am Beispiel der Hochsauerlandwasser GmbH*

Die Wasserwirtschaft steht durch sich ändernde Rahmenbedingungen vor großen Herausforderungen. Ziel der Diplomarbeit von Andreas Pletziger war es, am konkreten Beispiel eines Wasserversorgers aus dem Sauerland zu prüfen, inwieweit Kooperationen mit anderen Unternehmen hierbei sinnvoll sein können.

Hierzu wird eine strategische Analyse der Rahmenbedingungen und des Unternehmens selbst vorgenommen. So stellen insbesondere eine rückläufige Bevölkerungszahl und klimabedingte Anpassungen bei der Verteilung und Speicherung des Wassers den kommunalen Versorger vor große Herausforderungen. Hinzu kommen neue gesetzliche Regelungen in den Bereichen der Gebührenkalkulation sowie eine fortwährende Privatisierungsdebatte im Wassersektor. Mit Hilfe des Porterschen Wertkettenansatzes und eines eigens entwickelten Analyseras-

ters erfolgt eine detaillierte Untersuchung der verschiedenen Aktivitäten des Wasserversorgers basierend auf dem Kernkompetenzansatz. Es zeigt sich, dass Kooperationsoptionen insbesondere in den Bereichen der Wasserverteilung sowie bei Kundenservice und Materialeinkauf bestehen. Das Gleiche gilt für ein Überfliegungs-Projekt, mit dem die Abwasserflächen nach Versiegelungsgrad kategorisiert werden müssen. Alle Kooperationspotenziale werden mit detaillierten Ausgestaltungsvorschlägen konkretisiert. Eine Besonderheit

besteht in der empirischen Untersuchung der Durchsetzbarkeit kooperativer Maßnahmen gegenüber Politik und Verbrauchern.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Andreas Pletziger verfasst.

➔ Carsten Sander

☎ (0251) 83-2 29 99

✉ carsten.sander@ifg-muenster.de

## Kooperationsmanagement in mittelständischen Unternehmen

### *Einfache Umsetzung bei komplexen Anforderungen*

Mittelständische Unternehmen sind die treibende Kraft der deutschen Wirtschaft. Das dynamische Marktumfeld erfordert ein ständiges Hinterfragen der angewandten Wettbewerbsstrategien.

Dies führt zu einer zunehmenden Kooperationsnotwendigkeit für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Das Ziel der Bachelorarbeit von Philipp Woltering-Lamers bestand darin, die Besonderheiten eines erfolgreichen Kooperationsmanagements im deutschen Mittelstand herauszuarbeiten. KMU unterscheiden sich von Großkonzernen insbesondere durch die Ressourcenknappheit von Kapital, Personal, Management und Know-How sowie die zentrale Position des Eigentümer-Unternehmers. In seiner Analyse konzentriert sich Herr Woltering-Lamers insbesondere

auf die Frage einer optimalen operativen Kooperationsführung. Als Erklärungsgrundlage dient ein Modell der Kooperationskultur, welches vorrangig auf die Ausgestaltung und Anpassung weicher Faktoren fokussiert. Entscheidende Erfolgsfaktoren für mittelständische Kooperationen sind gegenseitiges Vertrauen und eine offene Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern. Durch Transparenz und eine hohe Verbindlichkeit der Kooperationsbeziehung können die Anreize für opportunistisches Verhalten effektiv verringert werden. Dies verleiht erfolgreichen Mittel-

standskooperationen sowohl Stabilität als auch die nötige Flexibilität, um im dynamischen Marktumfeld dauerhaft bestehen zu können.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Philipp Woltering-Lamers verfasst.

---

☞ Axel Roßdeutscher

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ axel.rossdeutscher@ifg-muenster.de

---

## Die Balanced Scorecard

### *Instrument der Erfolgsmessung für Joint Ventures*

Erfolgswirkungen von Unternehmenskooperationen können durch unterschiedliche Performance Measurement-Systeme bewertet werden. Zu diesen zählt auch die Balanced Scorecard (BSC). Um mit ihr eine Erfolgsmessung für Joint Ventures vorzunehmen, muss sie an die Besonderheiten von Kooperationen angepasst werden.

Joint Ventures zählen zu den häufigsten Institutionalisierungsformen von Kooperationen. Umso wichtiger erscheint es, dass ein geeignetes Instrument zur Messung des Erfolgs von Joint Ventures entwickelt wird. Diese Thematik bildet den Kern der Diplomarbeit von Christoph Höing. Er untersucht das Potenzial der BSC zur Erfolgsmessung von Joint Ventures. Auf der Ebene des gesamten Joint Venture-Systems werden von ihm Besonderheiten herausgearbeitet, die insbesondere bei der Erfolgsmessung von Bedeutung sind. Darauf aufbau-

end definiert er für jede Perspektive der BSC Ziele und erarbeitet Kennzahlen, mit denen der angestrebte Zielerreichungsgrad umgesetzt werden soll. Es gelingt ihm, einen Rahmen für die Kooperations-BSC zu entwickeln, so dass die dargestellten Ziele und Kennzahlen nicht unabhängig voneinander beurteilt werden, sondern deren kausaler Zusammenhang und Abhängigkeiten untereinander verdeutlicht und beachtet werden. Potenzielle Grenzen der Kooperations-BSC werden darüber hinaus aufgezeigt. Ergänzt wird die Arbeit um

eine Darstellung der individuellen Beiträge der Kooperations-BSC für die einzelnen Phasen des Kooperationsmanagements.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Christoph Höing verfasst.

---

☞ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

---

## Familienorientierte Personalpolitik

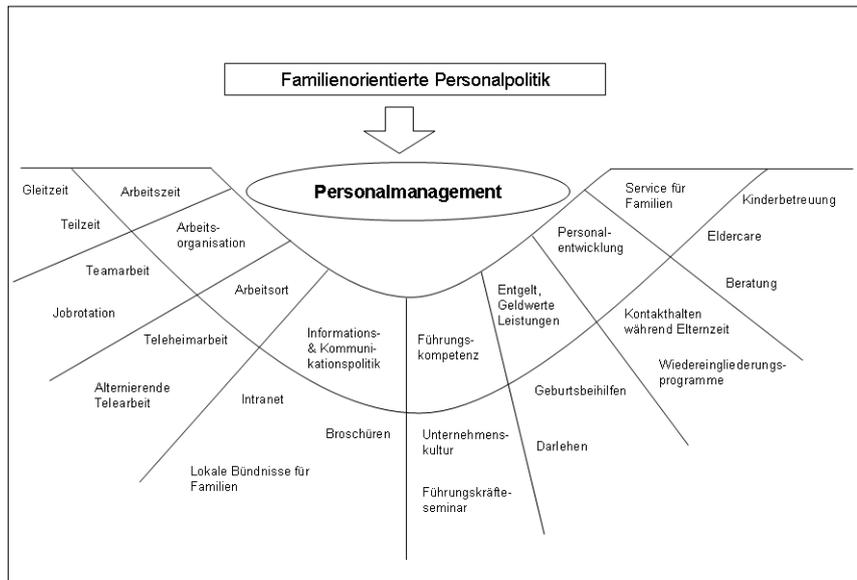
### *Eine Analyse von Kooperationsstrategien*

Das Kapital eines Unternehmens verlässt das Unternehmen jeden Abend durch den Hauptausgang. Diese Aussage verdeutlicht, welche Bedeutung ein einzelner Mitarbeiter für ein Unternehmen besitzt. Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, hochqualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Verantwortlich ist hierfür insbesondere der demographische Wandel, der einen Bevölkerungsrückgang, ein steigendes Durchschnittsalter und einen Rückgang des Erwerbspersonpotenzials mit sich bringt. Infolgedessen ergibt sich für Unternehmen die Notwendigkeit, ihre Personalpolitik familienorientierter auszurichten und die Mitarbeiter als wichtiges Asset zu betrachten.

Vor diesem Hintergrund wird das Rekrutieren und Halten von Mitarbeitern zu einem substantziellen Wettbewerbsfaktor. In Anlehnung an das Audit BerufundFamilie® der gemeinnützigen Hertie-Stiftung lässt sich familienorientierte Personalpolitik in acht Handlungsfelder einteilen (siehe Abb.).

Die in der Diplomarbeit durchgeführte Analyse zeigt, dass sich vor allem der Bereich „Service für Familien“ besonders für Kooperationen eignet. Denkbar sind z. B. Kooperationen im Bereich Kinderbetreuung durch überbetriebliche Kooperationen, Beteiligungen an Kindertagesstätten in Form von Public Private Partnerships, das Sichern von Belegplätzen in Betreuungseinrichtungen, die Zusammenarbeit mit Familienservices oder die Notfallbetreuung in besonderen Situationen. Ein weiterer Aspekt, der in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird, ist die betriebliche Unterstüt-



Die acht Handlungsfelder familienorientierter Personalpolitik

zung bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger (Elder Care). Die Analyse der Kooperationsmöglichkeiten zeigt die Schritte zur Umsetzung familienorientierter Personalpolitik auf. Vor der Umsetzung einer familienorientierten Strategie sollten eine Situationsbedarfs-, Unternehmens- und Umweltanalyse durchgeführt werden, um den Handlungsbedarf im Unternehmen sowie den Kooperationsbedarf beurteilen zu können.

Die Notwendigkeit von Kooperationen im Bereich der familienorientierten Personalpolitik ergibt sich i.d.R. aus fehlendem Fachwissen sowie hohen finanziellen und organisatorischen Aufwendungen, welche die un-

ternehmerischen Kapazitäten übersteigen. Die praktische Einbettung der Ergebnisse gelingt neben der Heranziehung aktueller Marktdaten auf der Grundlage von Interviews mit den Unternehmen Alfred-Wegener-Institut für Polar- und Meeresforschung, MVV Energie AG, Fraport AG, NDR und Vattenfall AG.

#### Information

Die Arbeit wurde von Eva Chargé verfasst.

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

## Aktuelle Regulierungsmechanismen in Netzindustrien

### *Eine systematische Bestandsaufnahme am Beispiel des Energiesektors*

Die Besonderheit von Netzindustrien beruht auf ihrem strukturellen Aufbau, aufgrund dessen es in diesen Systemen zu keinem marktwirtschaftlichen Wettbewerb kommen kann. Ziel des Staates ist es, durch die Regulierung eines solchen Systems eine bestmögliche Korrektur des Marktversagens vorzunehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Problematik war es das Ziel der Arbeit, theoretische Mechanismen, die einer Regulierung zugrunde liegen können, am Beispiel des Energiesektors darzustellen und zu vergleichen. Der Fokus wird hier auf den Bereich Strom gelegt. Frau Schlesiger nimmt anhand einer Reihe selbst gewählter Kriterien eine systematische Bestandsaufnahme vor und geht zunächst auf kostenorientierte Regulierungsmechanismen ein. Zu diesen zählen zum Beispiel das Instrument der Grenzkostenpreise, der Preisdifferenzierung und der zweiteiligen Tarife, der Durchschnittskostenpreise und der Ramsey-

Preise. Im Anschluss daran setzt sie sich mit renditeorientierten Regulierungsinstrumenten auseinander und analysiert das Instrument der Rate-of-Return-Regulierung, der preisorientierten Regulierung, der Price-Cap- sowie der Revenue-Cap-Regulierung. Als Analyse Kriterien werden unter anderem die Anreizwirkung, die Preisflexibilität, die Eingriffs-, Informations- und Kontrollintensität sowie die Komplexität herangezogen. Zum Schluss folgt ein Überblick über die aktuelle Regulierungspraxis innerhalb des Stromsektors in der EU und in Deutschland. Stichpunktartig seien hier Transit- und Preistransitrichtlini-

en, die Binnenmarkttrichtlinien sowie die Beschleunigungsrechtsakte für den europäischen Blick sowie die Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes für den deutschen Blick genannt.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Katrin Schlesiger verfasst.

---

➔ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ [anne.saxe@ifg-muenster.de](mailto:anne.saxe@ifg-muenster.de)

---

## Handy-TV in Deutschland

### *Eine Analyse von Mobile 3.0 aus Sicht der Kooperationstheorie*

Für den Erfolg einer Kooperation spielen eine sorgfältige Partnerwahl und die richtige Institutionalisierung eine entscheidende Rolle. Dieses ist das klare Ergebnis einer ersten ökonomischen Analyse der Erfolgsaussichten von Mobile 3.0.

Im Juni 2008 begann die Einführung des auf dem DVB-H-Standard basierenden Handy-TV auf dem deutschen Mobilfunkmarkt durch Mobile 3.0, einem Joint Venture verschiedener Medien- und Technologieunternehmen. Bereits Ende Juli kamen erste Gerüchte auf, Mobile 3.0 stelle den Geschäftsbetrieb ein, wenngleich eine Bestätigung oder Widerlegung dieser Meldungen durch das Unternehmen ausgeblieben ist. Herr Stamer analysiert in seiner Bachelorarbeit die Aus-

gestaltung dieser Kooperation mit Methoden der Spieltheorie und der Neuen Institutionenökonomik. Er arbeitet heraus, dass die Erfolgsaussichten von Mobile 3.0 sehr kritisch zu beurteilen sind, da bei der Konstruktion des Joint Ventures und der Wahl der Kooperationspartner die vorherrschenden Marktbedingungen zu wenig berücksichtigt wurden. Um ein Überleben des Geschäftsmodells im oligopolistisch geprägten Mobilfunkmarkt zu ermöglichen, empfiehlt Herr

Stamer eine grundlegende Strategieänderung und eine Anpassung der Anreizstrukturen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Jan Stamer verfasst.

---

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ [christian.harnisch@ifg-muenster.de](mailto:christian.harnisch@ifg-muenster.de)

---

## Aktuelle Fragen der Telekommunikationsregulierung

### *Der Bitstromzugang im Spannungsfeld zwischen Infrastruktur- und Dienstewettbewerb*

Die Regulierung des Netzzugangs ist die zentrale Herausforderung bei der Schaffung von Wettbewerb in Netzindustrien. Diese Arbeit untersucht die Anreizwirkungen der Regulierung eines neuen Zugangsprodukts auf das bestehende Wettbewerbsumfeld.

Der Bitstromzugang ermöglicht alternativen Telekommunikationsanbietern, deutschlandweit DSL-Anschlüsse mit individuell gestalteten Qualitätsparametern anzubieten, ohne dass sie dafür über eine flächendeckende eigene Netzinfrastruktur verfügen müssen. Seit Mitte dieses Jahres können die alternativen Anbieter auf ein solches Vorleistungsprodukt der Deutschen Telekom AG zu regulierten Konditionen zugreifen.

Die Analyse von Frau Johannemann zeigt, dass diese neue Regulierungs-

maßnahme zu negativen Investitionsanreizen und damit zu einem verringerten Infrastrukturwettbewerb führen kann, da mit dem Bitstromzugang auch ohne einen umfangreichen Infrastrukturausbau ein Angebot hochwertiger DSL-Anschlüsse möglich wird. Gleichzeitig kommt es jedoch zu einem intensiveren Wettbewerb auf der Diensteebene, vor allem in weniger dicht besiedelten Regionen. Somit ist insbesondere die Festsetzung des Zugangsentgeltes von entscheidender Bedeutung, um ein effizientes Gleich-

gewicht zwischen diesen Wettbewerbsformen zu erreichen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Kirsten Johannemann verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

## Europäische Wirtschaftspolitik

### *Eine institutionenökonomische Analyse des Stabilitäts- und Wachstumspaktes*

Das Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomik erlaubt eine detaillierte Analyse der Anreizstrukturen von Vertragsbeziehungen. In dieser Arbeit werden diese Methoden auf den Stabilitäts- und Wachstumspakt als multilateralen Vertrag angewendet.

Der Stabilitäts- und Wachstumspakt (SWP) dient dem Ziel, die Haushaltspolitik der an der Europäischen Währungsunion beteiligten Länder zu disziplinieren und einer multilateralen Überwachung zu unterwerfen. Im Rahmen dieser Arbeit wird der SWP als relationaler Vertrag mit den Methoden der Neuen Institutionenökonomik und der Spieltheorie analysiert. Herr Vierke zeigt modelltheoretisch, dass die im SWP implementierten Sanktionsmechanismen aufgrund von

Glaubwürdigkeitsdefiziten und institutioneller Inkonsistenz wenig wirksam sind und liefert damit eine Erklärung für die mangelnde Effektivität des Paktes in seiner jetzigen Ausgestaltung. Insbesondere aus dem Zusammenspiel von großen und kleinen Mitgliedsländern ergeben sich Fehlanreize, die eine wirksame Sanktionierung des haushaltspolitischen Fehlverhaltens großer Mitgliedsländer unwahrscheinlich machen, so dass

eine Reform des SWP zur Steigerung der Anreizkompatibilität geboten ist.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Hauke Vierke verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

# Forschungsprojekte

## Mergers & Acquisitions oder Unternehmenskooperation

### *Die Wahl der optimalen Organisationsform*

Ziel des Forschungsprojekts ist die Entwicklung eines empirisch überprüften Ansatzes, der beide Organisationsalternativen in einen gemeinsamen Rahmen einordnet und konkrete Handlungsempfehlungen für die Wahl der Organisationsform ableitet.

Einzelne Aspekte der Gegenüberstellung von M&A-Aktivitäten und Unternehmenskooperationen sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur bereits beleuchtet und facettenreich beschrieben worden. Schlagworte wie Präferenzwandel, Globalisierung und Konsolidierung kennzeichnen die Herausforderungen, denen Unternehmen in der heutigen Zeit gegenüberstehen. Ein Resultat dieser Entwicklungen sind branchenübergreifend feststellbare Umstrukturierungserscheinungen.

Die Maßnahmen weisen häufig ein nahezu übereinstimmendes Muster auf: Unternehmen sind gezwungen, Wachstum zu generieren bzw. ihre Kräfte zu bündeln, um so eine kontinuierliche Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Der sukzessive interne Ausbau von Geschäftsfeldern bzw.

Kompetenzen ist in diesem dynamischen Umfeld oftmals nicht möglich. Es verbleiben die strategischen Optionen des externen Wachstums: Mergers & Acquisitions sowie Unternehmenskooperationen. Die Wahl der geeigneten Wachstumsstrategie ist somit als fundamental für den zukünftigen Unternehmenserfolg anzusehen.

### **Unternehmenskooperation als gleichwertige Alternative**

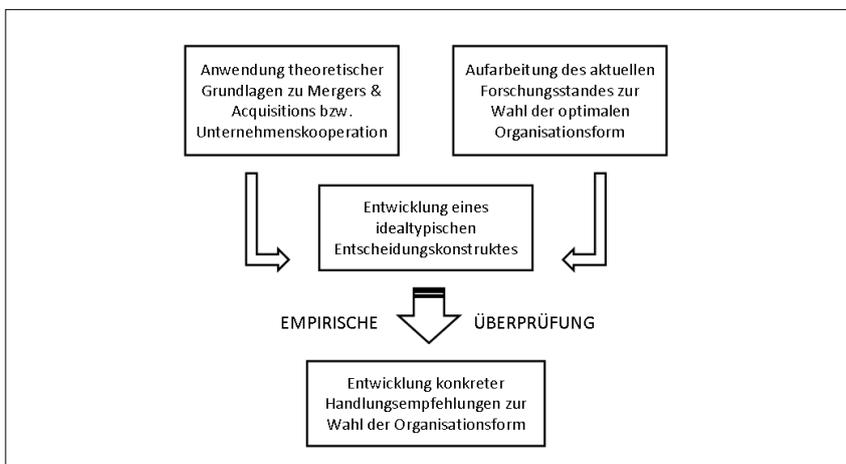
Erst seit den 1980er Jahren werden Unternehmenskooperationen zunehmend als echte Alternative zu M&A-Aktivitäten angesehen, nachdem sie vorher fast ausschließlich als notwendiger bzw. gesetzlich vorgeschriebener Weg zum Eintritt in protektionierte Auslandsmärkte beschrieben wurden. Als Konsequenz verlief auch die

wissenschaftliche Betrachtung beider Phänomene weitestgehend unabhängig voneinander.

In den 1990er Jahren gewannen Kooperationen allgemein und speziell Strategische Allianzen weiter an Bedeutung. Teilweise wurde in der Literatur schon von einer Ablösung von M&A-Transaktionen durch Formen der Unternehmenskooperation gesprochen. Bereits zu Anfang des neuen Jahrtausends entfielen über 35 Prozent der globalen Unternehmensumsätze direkt auf Strategische Allianzen.

Heutzutage stehen Fusionen/Akquisitionen und Unternehmenskooperationen jedoch gleichberechtigt nebeneinander und gelten als zwei grundlegende Erscheinungsformen der interorganisationalen Zusammenarbeit.

Doch obwohl Kooperationen als gleichwertig angesehen wurden, wird in einer Vielzahl von Unternehmen die Möglichkeit eines kooperativen Arrangements als Alternative zur Akquisition nicht gesondert überprüft. In den wenigsten Unternehmen findet sich überhaupt ein Instrumentarium, mit dem eine entsprechende „co-operate or integrate“-Entscheidung getroffen werden kann. Hier zeigt sich deutlich eine Forschungslücke, die im Rahmen des Dissertationsprojektes geschlossen werden soll.



Forschungsziele

## Konzeptionelles Vorgehen

In einem ersten Schritt werden die Ausgangssituation sowie die Problemstellung der Arbeit vorgestellt, um den konzeptionellen Rahmen des Projektes zu veranschaulichen. Eine ausführliche Aufarbeitung des Forschungsstandes mit Aufdeckung der wesentlichen Forschungslücken beschließt den einleitenden Teil der Dissertation.

In der Folge werden die theoretischen Grundlagen der späteren Untersuchung von Entscheidungsgrößen zur Organisationswahl mit konkretem Bezug zur Fragestellung expliziert. Neben transaktionskostentheoretischen Überlegungen zu Spezifität und Kernkompetenzen werden auch Instrumente der strategischen Unternehmensplanung vorgestellt.

Danach werden die zu vergleichenden Organisationsformen Fusion/Akquisition sowie Ausprägungen von Unternehmenskooperationen (konstituierende Merkmale, Charakteristika, Motivation, Gemeinsamkeiten, Unterschiede) gegenüber gestellt. Es finden sich bemerkenswerte Gemeinsamkeiten fundamentaler Einzelziele, wie z.B. Verbesserung der strategischen Position, Zeitersparnis oder Kompetenz-/Wissensgewinn. Allerdings lassen sich auch deutliche Unterschiede zwischen beiden Organisationsformen identifizieren: Finanzierbarkeit, Flexibilität und Stabilität, Reversibilität oder Kontrollmacht.

Um zur Entscheidungsfindung zu gelangen, müssen Parameter herausgearbeitet werden, die für das Unternehmen in die Überlegungen zur Wachstums- bzw. Organisationswahl einfließen. Es lassen sich verschiedene

Identifikation wichtiger Determinanten der Organisationswahl		
Unternehmensanalyse	Konkurrenz-/ Wettbewerbsanalyse	Umfeldanalyse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsmotive</li> <li>• strategische Ziele</li> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• finanzielle Ausstattung</li> <li>• Unternehmensstruktur</li> <li>• Kernkompetenzen</li> <li>• Branchenspezifika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsmotive</li> <li>• strategische Ziele</li> <li>• Unternehmensgröße</li> <li>• finanzielle Ausstattung</li> <li>• Unternehmensstruktur</li> <li>• Kernkompetenzen</li> <li>• Branchenspezifika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• globale Entwicklungen</li> <li>• ökonomisches Umfeld</li> <li>• politische Merkmale</li> <li>• rechtliche Merkmale</li> <li>• regulatorische Merkmale</li> </ul>

Parameteranalyse zur Organisationswahl

Arten von Parametern klassifizieren: Unternehmensbezogene Faktoren, konkurrenzbezogene Faktoren sowie das gesamtwirtschaftliche bzw. regulatorische Umfeld.

### Hypothesenbildung und empirische Validierung

Als Ergebnis dieser theoriegeleiteten Parameteranalyse lässt sich ein idealtypisches Entscheidungskonstrukt für Unternehmen erzeugen, die vor einer Entscheidung zwischen Fusion/Akquisition und Kooperation stehen. Ziel ist es, Hypothesen über die einzelnen Handlungsschritte dieser Unternehmen abzuleiten.

Um die aufgestellten Thesen/Handlungsempfehlungen zu stützen, empfiehlt es sich, die gewonnenen Erkenntnisse mit tatsächlichen Praxiserfahrungen abzugleichen. Zur empirischen Untersuchung erscheint ein mehrstufiges Vorgehen zweckmäßig. Ein erster Schritt ist die Durchführung (semi-)strukturierter Interviews mit ausgewählten Gesprächspartnern, um zu gewährleisten, dass alle wesentlichen Determinanten einer Organisationswahl für Unternehmen in der wei-

teren Analyse Berücksichtigung finden.

In einem nächsten Schritt wird eine schriftliche Erhebung deutscher Unternehmen durchgeführt. Zum einen sollen die theoretisch hergeleiteten Ergebnisse durch die empirische Überprüfung gestützt werden, zum anderen werden durch die Aufdeckung signifikanter Abweichungen bzgl. einzelner Parameter die Grenzen und Mängel des theoretischen Konstruktes/Modellrahmens deutlich. Dies ermöglicht nachfolgend eine entsprechende Anpassung bzw. Erweiterung des Entscheidungsrasters, sofern eine hinreichende Erklärung der Abweichungen geliefert werden kann. Mit diesen Modifikationen bzw. Erweiterungen des entwickelten theoretischen Entscheidungstools lassen sich nun tragfähige und empirisch abgesicherte Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der optimalen Organisationsform geben.

☎ Axel Roßdeutscher

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ axel.rossdeutscher@ifg-muenster.de

## Langfristige Versorgungssicherheit in der Elektrizitätswirtschaft

### *Europäischer Emissionshandel als mögliche Quelle von Investitionsanreizen*

Handeln die Anbieter auf liberalisierten Elektrizitätsmärkten allein nach den Regeln der Marktwirtschaft, so bestehen für den Bau und Erhalt bestimmter Typen von Kraftwerken keine ausreichenden Anreize. Die langfristige Sicherheit der Stromversorgung wird hierdurch gefährdet. Einen von mehreren Ansatzpunkten zur Schaffung der fehlenden Investitionsanreize könnte das europäische Emissionshandelssystem EU ETS darstellen.

Motiviert durch mangelnden Wettbewerb, hohe Preise und Ineffizienzen, z.B. durch Überkapazitäten, wurde auf europäischer Ebene im Jahr 1996 ein Prozess zur Liberalisierung der Elektrizitätsmärkte angestoßen. Dieser ist, gestützt auf die Richtlinie 96/92/EG und ihre Nachfolgerin 2003/54/EG, seit dem 1. Juli 2007 formal abgeschlossen. Die Regeln des freien Wettbewerbs gelten prinzipiell auch auf dem Markt für Elektrizität. Dennoch unterscheiden einige Besonderheiten den Strommarkt von vielen anderen Wettbewerbsmärkten. Hierzu zählen u.a. die Nicht-Speicherbarkeit von Strom, die Notwendigkeit der permanenten Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage sowie die lange Genehmigungs- und Bauzeit neuer Kraftwerke, die zu einer kurzfristig starren Angebotsmenge führen. Weiter sind die großen gesamtwirtschaftlichen Schäden anzuführen, die bei einer – auch kurzfristigen – Unterbrechung der Stromversorgung entstehen. Diese müssen aufgrund des einschlägigen Haftungsrechtes gar nicht oder in der Regel nur zu einem kleinen Teil von den Stromproduzenten getragen werden. Als Folge kann das Niveau an Versorgungssicherheit niedriger sein als es gesamtwirtschaftlich optimal wäre. Eine Steigerung des Niveaus ist mit positiven externen Effekten verbunden.

Die Sicherheit der Stromversorgung ist zwar aktuell nicht in Gefahr, da vor der Liberalisierung Überkapazitäten aufgebaut worden sind, die teilweise heute noch bestehen. Dennoch stellt sich die Frage, ob die Versorgungssicherheit auch in Zukunft jederzeit gewährleistet sein wird. Ein entscheidender Parameter für ein hohes Maß an Versorgungssicherheit ist die zur Verfügung stehende Stromerzeugungskapazität. Diese muss den im Laufe eines Jahres stark schwankenden Stromverbrauch, auch als Lastprofil bezeichnet, bedienen. Abb. 1 zeigt die deutsche Jahreslastkurve für das Jahr 2007. Die Besonderheiten des Strommarktes sowie die vorhandenen Externalitäten führen zu einem Investitionsdilemma. Zur Abdeckung der Spitzenlast werden flexible Gasturbinenkraftwerke benötigt, die schnell auf Laständerungen reagieren können. Diese Anlagen kommen allerdings nur relativ wenige Stunden pro Jahr zum Einsatz. Sie sind dennoch für eine unterbrechungsfreie Stromversorgung unverzichtbar. Nach den ökonomischen Prinzipien eines Wettbewerbsmarktes handelnde Stromanbieter werden in Zukunft voraussichtlich in einem zu geringen Umfang in diesen Kraftwerkstyp investieren. Der auf dem Strommarkt gültige Preisbildungsmechanismus führt dazu, dass die Anlagenbetreiber

in den wenigen Betriebsstunden der Gasturbinenkraftwerke kaum eine Deckung der Vollkosten respektive eine angemessene Rendite erzielen können.

Die positiven externen Effekte im Sinne des Investitionsdilemmas in Verbindung mit der hohen Bedeutung einer sicheren Stromversorgung für eine Volkswirtschaft rechtfertigen grundsätzlich einen politischen Eingriff in die Energiewirtschaft. Durch zusätzliche Investitionsanreize kann erreicht werden, dass die Gasturbinenkraftwerke in einem gesamtwirtschaftlich optimalen Umfang bereitgestellt werden. Es sind verschiedene Maßnahmen denkbar, durch die die notwendigen Anreize generiert werden können.

Eine Möglichkeit könnte in der Ausgestaltung des europäischen Emissionshandelssystems (EU ETS) liegen. Das System wurde 2005 installiert, um die Einhaltung der Verpflichtungen zu gewährleisten, die sich für die EU aus der Unterzeichnung des Kyoto-Protokolls ergeben. Durch die Einführung ist für die Industrieunternehmen und Stromproduzenten der Ausstoß von CO<sub>2</sub> nicht mehr kostenfrei möglich. Sie müssen nun eine ihrer Umweltbelastung entsprechende Menge an Emissionszertifikaten (EUA) abliefern, die an der Börse gehandelt werden. Bekommen die Anla-

genbetreiber EUAs kostenlos zuge- teilt, so entgeht ihnen nach dem Op- portunitätsgedanken die Verkaufsmö- glichkeit an der Börse, wenn sie die Zertifikate für die Produktion ein- setzen. Benötigen die Unternehmen zusätzliche Emissionsberechtigungen, so müssen sie diese anderen Handels- teilnehmern zum Marktpreis abkau- fen. Zu Beginn dieses Jahres startete die zweite Handelsperiode, die bis 2012 andauern wird. Für den Zeit- raum danach ist die Konfiguration des EU ETS noch in der Diskussion und eröffnet somit Möglichkeiten, hier auch die Aspekte der Versorgungssi- cherheit zu berücksichtigen.

Das Handelssystem könnte asymme- trisch konfiguriert werden, so dass Gasturbinenkraftwerke gegenüber allen anderen Anlagen besser gestellt werden. Hierzu können sowohl EUAs kostenlos zugeteilt als auch der zu- lässige Verwendungsumfang von Kyoto-Credits vergrößert werden. Mittels einer Sekundärwährung wird so ein geldwerter Vorteil generiert, der die Gasturbinenkraftwerke zu- sammen mit den Einnahmen aus dem Strommarkt profitabel machen kann. Die Umsetzung des Konzeptes ist je- doch auf Grund nicht-ökonomischer Aspekte problematisch. Wird die För- derung der Gasturbinenkraftwerke aus der Staatskasse finanziert, so er- füllt dies den Tatbestand der Subven- tion und stößt auf europarechtliche Barrieren zum Schutz des Gemeinsa- men Marktes. Dies gilt nicht für den Fall einer europaweit einheitlichen Umsetzung, die aber angesichts stark heterogener Interessens- und Kraft- werksstrukturen als unrealistisch an- gesehen werden muss. Wird die Fi-



Abb. 1: Jahreslastkurve Deutschland

nanzierung durch staatliche Vorgaben von den Stromproduzenten selbst in Form eines Umlageverfahrens ähnlich der im Erneuerbare Energien Gesetz (EEG) implementierten Förderung er- neuerbarer Energien getragen, besteht diese europarechtliche Restriktion nicht. In diesem Fall kann die Umset- zung jedoch an den Implikationen der europaweit immer stärker vernetzten Strommärkte scheitern. Eine Einfüh- rung ist nur einheitlich in Europa sinnvoll, da andernfalls nicht sicher- gestellt werden kann, dass die von deutschen Unternehmen finanzierte Förderung auch zu einer Erhöhung des Versorgungssicherheitsniveaus in Deutschland führt.

Die hohen Erlöse aus der EUA-Ver- steigerung lassen sich zu einer Pro- blemlösung einsetzen. Durch Zahlung einer Bauprämie könnten die Kraft- werksbetreiber dazu bewegt werden, zusätzliche Gasturbinenkraftwerke zu bauen. Gelingt dies nicht, könnten die Neubauten auch durch den Staat selbst aus den Versteigerungserlösen finanziert werden. Im ersten Fall liegt genau wie bei der asymmetrischen Al- lokation eine europarechtswidrige

Subvention vor, sofern nicht eine eu- ropaweit harmonisierte Einföhrung erreicht werden kann. Im zweiten Fall tritt die öffentliche Hand mit Staats- kraftwerken als Marktteilnehmer auf. Ein solcher Eingriff ist ordnungspoli- tisch fragwürdig, europarechtlich pro- blematisch und ökonomisch ineffi- zienter als eine Unterstützung privater Akteure.

Die Generierung von Investitionsan- reizen zum Bau von Gasturbinen- kraftwerken mit Hilfe des EU ETS ist problematisch, aber in gewissem Um- fang möglich. Hierbei sind ökonomi- sche, politische und europarechtliche Restriktionen zu beachten. Im Rah- men weiterer Forschung sollte daher untersucht werden, ob andere Kon- zepte neben der Ausgestaltung des Emissionshandels, allein oder flankie- rend zu dem hier vorgeschlagenen Ansatz, einen noch höheren Zielerrei- chungsgrad versprechen.

➔ Martin Büdenbender

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ martin.buedenbender@ ifg-muenster.de

## Vertikale Integration und Effizienz auf dem deutschen Telekommunikationsmarkt

### *Ein Benchmarking-Ansatz*

Ein gutes Jahrzehnt nach dem Beginn der Liberalisierung sind zahlreiche Telekommunikationsanbieter auf dem deutschen Markt aktiv. Mittels eines innovativen Benchmarking-Ansatzes wird untersucht, welche Geschäftsmodelle erfolversprechend sind und welche Implikationen sich daraus für die Regulierung ergeben.

Mittlerweile sind seit der Marktöffnung des deutschen Telekommunikationssektors zehn Jahre vergangen und in einer ersten Bilanz können die bisherigen Ergebnisse der sektorspezifischen Regulierung als Erfolg gewertet werden. Insbesondere die Verbraucher haben von sinkenden Preisen und einem gesteigerten Innovationsstempo der Branche infolge der zunehmenden Wettbewerbsintensität profitiert. So sind die Preise für nationale und internationale Ferngespräche in den letzten zehn Jahren um im Durchschnitt mehr als 50 Prozent gefallen. Der Umsatzanteil der alternativen Anbieter beträgt inzwischen 38 Prozent der gesamten im Festnetzsegment erzielten Umsätze. Auf den Endkundenmärkten ist der Wettbewerb inzwischen so weit fortgeschritten, dass heute über die Überführung einzelner Marktsegmente in das allgemeine Wettbewerbsrecht diskutiert wird.

Lediglich auf dem Endkundenmarkt für Teilnehmeranschlüsse ist noch eine beträchtliche Marktmacht der Deutschen Telekom AG mit einem Marktanteil von 80 Prozent festzustellen. Diese monopolistische Beharrungstendenz hängt unmittelbar zusammen mit den ökonomischen Eigenschaften der Teilnehmeranschlussleitung (TAL), mit der die einzelnen Endkunden an das Telekommunikationsnetz angeschlossen werden. Die-

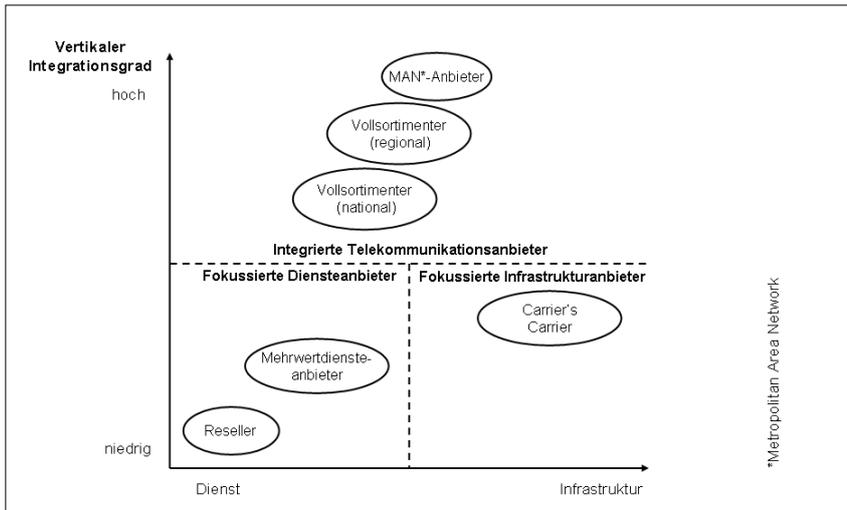
ses auch „letzte Meile“ genannte Netzelement stellt eine sogenannte monopolistische Bottleneck-Einrichtung dar. Das bedeutet, dass es für die alternativen Anbieter ökonomisch ineffizient wäre, eigene Infrastruktur parallel zu den Leitungen der Deutschen Telekom zu verlegen. Aus diesem Grund hat die Bundesnetzagentur als zuständige Regulierungsbehörde die Telekom verpflichtet, alternativen Anbietern zu regulierten Konditionen Zugang zu diesem Leitungsabschnitt zu gewähren, so dass diese die TAL von der Telekom anmieten und an ihr eigenes Netz anschließen können. Damit ist gewährleistet, dass alternative Anbieter mit vollwertigen Telefonanschlüssen auf der Basis eigener Infrastruktur am Markt auftreten können. Zusätzlich zur TAL können die Marktteilnehmer auf weitere Vorleistungsprodukte zurückgreifen, die die Deutsche Telekom und auch andere infrastrukturbasierte Anbieter aufgrund von Verpflichtungen seitens der Bundesnetzagentur oder als „freiwilliges“ Angebot bereitstellen.

Aus diesem Vorleistungsportfolio ergeben sich in Kombination mit eigenen Netzelementen für die alternativen Anbieter verschiedene Optionen, sich strategisch am Markt zu positionieren. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts erfolgt ein umfassender Überblick über diese Anbieter-

struktur und darauf aufbauend eine Identifizierung verschiedener homogener Strategietypen, denen sich die einzelnen Anbieter zuordnen lassen. Als entscheidende Merkmale zur Klassifizierung wurden der Bereich der Wertschöpfungskette, auf den sich die Anbieter konzentrieren, sowie der vertikale Integrationsgrad herausgearbeitet (s. Grafik).

Ausgehend von dieser Systematisierung wird die relativ homogene Gruppe der Vollanschlussanbieter näher untersucht. Die Unternehmen, die dieser strategischen Gruppe zuzuordnen sind, zeichnen sich dadurch aus, dass sie vollwertige Telefonanschlüsse auf dem Endkundenmarkt anbieten und dabei sowohl auf eigene Netztechnik und Leitungen als auch auf infrastrukturbezogene Vorleistungen von anderen Anbietern zurückgreifen. Ziel der Analyse ist ein Benchmarking der alternativen Anbieter in Deutschland und darauf aufbauend die Identifizierung wesentlicher Bestimmungsgründe für die Positionierung der einzelnen Anbieter innerhalb dieses Rankings.

Hierzu wird zunächst für jedes untersuchte Unternehmen aus jahresabschlussbezogenen Daten mittels einer Data Envelopment Analysis (DEA) ein Effizienzscore ermittelt. Bei der DEA handelt es sich um einen innovativen nicht-parametrischen Ansatz der



Akteure auf dem Telekommunikationsmarkt

mathematischen Programmierung, mit dessen Hilfe sich auch ohne detaillierte Kenntnis der zugrundeliegenden Produktionsfunktion und bei multiplen Input- und Outputfaktoren die Effizienz von Wirtschaftseinheiten bestimmen lässt. Ausgehend von der sich daraus ergebenden Effizienzrangfolge wird nach Erklärungsfaktoren für ein gutes oder schlechtes Abschneiden der einzelnen Unternehmen gesucht.

Hierbei stehen zwei Faktoren besonders im Vordergrund. Zum einen wird der Einfluss der Unternehmensgröße auf die relative Effizienz der Telekommunikationsanbieter untersucht. Nach vorherrschender Meinung sind Größenvorteile in den meisten Bereichen des Telekommunikationsnetzes weitgehend ausgeschöpft und haben somit keinen großen Einfluss auf die Produktionseffizienz. In der Praxis bedeutet dies, dass kleinere regionale Anbieter genauso effizient produzieren können wie deutschlandweit auftretende Telekommunikationsunternehmen. Ein zweiter Faktor, dessen Einfluss auf die produktive Effizienz der Anbieter untersucht wird, ist der

vertikale Integrationsgrad. Bisherige Untersuchungen deuten darauf hin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Effizienz und Integrationsgrad besteht, also Telekommunikationsanbieter effizienter produzieren, wenn sie möglichst viele Stufen der Wertschöpfungskette mit eigener Infrastruktur abdecken und nur in geringem Maße auf Vorleistungen anderer Anbieter zurückgreifen müssen. Hier werden Koordinationsvorteile zwischen den einzelnen Netzebenen durch die Vermeidung zwischenbetrieblicher Schnittstellen vermutet.

Der Einfluss dieser beiden Faktoren auf die Effizienz der Anbieter ist bislang empirisch wenig abgesichert, spielt aber eine wesentliche Rolle im Hinblick auf die aktuell auf EU-Ebene geführte Diskussion um die funktionale Separierung, d.h. die mögliche Aufspaltung des marktbeherrschenden Unternehmens zur Förderung des Wettbewerbs. Gegenwärtig sind die ehemaligen Monopolisten in den meisten Ländern der EU vollständig vertikal integriert, treten also sowohl auf dem Endkundenmarkt als auch auf dem Vorleistungsmarkt als

Anbieter auf. Nach dem Willen der EU-Kommission sollen die nationalen Regulierungsbehörden in Zukunft die Möglichkeit bekommen, die Separierung des marktbeherrschenden Unternehmens in einen Vorleistungs- und Endkundenanbieter oder einen Netzbetreiber und einen Diensteanbieter zu verfügen. Gibt es signifikante Größenvorteile oder Integrationsvorteile zwischen den verschiedenen Infrastrukturkomponenten, könnten diese nach einer Separierung nicht mehr genutzt werden. Somit müssten die Wettbewerbsbehinderungen durch die vertikale Integration schwerwiegend sein, um einen solchen Eingriff vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zu rechtfertigen.

Eine Analyse der Ursachen für mögliche Größen- oder Integrationsvorteile sowie eine Untersuchung des Umfangs und der Determinanten der von Seiten der alternativen Anbieter unterstellten Wettbewerbsbehinderungen durch die vertikale Integration ergeben sich als weiterführende Aufgaben, die im Rahmen dieses Forschungsprojekts zum Thema funktionale Separierung angegangen werden sollen. In der Analyse muss insbesondere der technologische Wandel hin zu einer neuen Netzstruktur (Next Generation Networks) berücksichtigt werden, der einen entscheidenden Einfluss auf die beschriebenen Fragestellungen ausübt.

☎ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

# Berichte aus der Lehre

## Kooperationen in der Versicherungswirtschaft

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Ein immer intensiverer Wettbewerbsdruck, Veränderungen im Nachfragerverhalten sowie der rasante Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnologie stellen die deutschen Versicherungsunternehmen vor neue Herausforderungen. Um diesen zu begegnen, setzen die Versicherer zunehmend auf Kooperationen. Deren Ausgestaltung, Ursachen, Wirkungen und Ziele wurden im Seminar zur Unternehmenskooperation untersucht.

Im Zuge wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Veränderungen, wie beispielsweise der Deregulierung des deutschen Versicherungsmarkts, der zunehmenden Globalisierung und der demographischen Entwicklung, geraten die traditionellen Geschäftsmodelle von Versicherern zunehmend unter Druck. Um in diesem kompetitiven Umfeld bestehen zu können, konzentrieren sich die Versicherungsunternehmen vermehrt auf ihre Kernkompetenzen und kooperieren mit anderen Finanzdienstleistern, aber auch mit branchenfremden Partnern.

Mit einer zunehmenden Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen geht vermehrt ein Outsourcing von Funktionen einher. Betraf dies in der Vergangenheit noch überwiegend sehr versicherungsferne Wertaktivitäten, so rücken aktuell auch versicherungsnahe Tätigkeiten in das Blickfeld, solange sie nicht für die Differenzierung des Versicherers im Wettbewerb verantwortlich sind.

Neben einer Auslagerung von Aktivitäten greifen Versicherer verstärkt auf die Kompetenzen von Partnerunternehmen zu. Im Rahmen des Schadenmanagements etwa ermöglicht die Zusammenarbeit mit Werkstätten und Reparaturbetrieben, dem Versicherten

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

- Aktives Schadenmanagement als Wettbewerbsvorteil – der Aufbau von Werkstättennetzwerken in der Kfz-Versicherung
- Fremdvergabe der Internen Revision – eine Beurteilung der Chancen und Risiken aus Sicht kleiner und mittlerer Versicherungsunternehmen
- Bancassurance im genossenschaftlichen FinanzVerbund – eine Analyse der Zusammenarbeit von R+V mit den Genossenschaftsbanken
- Fusionen in der Versicherungswirtschaft am Beispiel AXA-Winterthur
- Netzwerke in der Versicherungswirtschaft – das Geschäftsmodell MLP
- Akquisitionen als Bestandteil der Internationalisierungsstrategie – der Fall Swiss Life – AWD
- uvm.

anstelle einer finanziellen Entschädigung auch die materielle Behebung seines Schadens anzubieten. Auf diese Weise wird nicht nur die Kundenbindung erhöht, sondern es lassen

sich auch Kosten durch Vereinbarung von günstigen Konditionen mit den Handwerksdienstleistern senken.

Im Versicherungsvertrieb besteht ebenfalls eine Vielzahl von Kooperationsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Partnern. Im Rahmen einer Allfinanzstrategie kooperieren beispielsweise Versicherer mit Banken, um einerseits ganzheitliche Finanzdienstleistungen aus einer Hand anbieten und andererseits vom Filialnetz der Banken profitieren zu können. Darüber hinaus verspricht auch die Zusammenarbeit mit sogenannten Client Ownern wie Automobilherstellern und Einzelhändlern zusätzliches Ertragspotenzial. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die ausgewählten Versicherungsprodukte zum Vertriebspartner passen und für den Kunden nicht zu erklärungsbedürftig sind. Beispielsweise lässt sich eine Kfz-Versicherung einfacher über einen Automobilhersteller vertreiben als eine fondsgebundene Lebensversicherung über einen Einzelhändler.

---

☎ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

---

## Das Partnerkonzept der Westfälischen Provinzial Versicherung bei der Schadenregulierung

*Praxisvortrag von Dr. Monika Sebold-Bender, Vorstandsmitglied*

Vor dem Hintergrund sinkender Margen in der Kfz-Versicherung und einem deutlich gestiegenen Wettbewerbsdruck sind die Kfz-Versicherer mehr denn je gefordert, sich von ihren Konkurrenten zu differenzieren. Aus diesem Grund hat die Westfälische Provinzial ein Partnerkonzept für die Schadenregulierung entwickelt, über das Dr. Monika Sebold-Bender im Seminar zur Unternehmenskooperation referierte.

Seit einiger Zeit ist auf dem Kfz-Versicherungsmarkt ein intensiver Preiswettbewerb entbrannt, der die Geschäftsmodelle der Versicherungsunternehmen massiv unter Druck setzt. Gleichzeitig erfordert eine stetig steigende Anspruchshaltung der Kunden eine klare Differenzierung der Kfz-Versicherer von ihren Wettbewerbern. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, konzentrieren sich die Versicherungsunternehmen verstärkt auf ihre Kernkompetenzen und setzen bei der Erstellung von Ergänzungsleistungen auf Kooperationspartner.

Die Westfälische Provinzial als Versicherer der Sparkassen sieht ihre Kernkompetenz in einer besonderen Nähe zum Kunden, die einerseits durch ihre traditionelle Verankerung in der Region und andererseits durch das dichte Filialnetz der Sparkassen begründet ist. Um sich durch diese Kernkompetenz in der Schadenregulierung von der Konkurrenz zu differenzieren, wurde ein Partnerkonzept erstellt, das eine aktive Steuerung der Schadenbehebung durch Kooperationen mit Kfz-Werkstätten ermöglicht. War die Schadenbearbeitung in der Vergangenheit noch stark juristisch geprägt, rückt heute vermehrt eine ökonomische Betrachtung der Einflussfaktoren auf den Schadenaufwand in den Vordergrund. Durch eine umfassende Beratung und Unterstützung des Kunden



Dr. Monika Sebold-Bender

während des gesamten Schadenregulierungsprozesses sollen sowohl eine hohe Qualität der Schadenbehebung gewährleistet als auch überflüssige Reparaturkosten vermieden werden. Dadurch, dass die Westfälische Provinzial dem Kunden die Auswahl einer geeigneten Werkstatt abnimmt, wird dieser im Schadenfall deutlich entlastet. Zudem wies Frau Dr. Sebold-Bender auf die Problematik hin, dass im Zuge der Alterung der Gesellschaft mit einem abnehmenden Angebot an qualifizierten Handwerkern zu rechnen ist. Für private Verbraucher wird es somit zunehmend problematisch, zeitnah geeignete Dienstleister für die Behebung von Schäden zu finden. Die Kooperation mit Werkstätten

ermöglicht es jedoch, für die Kunden der Provinzial eine zügige Schadenregulierung sicherzustellen. Gleichzeitig ist der Versicherer in der Lage, mit den Partnern im Werkstättennetzwerk verbesserte Konditionen und Qualitätsanforderungen für die Leistungserstellung auszuhandeln. Die Werkstätten profitieren wiederum durch einen stetigen Auftragseingang von der Westfälischen Provinzial und kürzeren Zahlungsfristen ihrer Rechnungen.

Der sehr praxisnahe Vortrag von Dr. Monika Sebold-Bender verdeutlichte eindrucksvoll, wie die Westfälische Provinzial durch ihr Partnerkonzept ihre Kundennähe als Kernkompetenz in die Schadenregulierung einbringt. Im Anschluss an den Vortrag nutzten die Studierenden die Gelegenheit zu einer ausführlichen Diskussion über mögliche Trends im Bereich der Schadenbearbeitung.

### Information

Dr. Monika Sebold-Bender ist Mitglied des Vorstandes der Westfälischen Provinzial Versicherung AG.

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

## R+V Versicherung – der genossenschaftliche Versicherer

*Praxisvortrag von Heinz-Jürgen Kallerhoff, Vorstandsmitglied*

Im Zuge sich ändernder wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gewinnen Strategische Allianzen und Netzwerke für Versicherungsunternehmen vermehrt an Bedeutung. Über die Einbindung der R+V Versicherung in den FinanzVerbund und ihre Zusammenarbeit mit den Genossenschaftsbanken sprach Heinz-Jürgen Kallerhoff im Seminar zur Unternehmenskooperation.

Die Versicherungswirtschaft ist aktuell durch einen intensiven Wettbewerbsdruck, Veränderungen im Nachfragerverhalten und zunehmende Anforderungen der Regulierung im Rahmen von Solvency II gekennzeichnet. Um in diesem herausfordernden Umfeld bestehen zu können, konzentrieren sich Versicherungsunternehmen verstärkt auf ihre Kernkompetenzen und binden Kooperationspartner in ihre Wertschöpfungskette ein. Wie eine solche Zusammenarbeit funktionieren kann, verdeutlichte Herr Kallerhoff in seinem Vortrag anhand der Stellung der R+V Versicherung im genossenschaftlichen Finanzverbund anschaulich.

Die strategische Ausrichtung der R+V Versicherung orientiert sich stark am genossenschaftlichen FinanzVerbund. So sind Unternehmensauftrag, -leitbild und -ziele der R+V auf die Genossenschaftsbanken ausgerichtet. Bei der gemeinschaftlichen Produktentwicklung mit Verbundpartnern wie Union Investment finden deshalb die Anforderungen der Volks- und Raiffeisenbanken an ein bankvertriebsfähiges Versicherungsprodukt starke Berücksichtigung. Darüber hinaus werden die Genossenschaftsbanken bei der Schulung ihrer Mitarbeiter im Versicherungsvertrieb von der R+V unterstützt. Zudem sind die Produkte



Heinz-Jürgen Kallerhoff

der R+V vollständig in die Bankvertriebssysteme integriert, um den Bankkunden ein reibungsloses Allfinanzangebot unterbreiten zu können. Heinz-Jürgen Kallerhoff zeigte sich überzeugt, dass der Zusammenführung von Bank- und Versicherungsprodukten zu umfassenden Finanzdienstleistungen die Zukunft gehört und vertrat die klare Meinung: „Versicherungsgeschäft ist Kerngeschäft einer Bank!“

Neben der gemeinsamen strategischen Ausrichtung und dem Bankver-

trieb von Versicherungsprodukten ermöglicht der FinanzVerbund der R+V, weitere Synergien zu realisieren. So lassen sich Größenvorteile durch gemeinschaftliche IT-Projekte sowie im Einkauf durch eine gesteigerte Nachfragemacht erzielen.

Mit Heinz-Jürgen Kallerhoff konnte ein sehr interessanter Gastredner für das Seminar zur Unternehmenskooperation gewonnen werden, der neben wertvollen Einblicken in das Beziehungsgefüge des genossenschaftlichen FinanzVerbunds auch eine sehr anschauliche Darstellung der aktuellen Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft gab. In der anschließenden, lebhaften Diskussion stellte er sich den zahlreichen Fragen der Studierenden und schloss mit einem Ausblick auf die zukünftige Positionierung der R+V im FinanzVerbund.

### **Information**

Heinz-Jürgen Kallerhoff ist Mitglied des Vorstandes der R+V Versicherung AG.

---

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

---

## Die Rückkehr des Strategen? Aktuelle M&A-Trends im Fokus

*Gastvortrag von Alexander Roos, Partner und Geschäftsführer der Boston Consulting Group in der Vorlesung Unternehmenskooperation IV*

Seit Beginn der Subprime-Krise ist das Transaktionsvolumen von Fusionen und Akquisitionen erheblich gesunken. Alexander Roos machte in seinem Gastvortrag am 11. Juni 2008 im Rahmen der Vorlesung „Kooperationsmanagement“ (UK IV) deutlich, dass M&A dennoch gerade in schwierigen Zeiten eine attraktive strategische Option darstellen. Roos stellte den aktuellen Report der Boston Consulting Group vor, dem zufolge sich – im Gegensatz zu früheren M&A-Trends – dabei der strategische Fokus der Transaktionen verschoben habe: es komme zur „Rückkehr des Strategen“.

Noch bis Mitte 2007 war der globale M&A-Markt durch massives Wachstum gekennzeichnet. Ein einfacher Zugang zu günstigem Fremdkapital in Verbindung mit steigenden Verschuldungsgraden und niedrigen Besicherungen der Kredite machten Unternehmensübernahmen und Fusionen gerade für internationale Private Equity-Fonds höchst attraktiv. Mit der Subprime-Krise änderte sich die Situation jedoch drastisch. Der M&A-Experte Alexander Roos zeigte auf, wie die steigenden Risikoprämien die Refinanzierung der M&A-Transaktionen verteuerten und zu einem Rückgang des Transaktionsvolumens um monatlich bis zu 60% führten. Dabei müsse bei der jüngsten Entwicklung laut Roos differenziert werden: So gehe der Einbruch vor allem auf die abnehmenden Großtransaktionen der Private Equity-Gesellschaften zurück. Die Anzahl der kleineren, strategisch motivierten Akquisitionen und Fusionen hänge hingegen weitaus weniger von den Veränderungen der Marktbedingungen ab.

Vor diesem Hintergrund stellte Alexander Roos die Ergebnisse des kürzlich veröffentlichten BCG-Reports



Alexander Roos während seines Vortrags in der Vorlesung Unternehmenskooperation IV

„The Return of the Strategist – Creating Value with M&A in Downturns“ vor, welcher auf einer quantitativen Analyse von über 5.000 Transaktionen im Zeitraum von 1992 bis 2007 basiert. Aktuell ändere sich die Ausrichtung der M&A-Transaktionen grundlegend. Große, rein finanziell motivierte Deals wichen immer stärker kleineren, längerfristig orientierten Akquisitionen. Insbesondere Unternehmensentflechtungen böten für Käufer und Verkäufer bestimmter Unternehmensteile deutliche Wertschaffungspotenziale. Roos konnte quantitativ belegen, dass sich dabei Restrukturierungs-Transaktionen als deutlich

erfolgreicher als expansiv orientierte Akquisitionen herausstellten.

Mit Alexander Roos konnte ein interessanter Gastredner gewonnen werden, der neben dem gespannt aufgenommenen Vortrag auch interne Einblicke in das Tagesgeschäft einer international tätigen Unternehmensberatung gab und den Fragen der Studierenden schließlich ausführlich Rede und Antwort stand. Der BCG-Report „The Return of the Strategist – Creating Value with M&A in Downturns“ ist frei verfügbar und kann unter [http://www.bcg.com/impact\\_expertise/publications/files/MA\\_Return\\_of\\_the\\_Strategist\\_May\\_08.pdf](http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/MA_Return_of_the_Strategist_May_08.pdf) heruntergeladen werden.

### Information

Alexander Roos ist Partner und Geschäftsführer der Boston Consulting Group und leitet von Berlin aus den Geschäftsbereich Mergers & Acquisitions für Europa.

➔ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ [konstantin.kolloge@ifg-muenster.de](mailto:konstantin.kolloge@ifg-muenster.de)

## Vorteile und Erfolgsfaktoren von Kooperationen am Beispiel der NOWEDA eG Apothekergenossenschaft

*Praxisvortrag von Wilfried Hollmann, Präsident des ZGV*

Der Gesundheitsmarkt ist durch eine starke Regulierung und eine hohe Umweltunsicherheit gekennzeichnet. Über die Erfolgsfaktoren der NOWEDA eG in diesem schwierigen Marktumfeld sowie die Besonderheiten genossenschaftlicher Kooperationen sprach Wilfried Hollmann in der Vorlesung „Grundlagen der Unternehmenskooperation“.

Seinen Vortrag eröffnete Wilfried Hollmann in seiner Eigenschaft als Präsident des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen mit einer Aussage zur hohen Bedeutung von Kooperationen im Handel: „Ein Lebensmitteleinzelhändler könnte heute nicht mehr alleine überleben!“. Um im Wettbewerb gegen die großen Handelsketten bestehen zu können, ist eine Zusammenarbeit mit anderen Einzelhändlern unerlässlich. Diese Erkenntnis übertrug Herr Hollmann auf die Gesundheitswirtschaft und leitete so zur Vorstellung der NOWEDA eG und ihrer Stellung im Apothekenmarkt über.

Gesetze im Gesundheitswesen haben in der Regel eine kurze Halbwertszeit von unter einem Jahr. Aufgrund dessen sind Apotheker einer großen Umweltunsicherheit ausgesetzt. Entsprechend sieht Herr Hollmann die wichtigste Aufgabe der NOWEDA darin, den Apothekern Sicherheit für ihren Geschäftsbetrieb zu bieten. Dieses geschieht zum einen über eine hohe garantierte Verzinsung ihrer Geschäftsanteile und zum anderen über die Erzielung und Weitergabe von Einkaufsvorteilen gegenüber der Pharmaindustrie. Zudem setzt sich die NOWEDA in der Politik für die Interessen der Apotheker ein. Ziel ist es, die inhabergeführte Apotheke zu erhalten und zu stärken.



Wilfried Hollmann

Die Erfolgsfaktoren der NOWEDA liegen für Wilfried Hollmann in der speziellen Ausgestaltung als Genossenschaft. So erhöht die Identität von Eigentümern und Kunden nicht nur die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft, sondern reduziert auch mögliche Interessenkonflikte. Des Weiteren sind die Mitglieder über die Generalversammlung in die Geschäftstätigkeit der NOWEDA eingebunden und entscheiden somit über deren strategische Ausrichtung. Diese Mechanismen sorgen dafür, dass im Gegensatz zu Aktiengesellschaften, bei denen Aktionäre und Kunden als unterschiedliche Anspruchsgruppen mit verschiedenen Interessenlagen

aufeinandertreffen, bei Genossenschaften die Interessen der Mitglieder gewahrt werden. Aufgrund dieser Besonderheiten bezeichnete sich Herr Hollmann als „Fan“ der Rechtsform Genossenschaft.

In seinem kurzweiligen Vortrag gelang es Wilfried Hollmann, die komplexen Zusammenhänge zwischen Apotheken, Pharmaindustrie und Regulierung anschaulich zu verdeutlichen und die Stellung der NOWEDA als Genossenschaft der Apotheker aufzuzeigen. Abschließend nutzten die Studierenden die Möglichkeit, einzelne Aspekte des interessanten Vortrags, wie beispielsweise die Zukunft des Fremdbesitzverbots der Apotheken, vertieft zu diskutieren.

### **Information**

Wilfried Hollmann ist Vorstandsvorsitzender der NOWEDA eG, Essen sowie Präsident des Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V., Berlin.

---

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

---

## Internationale Kooperationen

### Seminar zur Unternehmenskooperation

Vor dem Hintergrund eines intensiven Wettbewerbs, schwer kalkulierbarer internationaler Risiken und einem rasanten technologischen Wandel stellen internationale Kooperationen eine flexible und attraktive Strategie in der globalisierten Wirtschaft dar. Gleichzeitig sind grenzüberschreitende Kooperationen typischerweise mit besonderen Herausforderungen verbunden. Das Seminar zur Unternehmenskooperation fokussierte kooperationsintensive, globale Branchen und konkrete Fälle grenzüberschreitender Kooperationen. Es kam zu interessanten und hochaktuellen Ergebnissen.

Im Zentrum des Seminars „Internationale Kooperationen“ standen sowohl die volkswirtschaftlichen als auch die betriebswirtschaftlichen Facetten internationaler Unternehmenspartnerschaften. Dabei wurden zwei zentrale Trends identifiziert. Zum einen kommt es im Zuge der Globalisierung zu einer zunehmenden Verflechtung des internationalen Güter- und Dienstleistungshandels. Zum anderen – eng verbunden mit dem Globalisierungstrend – kommt es zur sukzessiven Herausbildung einer „Cooperative Economy“. Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen reagieren auf die komplexen und hochdynamischen Rahmenbedingungen, indem sie in verstärktem Maße unterschiedliche Formen von Kooperationen eingehen, um im internationalen Umfeld ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Diese beiden grundlegenden Trends prägen die betrieblichen Prozesse und Organisationsstrukturen entlang der gesamten internationalen Wertschöpfungsketten. Für den Bereich der Forschung und Entwicklung zeigte das Beispiel der Kooperation von Siemens und Microsoft zentrale Erfolgsfaktoren internationaler Partnerschaften zur Produktentwicklung auf. Auch die globale Beschaffung steht im Einfluss der skizzierten Trends. Die Ro-

#### Ausgewählte Seminarthemen:

- „Move to the middle“ in der internationalen Musikindustrie? Eine Analyse aktueller Rahmenbedingungen und organisatorischer Konsequenzen
- Integration oder Kooperation? Alternative Wertschöpfungsstrategien für die textile Kette
- Transaktionales vs. relationales Lieferantenmanagement – eine Analyse internationaler Beschaffungsstrategien am Beispiel der Robert Bosch GmbH
- Franchising oder Akquisition? Eine Analyse internationaler Markteintrittsstrategien am Beispiel IKEA
- Die Internationalisierung der BMW Gruppe – eine Analyse aus Sicht der Lerntheorie der Internationalisierung
- Public Private Partnership als Erfolgsmodell der Entwicklungshilfe? Eine kooperationstheoretische Analyse
- „Learn local, act global“ – interorganisationales Wissensmanagement am Beispiel Toyota

bert Bosch GmbH bietet ein bemerkenswertes Beispiel für die Bedeutung eines professionellen relationa-

len Lieferantenmanagements für die Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Das Beispiel des Möbelkonzerns IKEA fokussierte die strategische Entscheidung zwischen einer kooperativen Form des Markteintrittes (Franchising) und einer hierarchisch organisierten Internationalisierung (Akquisition). Eine volkswirtschaftliche Sicht bot die Analyse der kartellrechtlichen Beurteilung grenzüberschreitender Kooperationen. Hier zeigte sich, dass die globalisierte Ökonomie die Internationalisierung des ehemals national orientierten Kartellrechts erfordert. Auf europäischer Ebene wird insbesondere der „More Economic Approach“ betont, in dessen Zentrum eine stärkere Berücksichtigung der Effizienzaspekte von Unternehmenskooperationen steht. Angesichts der Chancen und Risiken des neuen Regulierungsregimes wurde deutlich, dass die Stärkung ökonomischer Kompetenz sowohl bei den kooperierenden Unternehmen als auch bei den Regulierungsbehörden in zunehmendem Maße notwendig ist.

---

☎ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ konstantin.kolloge@ifg-muenster.de

---

## Institutionenökonomische Aspekte der Wirtschaftspolitik

### *Seminar zur Wirtschafts- und Finanzpolitik*

Wirtschaftspolitik findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern ist vielmehr eingebettet in institutionelle Rahmenbedingungen. Gleichzeitig werden staatliche Eingriffe als Korrektiv von Marktversagen häufig mit der Existenz von Informationsmängeln legitimiert. Bei wirtschaftspolitischen Entscheidungen wie der Regulierung von Märkten fallen zudem Transaktionskosten an und es müssen Prinzipal-Agenten-Beziehungen berücksichtigt werden. Im Rahmen des Seminars wurden daher ausgewählte Teilbereiche der Wirtschaftspolitik aus dem Blickwinkel der Institutionenökonomik genauer untersucht.

Zu Beginn des Seminars wurde eine Übersicht über verschiedene Arten von Informationsmängeln gegeben, jeweils unter der Fragestellung, ob diese einen wirtschaftspolitischen Eingriff des Staates in den Markt rechtfertigen und welche Probleme hiermit verbunden sein können. Dies wurde dann unter anderem auf die Rechtfertigung des Verbraucherschutzes übertragen.

Da die Politik nicht über vollständige Informationen verfügen kann, kommt auch nicht-staatlichen Akteuren im wirtschaftspolitischen Entscheidungsprozess eine besondere Rolle zu. Anhand zweier Beispiele – der wissenschaftlichen Politikberatung und dem Lobbying – wurden die Wirkungsweisen sowie die Kosten und Nutzen der Integration nicht-staatlicher Akteure in das wirtschaftspolitische Geschehen kritisch untersucht und reflektiert. Auch die Position der Regulierungsbehörde wurde agenturtheoretisch analysiert und die Beziehung zwischen Regulierer und reguliertem Unternehmen unter dem Stichwort „Regulatory Capture“ genauer betrachtet. Da die Wirtschaftspolitik zunehmend internationaler wird, beschäftigten sich gleich mehrere Referate zudem

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

- Lobbying: Kosten und Wirkungsweisen aus institutionenökonomischer Sicht
- Eine institutionenökonomische Analyse des More Economic Approach der Wettbewerbspolitik
- Regulatory Capture: eine Analyse der Beziehung zwischen Regulierer und reguliertem Unternehmer
- Wessen Agent ist der Regulierer? Eine agenturtheoretische Analyse der Position des Regulierers
- Braucht es eine stärkere Finanzaufsicht? Eine institutionenökonomische Analyse der Subprime-Krise
- Müssen Rating-Agenturen reguliert werden?
- Eine Transaktionskostenbetrachtung umweltökonomischer Instrumente – wie effizient sind die Marktinstrumente?
- Die ökonomische Rechtfertigung des Verbraucherschutzes

mit der europäischen Dimension: So wurden einerseits die Pfadabhängigkeiten im Rechtsetzungsprozess der Europäischen Union aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie betrachtet und andererseits die institutionellen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Europäischen Zentralbank vorgestellt und intensiv diskutiert. Eine weitere Arbeit befasste sich mit einer institutionenökonomischen Analyse des More Economic Approach in der europäischen Wettbewerbspolitik. Einen hochaktuellen Bezug zur Praxis hatten mehrere Referate zu den aktuellen Turbulenzen der Finanzkrise. So wurde die Frage nach einer stärkeren Finanzaufsicht intensiv diskutiert und die Rolle der Rating-Agenturen kritisch durchleuchtet. Insgesamt zeigte sich an der Vielfalt der behandelten Themen, wie komplex Wirtschaftspolitik ist und dass sich aus der institutionenökonomischen Perspektive neue Erkenntnisse ableiten lassen.

---

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

---

# Alumni-Forum

## Methodische Überlegungen zum Vergleich von Wirtschaftssystemen

*Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk*

Eines der Themen, mit denen ich mich nach meiner Emeritierung intensiver beschäftigen konnte, ist der bis dahin theorielose Systemvergleich, für einen Ökonomen ein frustrierender Befund. Dazu kommt, dass die herrschenden Vorstellungen darüber, was Theorien eigentlich leisten sollten, nämlich Zusammenhänge der Realität zu erfassen, kaum noch ernsthaft genug verfolgt werden können. Und dies sollte nicht nur für Lehrbücher gelten, sondern auch, um das Verständnis einer breiteren Öffentlichkeit zu fördern, das ohnehin mit ideologischen Vorstellungen befrachtet ist. Dazu, wie diese Bilanz der VWL verbessert werden könnte, will ich in aller Kürze einige Anmerkungen machen, die vielleicht auch für Betriebswirte und Rechtswissenschaftler nicht uninteressant sind.

### **Spaltet die herrschende „orthodoxe“ Rationalität die Zunft der Ökonomen?**

Nicht erst neuerdings liegt diese Frage nahe, denn diese Art der orthodoxen Rationalität ökonomischer Textbücher ist schon sehr früh in Zweifel gezogen worden. Warum? Weil sie beispielsweise beim Ziel der Maximierung des Gewinns so stark vereinfachende Umstände unterstellt, dass dessen Realisierung nur noch eine Frage der Logik ist. Es wird vollständiges Wissen vorausgesetzt, was die Grenzen menschlicher Erkenntnis ausblendet. In Wirklichkeit verfügen Akteure selten über mehr als fragmentarisches Wissen über aktuelle und künftige Faktoren, die das Ergebnis von Entscheidungen beeinflussen und über die Gesetzmäßigkeiten, mit denen dies geschieht. Und ihre kognitiven Fähigkeiten werden überschätzt. Vollständigkeit scheidet ohnehin an dem dafür erforderlichen Aufwand an

Ressourcen. Ähnlich kritische Einwände gegenüber der herrschenden ökonomischen Theorie waren angesichts des offensichtlichen Versagens von unbeaufsichtigten Finanzmärkten kürzlich auf der Tagung von Nobelpreisträgern in Lindau zu hören. Ganz anders ist dieses Entscheidungsmodell zu beurteilen, wenn es nicht beansprucht, die relevante und komplexe Wirklichkeit darzustellen, sondern nur zu zeigen, welche Informationen über den Verlauf von Kosten und Erträgen in Abhängigkeit vom Produktionsvolumen oder anderen Gegebenheiten erforderlich sind.

Nehmen wir als Beispiel die neoklassische Marktformenlehre. Hierbei wird eine bestimmte Situation untersucht, was der Ideal-Vorstellung nahe kommt, über die sich Karl Popper in seiner „Logik der Forschung“ geäußert hat: Die Anwendung der „situativen Logik“, d.h. aus einzelnen Handlungssituationen rationales Verhalten abzuleiten. Dies macht Sinn, weil das

Ergebnis anhand von Experimenten überprüft werden kann. Unsinnig wird die Unterstellung „orthodox rationalen“ Verhaltens, wenn es um komplexe Gleichgewichtsmodelle geht, etwa des Gleichgewichts von Märkten oder ganzer Volkswirtschaften, wie bei der so genannten Wohlfahrtstheorie. Hierbei wird die komplexe Wirklichkeit so stark reduziert, als ob es bei einer Volkswirtschaft nur um ein Marktsystem ginge, in dem politische Vorgaben und Hierarchien keine Rolle spielen.

Fragen, die sich aus diesem Dilemma ergeben: Muss deshalb der Vorschlag, dass Menschen versuchen, in ihrer jeweiligen Situation vernünftig (aus guten Gründen) handeln, aufgegeben werden? M.a.W.: Kann man solche, in einem System sehr unterschiedliche Situationen nicht in reduzierter Weise berücksichtigen, wenn es um das Verständnis realer Zusammenhänge geht? Sollte eine solche Vorgehensweise nicht auch auf Beobachtungen der

Realität angewiesen sein, und deshalb widerlegbar, wie Popper dies für alle wissenschaftlichen Aussagen fordert? Aus der Sicht von Unternehmen sollten dabei auch und gerade die Auswirkungen staatlicher Regime der Wirtschaftspolitik im Mikro-Bereich erklärt werden können, während die Gewinnmaximierung zwar nebulöse Vorstellungen erzeugt, aber das Hauptthema der Klassiker, die Koordination von Systemelementen, ausblendet. Die Interaktion von Organisationen über Märkte wird ja nicht nur durch das kommerzielle Regime mit nur geringen – und für einen Wirtschaftszweig unspezifischen – Eingriffen in deren Autonomie konfrontiert. Anders ist dies durch Regime wie die staatliche Regulierung und – noch verstärkt – wenn der Staat die direkte Leitung bestimmter Wirtschaftszweige beansprucht, wie beispielsweise von Netzen der Infrastruktur (Eisenbahn, Post, Fernmeldewesen usw.). Durch die letzten beiden Regime verlagert sich ein Teil der Verantwortung auf Regulierungsbehörden oder sogar auf Industrie-Ministerien. Märkte werden dadurch „ausgedünnt“. An die Stelle des Wettbewerbs zwischen mehreren Anbietern tritt bei staatlicher Leitung häufig nur ein einziger Privilegierter mit „Hoflieferanten-Status“, wie früher beispielsweise in der Telekommunikation mit ihrer damals notorischen technologischen Rückständigkeit.

Um die gestellten Fragen zu beantworten, kann man von Regimen der Wirtschaftspolitik ausgehen, mit denen Unternehmen (oder Organisationen und Verwaltungen überhaupt)



**Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk**  
geboren am 9. September 1929

Diplom-Volkswirt, Assistent am Institut für Genossenschaftswesen Münster seit 1963.

Habilitation in Münster 1969 mit Forschungs- und Lehrtätigkeit in der VWL bis 1974.

Danach Lehre und Forschung mit den Schwerpunkten Außenwirtschaft und Vergleich von Wirtschaftssystemen an der Universität Hamburg.

Bis zur Emeritierung im Jahre 1994 Direktor des Instituts für Außenhandel und Überseewirtschaft .

Seitdem mehrere Veröffentlichungen über Theorie der Wirtschaftssysteme, der Institutionen und ihrer Evolutions-Potenziale.

konfrontiert werden und aus denen natürlich teilweise substanzielle Einschränkungen ihrer Autonomie resultieren – aber eben unterschiedliche. Die in dieser Hinsicht zu unterscheidenden Regime sind beobachtbare Tatbestände und es ist prinzipiell möglich, unterschiedliche Industrie-

Populationen (d.h. Wirtschafts- und Verwaltungszweige) der hier beispielhaft genannten (oder auch erweiterbaren) Zahl von Regimen zuzuweisen, um dann vereinfacht mit Regime-Sektoren zu argumentieren.

### **Sind Hierarchie- und Marktkoordination beliebig austauschbar?**

Bei einer solchen systematischen, aber reduzierten Betrachtung kommt es jedoch nicht nur auf zutreffende Antworten für einzelne Systeme an, sondern auf ein Konzept, das sich möglichst auf alle komplexen Industrieländer anwenden lässt. Dabei kann von der bereits erörterten Delegation von Rechten ausgegangen werden, die für Organisationen (wie Unternehmen) deren unterschiedliche Autonomie widerspiegeln: Delegation, die sich der Staat gegenüber den Wirtschafts- und Verwaltungszweigen vorbehält, und die erkennen lässt, wie sich Unterschiede auf die Rechte der betroffenen Organisationen auswirken. Das Recht auf Marktzugang und zum selbständigen Abschluss von Verträgen ist das sicherlich wichtigste Beispiel. In manchen Systemen, wie etwa des sowjetischen Typs, war dieses Recht den Industrie-Ministerien vorbehalten, bestehend aus vielstufigen, mit der Governance von Unternehmen betrauten Ebenen. Dies ist mit der „Ausdünnung“ von Märkten gemeint und damit natürlich auch mit der veränderten, situativ-rationalen Handlungsweise der Unternehmen, des Managements und der Beschäftigten als einer Reaktion darauf.

Es gab einige Länder, wie beispielsweise Ungarn, in die wir mit Studierenden von Münster aus – und später aus Hamburg – Exkursionen unternommen haben. Und es gab Wissenschaftler, Handelskammer-Repräsentanten und Manager, mit denen man offen über die verschiedenen und verbreiteten Praktiken des „shirking“ und „rent-seeking“ sprechen konnte. Sie wurden von Unternehmen – und sogar von ihren Kontrolleuren – angewandt, um trotz eines miserablen Planes, der allgemeinen Knappheitssituation und der Qualitätsmisere bei vielen Einsatzgütern noch eine „erfolgreiche“ Planerfüllung durch die Unternehmen melden zu können. Auch in die Literatur über diese Systeme sind viele Beobachtungen eingeflossen, die solche Verhaltensweisen, wie z.B. die wichtigen Funktionen schwarzer Märkte, berichten. Heute würde man diesen Zustand mit dem Anglizismus „Lock-In“ umschreiben, weil er sich nur durch eine grundlegende Systemänderung überwinden lässt.

Um solche Verhaltensweisen zu erklären, kann man daher beobachten und davon ausgehen, dass bei der Koordination zwischen Staat und den Ervähnten in unterschiedlichem Maße solche Entscheidungsrechte oder Rechtstitel delegiert worden sind. Davon kommt desto weniger auf der untersten Ebene an, je mehr davon zwischengeschaltet sind, obwohl dort die eigentlichen Probleme in unterschiedlich komplexen Umfeldern gelöst werden sollen.

Mit anderen Worten: Die mehr oder weniger autonome Organisationen umfassenden Regime der Wirtschafts-

politik unterschiedlicher Wirtschaftszweige zeichnen sich durch unterschiedliche (komparative) Häufigkeiten des Vorkommens von Markt- bzw. Hierarchiebeziehungen aus, die beobachtbar sind. Deshalb ist es wichtig, diese Häufigkeitsverteilung auf die drei Regime zu beobachten. Die Unterschiede zwischen den entsprechend definierten Regime-Sektoren wirken sich auf jeweils typische Weise sehr unterschiedlich auf das Verhalten der Beteiligten aus, insbesondere jedoch auf deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Was liegt näher, als an diese Häufigkeitsmerkmale der Koordination und der Wirtschaftsleistung anzuknüpfen, um auf statistischer Basis Leistungsunterschiede von unterschiedlichen Wirtschafts-Sektoren und von Industrieländern miteinander zu vergleichen und zu erklären?

### Der Beitrag einer prozess-orientierten Theorie der Firma

In der neuen ökonomischen Theorie der Firma, die vom britischen Ökonomen Brian Loasby begründet worden ist, einem der führenden Vertreter der ökonomischen Evolutionstheorie, wird Wissen zum wichtigsten Thema: Die Firma wird als ein Speicher unterschiedlicher Kategorien von Wissen angesehen. Es wird in Form von spezialisierten Fachkräften vorgehalten, um der unvermeidlichen Ungewissheit über zukünftige Anforderungen aus dem Umfeld begegnen zu können und sich Veränderungen durch „Versuch und Irrtums-Eliminierung“ rasch anzupassen. Die „Selbstorganisation“ der Träger von Wissen bei der Lösung

von Problemen in einem komplexen Umfeld – mit anderen Worten: bei der Wahrnehmung von Chancen und der Vermeidung von Risiken – ist von solchen Lernprozessen abhängig und von weiteren Erfolgsfaktoren. Dies wird durch empirische Forschungen bestätigt und ebenso der – positive oder negative – Zusammenhang zwischen Governance-Praktiken und der rationalen Reaktion von Beschäftigten durch deren weitgehende (oder fehlende) Identifikation mit den von höchster Ebene vorgegebenen Zielen.

### Fazit

Ob und wie lange die beiden ökonomischen Ansätze, der orthodoxe oder der skizzierte und an Koordinationsprozessen orientierte, nebeneinander leben werden, ist ungewiss. Dies hängt unter anderem davon ab, ob die erheblichen statistischen Anforderungen, die sich aus der vorgeschlagenen Sektorenbildung ergeben, zufrieden stellend erfüllt werden können. Um den Leistungsbeitrag eines Sektors zu messen, ist Expertenwissen über die für ihn maßgebenden Ordnungsmerkmale erforderlich. Als die Input-Output-Analyse vor einigen Jahrzehnten eingeführt werden sollte, um Verflechtungen zwischen Wirtschaftszweigen zu messen, wurde ein ähnliches Expertise- und Erfassungs-Problem erfolgreich gelöst.

---

☎ Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk

☎ 07 11/33 44 39

✉ ke.schenk.wiso

@t-online.de

---

# Events/Veranstaltungen

## Gesellschaftliche Trends und genossenschaftliches Wohnen

### 12. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Mobilität, Individualisierung und Polarisierung sind drei gesellschaftliche Trends, welche die zukünftigen Wohnungsmärkte bestimmen werden. Es gilt, sich den Herausforderungen zu stellen, sie insgesamt als Chance im Interesse der Wohnungsgenossenschaft zu sehen und entsprechende Maßnahmen der Veränderungen einzuleiten. Dies war der einstimmige Tenor der Teilnehmer des 12. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, zu dem das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und der Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) am 15. Oktober 2008 nach Münster eingeladen hatten.

Rund 120 Teilnehmer diskutierten bei der Tagung unter dem Titel „Gesellschaftliche Trends und genossenschaftliches Wohnen“, wie heute schon mit diesen Trends und ihren Folgen umgegangen wird und werden sollte. In interessanten Vorträgen wurden zahlreiche Impulse gegeben, welche anschließend intensiv erörtert wurden.

Zunächst begrüßte Burghard Schneider, Vorstandssprecher des VdW Rheinland Westfalen, die Teilnehmer und blickte hierbei auf elf erfolgreiche Veranstaltungen zurück. Die Symposien seien ein gutes Beispiel für eine funktionierende Kooperation

des IfG Münster mit dem VdW Rheinland Westfalen und gleichermaßen eine ideale Ergänzung für Wissenschaft und Praxis. Fasse man die beiden Begriffe „Gesellschaftliche Trends“ und „genossenschaftliches Wohnen“ zusammen, ergäbe es das Wort „Wohntrends“. Folglich sei es wichtig, sich mit diesen zukünftigen Wohntrends zu beschäftigen. Im Anschluss stellte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, die Zusammenhänge und Ursachen der Mobilität, der Individualisierung und gesellschaftlichen Polarisierung dar und leitete daraus die zentralen Herausforderungen und

entsprechende Reaktionsmöglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften ab. Ulrich Bimberg, Vorstandsvorsitzender Spar- und Bauverein Solingen eG, erläuterte im folgenden Vortrag zum Trend Mobilität anhand des Börkhauser Felds, wie heutzutage für die „Generation Mobil“ adäquater Wohnraum geschaffen werden kann. Insbesondere ist es laut Ulrich Bimberg wichtig, Angebote für sogenannte Schwellenhaushalte zu schaffen. Um der Forderung nach Mobilität gerecht zu werden, sollten bundesweit die Wohnungsgenossenschaften solidarisch zusammenarbeiten.



Ulrich Bimberg, Spar- und Bauverein Solingen eG



Uwe Schramm, WohnBau Westmünsterland eG, Borken



Karl-Heinz Abraham, Wohnungsverein Herne eG



Rainer Heubrock,  
Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG



Ralf Zimmer-Hegmann, Institut für Landes-  
und Stadtentwicklungsforschung, Dortmund



Johannes Hessel, gws-Wohnen  
Dortmund-Süd eG

Nach diesen Ausführungen ging Uwe Schramm, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Wohnbau Westmünsterland eG, auf die wachsende Mieterfluktuation ein, die sich zwangsläufig aus der Mobilität ergibt. Sein Vortrag stellte eine entsprechende 5-Säulen-Strategie vor, um dieser Herausforderung zu begegnen. Die genannten Bausteine beinhalteten im Einzelnen: Expansion, gesellschaftliches Engagement, Personalentwicklung, Portfoliomanagement sowie Marketingmaßnahmen.

Zum Thema Individualisierung referierte zunächst Karl-Heinz Abraham, Vorstandsvorsitzender des Wohnungsvereins Herne eG. Er hob in seinem Vortrag hervor, wie bei Neubauprojekten die Selbstverwaltung für eine

höhere Wohnzufriedenheit und damit eine stärkere Bindung und Identifikation der Mitglieder mit der Wohnanlage erfolgen kann. Hierfür müssten aber klare Rahmenbedingungen zwischen der Hausgemeinschaft und der Genossenschaft vereinbart werden, so Abraham. Rainer Heubrock, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Wohnungsbaugenossenschaft Lünen eG, erläuterte in seinem Vortrag, wie die Mitglieder unter dem Motto „Meine Wohnung mache ich mir selbst“ in den Planungsprozess einbezogen werden und somit maßgeblich an der Grundrissgestaltung und Ausstattung ihrer Wohnung mitwirken können.

Der dritte Trend, die Polarisierung, wurde nach der Mittagspause in zwei

weiteren Vorträgen vertieft. Ralf Zimmer-Hegmann, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung gGmbH, stellte die These auf, dass eine schrumpfende Mittelschicht und eine schrumpfende Stadt zu einer Renaissance des gemeinwohlorientierten Wohnens führen könnten.

Im abschließenden Vortrag der Tagung referierte Johannes Hessel, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied gws-Wohnen Dortmund-Süd eG, und Susanne Smolen, Geschäftsführerin SKF Sozialdienst Katholischer Frauen, in einem gemeinsamen Vortrag zum Thema Schuldnerberatung. Hierbei gingen sie insbesondere darauf ein, wie durch die Schuldnerberatung sowohl den Mitgliedern als auch der Wohnungsgenossenschaft geholfen werden kann.

Das nächste Symposium der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 4. März 2009 wieder in Münster statt.



Susanne Smolen, SKF Sozialdienst  
Katholischer Frauen, Dortmund-Hörde



Prof. Dr. Theresia Theurl, Institut für  
Genossenschaftswesen, Münster

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

## Genossenschaften und Mittelstandsentwicklung

*Podiumsdiskussion im Rahmen der XVI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) am 8. Oktober 2008 in Köln*

An der von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl geleiteten Podiumsdiskussion wirkten Frau Dr. Marion Pester, Vorstand der DZ Privatbank Schweiz sowie die Herren Dr. Peter Hanker, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Mittelhessen eG, Prof. Dr. George Hendrikse, Department Organization and Personnel Management der Erasmus Universität Rotterdam, Prof. DDr. Hans Hofinger, Vorsitzender des Österreichischen Genossenschaftsverbandes Schulze-Delitzsch, Werner Schmitz, Leiter Betriebswirtschaft der REWE Zentralfinanz eG und Kees Wantenaar, Vorstandsvorsitzender der Campina teil und diskutierten kooperative Strategien und ihren Beitrag zur Entwicklung des Mittelstandes.

Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen finden in vielfältiger Form statt. Prof. Hendrikse betonte, dass dies insbesondere auf die sich ändernden Rahmenbedingungen für mittelständische Unternehmen sowie eine zunehmende Komplexität zurückzuführen sei. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden mitunter genossenschaftliche und andere Kooperationslösungen vereinbart. Kees Wantenaar begründete die Kooperationslogik der Campina damit, dass durch die kooperative Zusammenarbeit Qualitätsstandards gesetzt werden könnten. Die Mitglieder verpflichten sich einerseits für die Einhaltung dieser Standards und könnten andererseits den Kunden Qualität signalisieren. Sowohl Wantenaar als auch Schmitz bestätigten, dass sich die jeweiligen Unternehmen konsequent zum genossenschaftlichen Geschäftsmodell bekennen und dies auch umsetzen. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes seien indes eine offene Kommunikation, Transparenz und Überzeugung als die wesentlichen Triebkräfte unabdingbar.

In Bezug auf die aktuelle Situation an den Finanzmärkten, von der auch der

Mittelstand betroffen ist, hob Herr Dr. Hanker hervor, dass Genossenschaftsbanken als „sichere Häfen“ anzusehen seien, dies jedoch noch aktiver als bisher kommuniziert werden sollte. Herr Prof. Hofinger stimmte dieser Einschätzung zu und betonte, dass in Österreich eine starke genossenschaftliche Durchdringung vorliegt, so dass Genossenschaftsbanken als wesentlicher Stabilitätsfaktor in diesen unruhigen Tagen anzusehen sind. Genossenschaftsbanken erweisen sich somit auch vor diesem Hintergrund als ideale Partner für die Finanzierung des Mittelstandes. Frau Dr. Pester und Herr Dr. Hanker bestätigten diese Einschätzung, verwiesen zugleich aber auch darauf, dass in dieser Hinsicht zwar bereits Anstrengungen unternommen wurden, das Potenzial jedoch noch nicht ausgeschöpft sei. Mittelständische Kunden der Volksbank Mittelhessen beispielsweise, so Dr. Hanker, werden ins Ausland begleitet. Ermöglicht wird dies dadurch, dass auf die Dienste der „Volksbank International“ sowie der „Raiffeisen International“ zurückgegriffen werden kann. Deutsche Genossenschaftsbanken können in ihren diesbezüglichen internationalen Aktivitäten auf

die Dienstleistungen der österreichischen genossenschaftlichen Finanzverbände zurückgreifen. Dies war von vorneherein so beabsichtigt und vereinbart. Es sollten keine Doppelstrukturen aufgebaut werden.

Kooperationen sind nicht zuletzt als geeignete Organisationsform potenzieller Internationalisierungsbestrebungen des Mittelstandes zu verstehen. Laut Herrn Prof. Hendrikse wird insbesondere bei verbundenen und verwandten Tätigkeiten kooperiert, wodurch sich eine internationale und diversifizierte Wachstumsstrategie verfolgen lässt. Herr Schmitz und Herr Wantenaar bestätigten diese Ausführungen an dem Beispiel der internationalen Wachstumsbestrebungen ihrer Unternehmen. Für Genossenschaften werfen derartige Internationalisierungs- und Kooperationsstrategien die Frage auf, ob in der Folge auch auf Verbandsebene darauf reagiert und noch enger zusammengearbeitet werden sollte. Auf dem Podium herrschte Einigkeit darüber, dass dies erforderlich sei, dabei aber sowohl Größen- und Kulturunterschiede als auch Kosten und Risikoaspekte zu berücksichtigen seien. Die aktuelle Zusammenarbeit von Verbänden auf der

internationalen Ebene wurde als erfolgreich eingeschätzt.

Im Rahmen der Diskussion auf dem Podium und in der Beantwortung von Anfragen aus dem Publikum wurde klar, dass Kooperationsstrategien die Entwicklung mittelständischer Unternehmen fördern können sowie dass genossenschaftliche Unternehmensnetzwerke eine adäquate Organisationsform für die mittelständische Wirtschaft darstellen. Dies gilt besonders

ausgeprägt für die Internationalisierungs- sowie für die Finanzierungsstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Darauf wies Frau Prof. Dr. Theurl in ihrer Zusammenfassung der Diskussionsergebnisse hin. Zusätzlich sollte vor den aktuellen Entwicklungen hervorgehoben werden, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell auf Langfristigkeit und Stabilität setzt und so als ein Vertrauensanker in einer Entwicklung wirken

könne, die durch Instabilität der Finanzmärkte und realwirtschaftliche Abkühlung gekennzeichnet sei. Es gilt, sich dessen bewusst zu sein und dies auch entsprechend zu nutzen und zu kommunizieren.

---

☎ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

---

## **Internationaler Austausch über Stiftungs Kooperationen**

### *Herbsttagung des Stiftungs-Arbeitskreises „Internationales“*

Am 15. und 16. Oktober 2008 trafen sich auf Einladung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen in Zusammenarbeit mit der Haniel Stiftung sowie des Stipendienfonds E.ON Ruhrgas über 50 Stiftungsvertreter, Wissenschaftler und Interessierte zu einem Gesprächs- und Informationsaustausch in der Vertretung des Freistaats Bayern bei der Europäischen Union in Brüssel.

Um die Vernetzung und Kommunikation der Stiftungen in Deutschland zu fördern, lädt der Bundesverband Deutscher Stiftungen in regelmäßigen Abständen zu verschiedenen Arbeits-, Gesprächskreisen und Foren ein. Diese Kreise verstehen sich als Forum der Information und Kommunikation für Stiftungen, Politik, Öffentlichkeit und interessierte Dritte. Im Oktober 2008 traf sich der Arbeitskreis „Internationales“ unter Leitung der Haniel Stiftung zu seiner jährlichen Herbsttagung. Der Schwerpunkt des Arbeitskreises liegt auf Themenstellungen, die für die Arbeit deutscher Stiftungen im Ausland relevant sind. Neben rechtlichen Fragen, zum Beispiel der Besteuerung und Rechtsfähigkeit von Stiftungen, stehen die Vorbereitung und Durchführung von transnationalen Kooperationen sowie Erfahrungen

mit solchen Kooperationsprojekten im Fokus der jährlichen Treffen. Aufgrund des klaren Kooperationsfokus nahm das Institut für Genossenschaftswesen bereits zum zweiten Mal an diesem Arbeitskreistreffen teil und wurde durch Anne Saxe vertreten. Standen letztes Jahr allgemein Stiftungs Kooperationen in Europa im Mittelpunkt der Tagung, lenkte die diesjährige Tagung unter dem Titel „Internationaler Austausch durch Stiftungs Kooperationen in Europa – Schwerpunkt Nord/Ost“ den Blick auf eine bestimmte Region. Zur Einstimmung auf den Schwerpunkt hielt Herr Prof. Dr. Bonwetsch ein Referat über die europäischen Kultur- und Wissenschaftsbeziehungen aus russischer Perspektive. Herr Prof. Bonwetsch ist Direktor des deutschen historischen Instituts in Moskau. Ziel seines Vor-

trages war unter anderem, deutschen Stiftungen mögliche Ansatzpunkte und Initiativmöglichkeiten aufzuzeigen, um aktuelle Entwicklungen in Nord-Ost-Europa und speziell in Russland positiv zu unterstützen. Die rege Diskussion im Anschluss an den Vortrag zeigte deutlich das große Interesse deutscher Stiftungen an Nord-Ost-Europa, sprach aber auch aktuelle Probleme der Stiftungsarbeit bei Projekten vor Ort an.

Dem Vortrag und der Diskussion folgten die erstmals beim Arbeitskreistreffen 2007 in Hamburg erprobten „Foyergespräche an Themenschwerpunkten“. Diese wurden eingeführt, um dem Arbeitskreisziel des regen Informations- und Kommunikationsaustausches ausreichend Rechnung zu tragen. Bereits bei der Einladung zum Arbeitskreistreffen hat deshalb der

Bundesverband Deutscher Stiftungen dazu aufgerufen, Vorschläge zu Themengruppen einzureichen. Wie im letzten Jahr wurde der vom Institut für Genossenschaftswesen eingereichte Vorschlag mit dem Stichwort „Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen“ als ein Themenschwerpunkt angenommen. Als einer von acht Schwerpunkten konnte so das Institut für Genossenschaftswesen im Rahmen der



Anne Saxe im Gespräch mit Stiftungsvertretern

Panel- und Diskussionsrunde zur themenorientierten Vernetzung der Teilnehmer beitragen und sich über den regen Besuch seines Standes freuen. Intensiv diskutiert wurde zum Beispiel über die Ergebnisse der aktuellen Zustandserhebung über Stiftungsk Kooperationen in Deutschland, die in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen durch das Institut für Genossenschaftswesen in diesem Jahr durchgeführt wurde. Aber auch mögliche Probleme und Schwierigkeiten von Stiftungsk Kooperationen wurden angesprochen. So wurde beispielsweise erörtert, ab wie vielen Kooperationspartnern der Marketingeffekt einer Stiftungsk Kooperation verpuffen könnte, da bzw. wenn die Öffentlichkeit nicht zwischen den einzelnen Kooperationspartnern differenziert. Darüber hinaus konnten am Themenschwerpunkt des Instituts das aktuell laufende Forschungsvorhaben zum Thema Stiftungsk Kooperationen ausführlich vorgestellt und interessierte Stiftungsvertreter für die momentan laufende empirische Erhebung gewonnen werden.

Nach der themenorientierten Vernetzung an den verschiedenen Ständen kam man wieder in dem schönen Vortragssaal der Bayerischen Vertretung in Brüssel zusammen. Es folgte eine Diskussionsrunde zum Thema „Europa, Schwerpunkt Skandinavien und Baltikum – Stiftungen und modellhafte Kooperationsprojekte“, die durch Dr. Heinz-Rudi Spiegel vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft geleitet wurde. Auch hier konnten die Redner, Frau Julia Stöber von der Norwegisch-Deutschen Willy-Brandt-Stiftung, Herr Prof. Dr. Bernd Henningsen, Leiter der Baltic Sea School sowie Herr Dr. Steffen Bruendel, Programmleiter des Stipendienfonds E.ON Ruhrgas, interessante Ansatzpunkte für eine vernetzte Stiftungsarbeit geben. Auf Einladung des Stipendienfonds E.ON Ruhrgas folgte im Anschluss an das Panel ein kulinarisches Abendessen in der Nähe der Bayerischen Vertretung. Da aufgrund aktueller Ereignisse viele Straßen rund um das Europäische Parlament bis tief in die Nacht abgesperrt waren, wurde auf eine Erkundung Brüssels

bei Nacht verzichtet und die rege Stiftungs vernetzung an der hoteleigenen Bar im Anschluss an das Essen fortgeführt. Dies ahnend, wurde bereits am Mittwochnachmittag der Veranstaltungsbeginn des nächsten Tages um eine Stunde nach hinten verschoben. Ausgeschlafen konnte so einer weiteren

Panel- und Diskussionsrunde zum Thema „Europa, Schwerpunkt Russland – Annäherung durch Austausch“ gefolgt werden. Im Anschluss daran gab es durch die erneuten Foyergespräche die Möglichkeit, am Vortag nicht besuchte Stände aufzusuchen und die themenorientierte Vernetzung fortzusetzen. Dr. Gerald Salole, Chief Executive des European Foundation Centre in Brüssel hielt dann das Abschlussreferat mit dem Thema „Europa in Vielfalt und Freiheit – die europäische Stiftungslandschaft nach der Erweiterung“. Nach dem Ausblick auf das nächste Arbeitskreistreffen 2009 in Österreich und einer kleinen Stärkung traten die zum Teil von weit her gereisten Teilnehmer gut vernetzt ihre Heimreise an.

---

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

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 31. Hohenheimer Oberseminar an der Universität Hohenheim

Bei der traditionsreichen Veranstaltung diskutierten Professoren, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler ihre Forschungsprojekte und aktuelle industrieökonomische Fragestellungen. Das IfG war mit einem Forschungspapier und einem Korreferat vertreten.

Das 31. Treffen der Teilnehmer des Hohenheimer Oberseminars fand vom 13.-15. November an der Universität Hohenheim statt. Damit kamen die Nachwuchswissenschaftler und Professoren, die sich zu diesem interuniversitären Doktorandennetzwerk zusammengeschlossen haben, seit langem wieder an der namensgebenden

Universität im Stuttgarter Ortsteil Hohenheim zusammen. Vom Institut für Genossenschaftswesen nahmen neben Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, Christian Harnisch, Konstantin Kolloge und Carsten Sander teil.

Die Veranstaltung dient der Vorstellung und Diskussion laufender Forschungsprojekte in einem interuniversitären Kreis und dem Austausch über aktuelle industrieökonomische Fragen. Traditionell werden die eingereichten Forschungspapiere durch einen Korreferenten vorgestellt und anschließend im Plenum diskutiert. Aus diesen stets sehr konstruktiven Diskussionsrunden ergeben sich für die Autoren der Papiere wichtige Hinweise und Anregungen für das weitere Vorgehen und neue Ansatzpunkte für ihre Arbeiten. Die Nachwuchsforscher profitieren hierbei insbesondere von der hochkarätigen Zusammensetzung des Teilnehmerkreises, zu dem renommierte Professoren und Wissen-



Schloss Hohenheim

schaftler mit verschiedenen Spezialgebieten aus dem Bereich der Industrieökonomik ebenso gehören wie Vertreter aus der Praxis.

Prof. Dr. Theurl hielt ein Korreferat zum Thema „Sozialkapital und Gesundheit in Europa: Was wir wissen – und was nicht“ und konnte der Autorin des Papiers wertvolle Anregungen und weiterführende Ideen für ihr Forschungsprojekt geben. Hilfreiche Impulse für den weiteren Ablauf seines Forschungsprojekts erhielt auch Christian Harnisch, der mit einem Papier zur vertikalen Integration und Effizienz in der Telekommunikationsindustrie vertreten war.

Die inhaltlichen Schwerpunkte lagen bei der diesjährigen Veranstaltung in den Bereichen Gesundheits- und Medienökonomik. Aus der Gesundheitsökonomik wurden neben dem von Frau Theurl korreferierten Papier modellorientierte Ansätze zur Regulierung des Arzneimittelmarktes und

zum räumlichen Wettbewerb von Gesundheitsanbietern zur Diskussion gestellt. In den medienökonomischen Papieren wurden unter anderem der Einfluss von Anzeigenkunden auf die Testergebnisse in deutschen Automagazinen empirisch untersucht und die Anreize für Cross Promotion bei integrierten Medienkonzernen modelliert.

Abgerundet wurde das 31. Hohenheimer Oberseminar durch die perfekte Organisation und die eindrucksvollen Tagungsräume im Schloss Hohenheim. Neben den fachlichen Diskussionen im Rahmen des Plenums wurde auch das Rahmenprogramm von den Teilnehmern zum informellen Ideenaustausch mit alten Bekannten und neuen Teilnehmern intensiv genutzt. Das nächste Hohenheimer Oberseminar findet im April 2009 an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg statt.

---

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

---

## Kennenlernabend des Wahlfachs Unternehmenskooperation

### *Erfahrungsaustausch in gelassener Atmosphäre*

Wie zu jedem Semesterbeginn hat das IfG auch zum Wintersemester 2008 einen Kennenlernabend für Interessierte und Studierende des Wahlfachs ausgerichtet.

In bewährter Tradition wird allen interessierten Studierenden sowie den bereits Studierenden des Wahlfachs in jedem Semester die Gelegenheit gegeben, mehr über das Wahlfach, die Aktivitäten des Instituts sowie über die Mitarbeiter selbst zu erfahren. Neben zahlreichen Informationen konnten sich die Gäste an einem Buf-



fet bedienen, das in diesem Jahr unter bayerischem Motto stand.

Nachdem von der Fakultät endgültig die Umstellung des Studienabschlusses vom tradierten Diplom hin zum Bachelor und Master vollzogen wurde, gehen einige Veränderungen



im allgemeinen Aufbau des Studiums, aber auch in der Organisation des Schwerpunkts Unternehmenskoope-



ration selbst einher. Auch aus diesem Grund ist das informelle Informationsangebot des Instituts, das neben dem Kontakt zu den Mitarbeitern immer auch Wert auf den direkten Kontakt von interessierten Studierenden mit Frau Prof. Dr. Theurl selbst legt, gerne und in großem Umfang angenommen worden. Über das Wahl-



fach hinaus ist dieser Abend immer auch eine gute Möglichkeit für Studierende, die Forschungsschwerpunkte des Instituts, aktuelle Projekte und die sehr enge Verzahnung mit der Praxis erläutert zu bekommen. Gerade in diesem Zusammenhang wird die besondere praktische Relevanz dieses Schwerpunkts für viele Berufsfelder sehr deutlich.

Die besondere Mischung aus zuerst unverbindlich Interessierten, dann Studierenden sowie schließlich bereits Absolventen des Wahlfachs ist einer der besonderen Erfolgsfaktoren des Kennenlernabends. Nicht zuletzt deshalb sind schon jetzt alle Studie-



renden des Wahlfachs erneut herzlich eingeladen, ihre Erfahrungen an den kommenden Kennenlernabenden weiterzugeben.



---

☎ Alexander Wesemann  
☎ (0251) 83-2 28 03  
✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

---

# Vorträge

**Theresia Theurl**

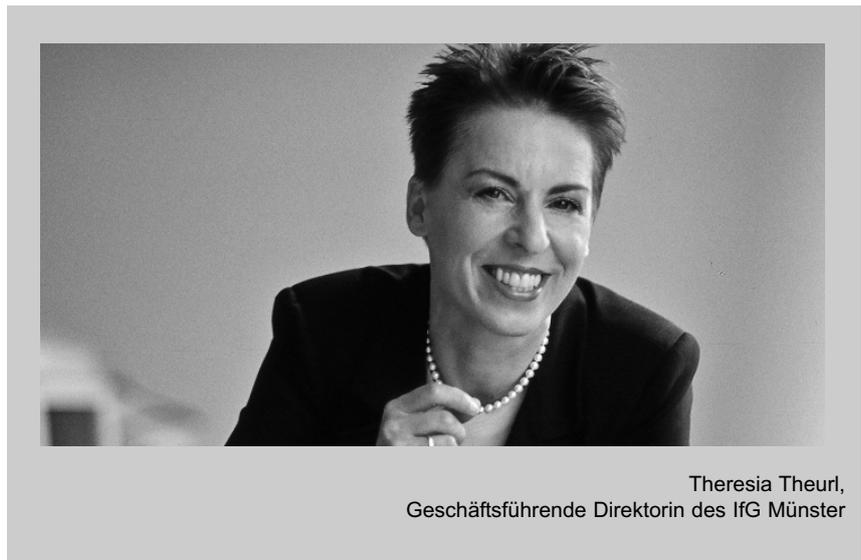
## *Unternehmerische Kooperationsstrategien: Von der Existenzfähigkeit zur Wettbewerbsfähigkeit\**

Kooperationen schaffen Werte. Nicht nur die Zusammenarbeit in Unternehmen, sondern auch die Zusammenarbeit von Unternehmen über ihre Grenzen hinweg ermöglichen dies. Das gilt jedoch nicht ohne Voraussetzungen. Eine davon ist, dass Kooperationen adäquat nach innen und außen kommuniziert werden müssen, ein Element eines guten Managements. Viele Versicherungen stellen heute Unternehmensnetzwerke und komplexe Unternehmensgruppen dar. Dies gilt auch für die Münchener-Rück-Gruppe. Dies soll Anlass sein, einen kurzen Blick in die Geschichte der Unternehmenskooperation sowie auf zukünftige Herausforderungen zu werfen.

Die umfangreiche Berichterstattung über die Gründung gemeinsamer Unternehmen sowie über die Unterzeichnung von Kooperationsverträgen selbständig bleibender privater Unternehmen lässt den Eindruck entstehen, dass es sich bei Kooperationen um ein neues Phänomen handelt. Dies ist jedoch nicht der Fall, wie im Folgenden kurz skizziert werden soll.

### **Geschäftsmodell mit Tradition**

Kooperationen sind keine Schöpfung der industrialisierten Gesellschaft, wenn sie auch mit deren Herausbildung an Bedeutung gewonnen haben. Auch in früheren historischen Epochen wurden Kooperationen immer dann „erfunden“ und gegründet, wenn Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit oder – noch grundlegender – ihre Existenz sichern wollten. Dies gerät meist in Vergessenheit, wenn heute Strategische Allianzen und große, weltumspannende Unternehmens-



Theresia Theurl,  
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

gruppen betrachtet werden. Doch bereits in frühen Etappen der wirtschaftlichen Entwicklung führten eine Veränderung der politischen Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen, neue staatliche Regulierungen sowie ein Wandel in den Präferenzen der Menschen zu organisatorischen Reaktionen. Fusions- und Akquisitionswellen zeigt die Wirtschaftsgeschichte ebenso auf wie Kooperationen, wenngleich letztere in der

Literatur weniger Aufmerksamkeit und nur in Ansätzen ihren Niederschlag gefunden haben.

### **Kaufleute der Hanse**

Unterschiedliche Interessen, jedoch ein gemeinsames Ziel, führten zur Zusammenarbeit der Kaufleute in der Hanse. Die Entdeckung und Erschließung neuer Regionen und Märkte machte es notwendig, dort präsent zu sein, um wirtschaftliche Möglichkei-

ten nutzen zu können. Um die Risiken solcher wirtschaftlichen Exkursionen zu verringern, schlossen sich Kaufleute zu Fahrtgemeinschaften zusammen, um so Schutz vor Überfällen zu organisieren. Dies waren zuerst die Kaufleute einer Stadt, dann solche mehrerer Städte. Auf diese Weise entstand etwa in Lübeck die Gotländische Genossenschaft, die Gemeinschaft der deutschen Gotlandfahrer, die deutschen Kaufleuten den Handel in der Ostsee und später noch ferneren Handelszielen ermöglichte. Bis zu diesem Zeitpunkt war er in der Hand der skandinavischen Kaufleute. Aus den Fahrtgemeinschaften entwickelten sich umfangreichere Kooperationen, die zum Beispiel darin bestanden, dass gemeinsam ausgewählte Kontaktpersonen vor Ort tätig wurden, um dort die Transaktionen zu organisieren. Heute würden die so ermöglichten Effekte als Synergien bezeichnet werden. Es war nicht mehr notwendig, dass sich die einzelnen Kaufleute selbst auf herausfordernde und oft abenteuerliche Reisen begaben. Sie konnten sich auf ihr eigentliches Geschäft konzentrieren und entwickelten in dieser historischen Epo-

che Innovationen in Rechnungswesen und Buchführung. Die Kooperation von Kaufleuten einzelner Städte und Regionen war also der Kern eines anwachsenden europäischen Handels- und Wirtschaftsnetzes.

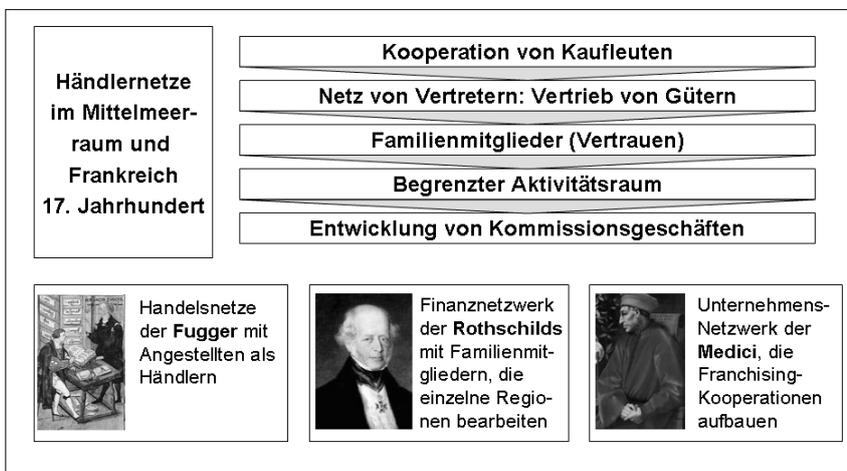
### Fugger, Rothschilds, Medici

Im 17. Jahrhundert entstanden große Händler-, Unternehmer- und Bankennetzwerke, die von einzelnen weit verzweigten Familien gegründet und getragen wurden. Auch diese sind Wurzeln kooperativer Unternehmensstrategien. Am Beginn stand die unternehmerische Tätigkeit, die über den ursprünglichen Aktivitätsraum hinaus ausgeweitet werden sollte. Es wurde jeweils ein Netz von Vertretern mit speziellen Aufgaben aufgebaut. Dabei handelte es sich am Beginn ausschließlich um Mitglieder der engeren und weiteren Familien. Nur ihnen wurde Vertrauen entgegengebracht. Es waren also die weichen Faktoren, die den Aktivitätsraum zunehmend begrenzten. Erst später wurden Kommissionsgeschäfte entwickelt, in die auch Familienfremde einbezogen wurden. Auf diese Weise ge-

lang es, wirtschaftlich sehr erfolgreiche Netzwerke aufzubauen. Die Familie der Medici entwickelte eine Form von Franchising-Netzwerken, während die Fugger allmählich dazu übergingen, Angestellte als Händler zu akzeptieren, ihren Vertrauensvorsprung also über die Familie hinaus auszuweiten. Das Finanznetzwerk der Rothschilds war weit verzweigt und von vorneherein international angelegt. Die einzelnen Familienmitglieder bearbeiteten unterschiedliche Regionen und Finanzzentren. Es gelang ihnen über einen langen Zeitraum, durch ihre Vernetzung schneller und besser als die Konkurrenten zu sein. Nicht zuletzt nutzten sie die Informations- und Transaktionskostenvorteile in ihrem globalen Netzwerk, das am Beginn die Finanzzentren Frankfurt, Wien, Paris und London einbezog.

### Genossenschaftliche Kooperationen

Eine stärker institutionalisierte Innovation entstand mit der genossenschaftlichen Kooperation im 19. Jahrhundert. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen führten nicht nur zu einem Mangel an Kapital, sondern an selbständigen wirtschaftlichen Betätigungsmöglichkeiten überhaupt. Vor diesem Hintergrund bildete sich nun ein Kooperationsmodell heraus, das – wie die bereits genannten Kooperationen auch – auf der kollektiven Selbsthilfe beruhte. Anders als bei diesen stand hier nicht die Expansion des Aktivitätsraumes im Vordergrund, die eine Anpassung an eine erste regionale Integrationswelle ermöglichte, sondern der Aufbau oder die Sicherung einer wirtschaftlichen Existenz überhaupt. Es



Händler-, Unternehmer- und Bankennetzwerke

waren Kooperationen von Wirtschaftsgruppen, die nicht im internationalen Geschäft tätig, sondern lokal verwurzelt waren. Sie gründeten eigene Unternehmen, deren Aufgabe darin bestand, gemeinsame Leistungen für ihre Mitglieder zu organisieren oder zu erbringen.

### Historische Konstanten

Kooperationsaktivitäten wurden also bereits früh sowohl in der mittelständischen Wirtschaft als auch von großen und international tätigen Unternehmen praktiziert. So zeigen sich in der Geschichte der Unternehmenskooperationen viele weitere Konstanten, die hier nicht im Detail herausgearbeitet werden können. Bei den Kooperationsmotiven und den Kooperationsmechanismen, die sich durch die Geschichte ziehen, zeigt sich, dass hinter den gemeinsamen Aktivitäten immer der Wunsch nach Wettbewerbsfähigkeit oder nach der Existenzfähigkeit stand. Die Möglichkeit, die notwendige wirtschaftliche Größe in der Produktion oder die von den Nachfragern gewünschte Vielfalt zu erreichen, Risiken zu verringern und Innovationen zu schaffen, sind – natürlich jeweils in historischer Ausprägung – die Mechanismen, mit denen dies erreicht werden soll. Jede Kooperation, jedes Unternehmensnetzwerk benötigt ein effektives Kooperationsmanagement. Immer zogen einzelne Familienmitglieder in den Händler-, Banken- und Unternehmensnetzwerken die Fäden, die die Aktivitäten ausdehnen und die Netzwerke zusammenhalten sollten. Dies sind zentrale Aufgaben eines Kooperationsmanagements. Ein solches wird für genossenschaftliche Kooperationen gesetz-

▶	<b>Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen</b>
▶	<b>Kooperation bei wissensintensiven Dienstleistungen</b>
▶	<b>Kommunikation des Kooperationsmanagements</b>
▶	<b>Kommunikation der Kooperationsziele</b>
▶	<b>Kommunikation der Kooperationsergebnisse (Reporting)</b>

Erfolgsfaktor Kommunikation

lich vorgeschrieben und auf diese Weise werden spezielle Governancestrukturen geschaffen. Ein solches Management enthält viele Aufgaben. Eine, die immer wichtiger wird, ist die Kommunikation.

### Erfolgsfaktor Kommunikation

Die Kooperationskommunikation ist in jeder Phase des Kooperationsmanagements eine erfolgsentscheidende, aber auch eine herausfordernde Aufgabe. Sie hat sich an alle Stakeholder eines Netzwerkes zu richten, also nach innen und nach außen. Hier sollen nur einige Aspekte angerissen werden. Im Vordergrund stehen die Informationen über die Kooperationsziele und den –zweck sowie eine kontinuierliche Berichterstattung über die Kooperationsergebnisse, ein Kooperationsreporting. Kommunikationsstrategien haben auf die einzelnen Stakeholder abzustellen, müssen also hinreichend differenziert sein. Dies gilt vor allem auch deswegen, weil Menschen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammenarbeiten und häufig abweichende Erwartungen an die Zusammenarbeit haben.

Auch Geschäftspartner von Kooperationen haben ein Interesse an den Inhalten der Kooperation sowie am Verhältnis zwischen dem Netzwerk und den selbständig bleibenden Unternehmen. Hier geht es darum, die Identität der Kooperation zu konfigurieren und zu kommunizieren. Es ist Aufgabe des Kooperationsmanagements, transparente Informations- und Kommunikationsstrategien zu entwickeln und eine entsprechende unternehmensgrenzenüberschreitende Infrastruktur aufzubauen. Diese Anforderungen werden mit der Zunahme von Kooperationen bei wissensintensiven Dienstleistungen, wie es auch jene von Versicherungsunternehmen sind, noch weiter ansteigen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der 9. Schlierseer Gespräche der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft am 09.10.2008 im Landhaus am Schliersee.*

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

**Theresia Theurl**

*Unternehmensführung: Bedingungen für erfolgreiche Netzwerke\**

Viele Netzwerke von Unternehmen existieren und in vielen Branchen werden neue gegründet. Sie weisen eine große Vielfalt auf und unterscheiden sich nicht zuletzt durch ihren Erfolg. Ein Netzwerk zu gründen, bedeutet noch keine Erfolgsgarantie. Entsprechend lang und aus vielen Einzelfällen abgeleitet sind die Listen mit Erfolgs- und mit Misserfolgsfaktoren.

Die vielen einzelnen Erfolgsfaktoren können zusammengefasst werden in eine allgemeine Erfolgsbedingung, die für erfolgreiche Netzwerke notwendig, jedoch nicht hinreichend ist. Dazu kommen einige spezielle Erfolgsbedingungen, von denen in der folgenden Zusammenfassung vier ausgewählt werden.

**Effektives Netzwerkmanagement**

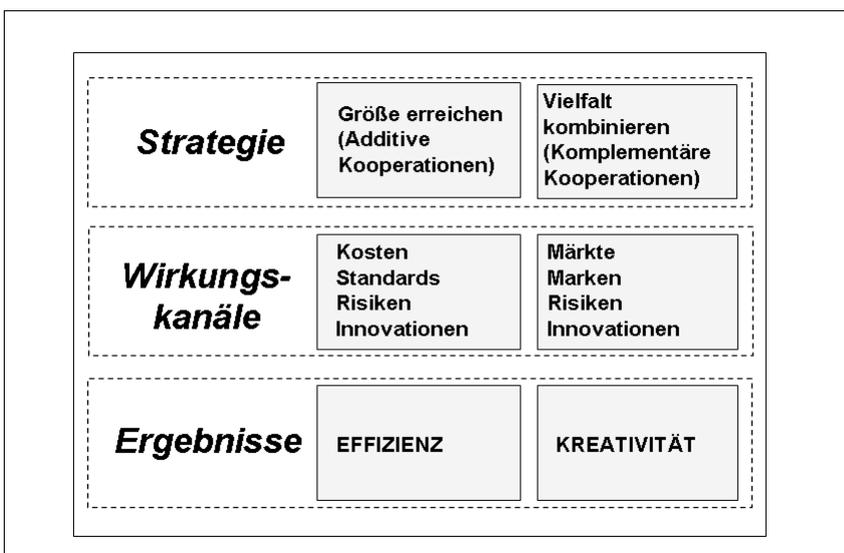
Die allgemeine Erfolgsbedingung besteht darin, dass bereits vor der Gründung ein effektives Netzwerkmanagement institutionalisiert werden sollte. Dieses hat auf die konkreten Umfeldbedingungen und Kooperationsziele der Unternehmen sowie auf die Branchegegebenheiten Bedacht zu neh-

men. Seine Einrichtung jedoch ist unabhängig von der konkreten Netzwerkstrategie. Die standardisierte Vorgangsweise deckt beide Formen der Kooperationslogik ab, nämlich sowohl additive als auch komplementäre Kooperationen. Zu entscheiden, über welche Wirkungskanäle die Kooperationserträge verwirklicht werden sollen, ist bereits Aufgabe des Managements. Dieses hat bereits mit der ersten Prüfung der Netzwerkooption einzusetzen. Einzelne Phasen mit konkreten Aufgaben sind zu differenzieren und Rückkoppelungsschleifen sind vorzusehen. Der Managementprozess ist von einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle zu begleiten. Dazu müssen fortlaufende Kommunikationsaktivitäten kommen. Für das Netz-

werkmanagement sind Experten, Instrumente sowie weitere Ressourcen und entsprechende Infrastrukturen vorzusehen.

**Einzelne Phasen**

Die Prüfung der strategischen Positionierung eines selbständigen Unternehmens kann mit der Entscheidung für die Gründung eines Netzwerkes oder dem Beitritt zu einem solchen enden. Daher zählt auch diese Prüfung bereits zu den Aufgaben des Netzwerkmanagements, wenngleich es in dieser Phase meist erst in Ansätzen institutionalisiert ist. Auch die Phase der internen Vorbereitung auf eine Netzwerkmitgliedschaft findet noch in den einzelnen Unternehmen statt. Sie findet ihren Abschluss mit der Prüfung geeigneter Kooperationsformen und -partner. Im Vorfeld sind die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft auszuloten. Vor allem aber geht es um die Klärung der einzelwirtschaftlichen Kooperationsziele sowie um die Prüfung möglicher Schnittstellen. Die Phase der Institutionalisierung des Netzwerkes beginnt mit der Verhandlung mit den Kooperationspartnern und endet mit dem Abschluss des Kooperationsvertrages. Konkret sind neben den Netzwerkzielen die Spielregeln zu vereinbaren ebenso wie die Leistungs- und Ent-



Netzwerklogik

scheidungsstrukturen im Netzwerk. So werden insgesamt die Arbeitsteilung im Netzwerk festgelegt und die notwendigen Netzwerkinfrastrukturen identifiziert. Erst dann ist das Netzwerk funktionsfähig, und das Management hat die Aufgabe, die Infrastrukturen zu implementieren und das Netzwerk auf die einzelnen betroffenen Funktionen und Abteilungen herunterzubrechen. Netzwerksteuerung und Schnittstellenmanagement treten nun neben den operativen Aufgaben in den Vordergrund, und es gilt, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Aus der begleitenden Erfolgskontrolle sind die Informationen über den Netzwerkerfolg abzuleiten, die den einzelnen Stakeholdern des Netzwerkes auch zu kommunizieren sind. Sie ist auch die Grundlage für Entscheidungen über eine Rekonfiguration oder die Auflösung eines Netzwerkes. Nicht alle Netzwerkpartner sind sich der großen Bedeutung eines effektiven Managements bewusst, was mit einer relativ hohen Misserfolgsquote korrespondiert. Die speziellen Erfolgsbedingungen sind nicht losgelöst vom Netzwerkmanagement zu sehen. Es handelt sich vielmehr um einzelne Aspekte, auf die besonderes Gewicht zu legen ist.

### Das Ganze sehen

In Netzwerken arbeiten selbständig bleibende Unternehmen zusammen. Das Gründungsmotiv besteht in einer besseren Verwirklichung der Unternehmensziele, als dies ohne Zusammenarbeit möglich wäre. Der Preis besteht in einer Einschränkung der Entscheidungsspielräume und dem Entstehen von Abhängigkeit. Daraus

entsteht eine Anreizstruktur, die es in Dilemmasituationen nahe legt, die einzelwirtschaftlichen Vorteile anzustreben, ohne die Restriktionen zu beachten. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass eine Person oder ein Gremium oder eine Gesellschaft ausschließlich das Netzwerk als Ganzes zu denken hat. Dies ist die Aufgabe des Netzwerkmanagements, dem daher auch entsprechende Kompetenzen zuzuweisen sind.

### Netzwerkergebnis optimieren

Die Beiträge der einzelnen Netzwerkpartner tragen zum Netzwerkergebnis bei. Die Kooperationsrente bringt den Anteil der Wertschöpfung zum Ausdruck, der ohne Zusammenarbeit nicht entstehen würde. Das Netzwerkmanagement muss daher die Höhe der Kooperationsrente abschätzen können. Seine Aufgabe besteht darin, diese Rente unter Berücksichtigung der Netzwerkrestriktionen möglichst hoch werden zu lassen. Daran schließt sich die Aufgabe an, die Netzwerker-

träge gerecht auf die Partner zu verteilen. Dies setzt klare Regeln über die Verrechnung von netzwerkinternen Leistungsströmen sowie über die Gewinnverteilung voraus. Nicht eine kurzfristige Optimierung kann die Aufgabe sein, sondern es ist zu beachten, dass Netzwerkinvestitionen zu tätigen sind und dass Ausgleichsmaßnahmen zur Vermeidung struktureller Verlierer notwendig werden können.

### Wandel der Binnenstruktur

Die Komplexität und der Wandel der netzwerkrelevanten Umwelt erfordern es immer wieder, die Ausrichtung der Netzwerke sowie ihre strategische Positionierung neu zu prüfen. Gleichzeitig erfordert die Zusammenarbeit eine Stabilisierung der Binnenstrukturen, um den Zusammenhalt sicherzustellen. Das Netzwerkmanagement hat daher die Aufgabe, die notwendige Flexibilität der Netzwerkstrukturen sicherzustellen, parallel aber auf Stabilität zu achten. Es gilt also, mit behutsamen und kontinuierlichen An-



Spezielle Erfolgsbedingung

passungen die notwendigen Veränderungen zu ermöglichen, dabei aber unverwechselbar zu bleiben, also klar zu signalisieren, wofür das Netzwerk steht. Dabei können Leistungsbeziehungen und Infrastrukturen des Netzwerkes einfacher angepasst werden als die Spielregeln und die Kultur des Netzwerkes.

### Weiche Faktoren

Die Formulierung und die Überwachung der Spielregeln der Zusammenarbeit zählen zu den Aufgaben des Netzwerkmanagements. Doch nicht alle Tatbestände sind kontrollierbar. Zur Steuerung eines Netzwerkes sind neben formellen Regeln immer auch Elemente eines „Cultivate and Communicate“ notwendig. Anders formuliert: Vertrauen und Sozialkapital sind aufzubauen, Kommunikation ist sicherzustellen. Es geht also um die Förderung weicher Faktoren, die zum Netzwerkerfolg beitragen. Ein Trust-

Management ist ein konstituierendes Element des Netzwerkmanagements. Es enthält alle Investitionen in Vertrauen und Sozialkapital. Zu diesen zählen ein konsistentes Geschäftsmodell des Netzwerkes sowie die Glaubwürdigkeit der Entscheidungsträger. Damit sich Vertrauen entwickeln kann, müssen im Netzwerk Vorkehrungen geschaffen werden. Auch ein Netholder-Management ist Teil des Netzwerkmanagements. Es enthält alle Maßnahmen der Kommunikation sowie zur Bindung der einzelnen Stakeholder an das Netzwerk. Es ist evident, dass es sich hier um einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor handelt, der jedoch nicht einfach sicherzustellen ist und dem daher in vielen Netzwerken zu wenig Gewicht beigemessen wird.

### Fazit

Nicht alle Netzwerke sind erfolgreich. Dies kann festgestellt werden, wenn

die Ergebnisse an den Netzwerkzielen oder an objektiven ökonomischen Erfolgsindikatoren gemessen werden. Die langen Listen mit ihren punktuellen Erfolgsfaktoren sind wenig hilfreich, wenn es darum geht, bereits bei der Gründung strukturelle Erfolgsbedingungen zu verankern. Solche sind aber untrennbar mit der Institutionalisierung eines effektiven Netzwerkmanagements mit klaren Kompetenzen und Verantwortungen verbunden.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Fachtagung Forum Führungskunst der DATEV am 13.06.2008 in Nürnberg.*

---

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

---

## Theresia Theurl

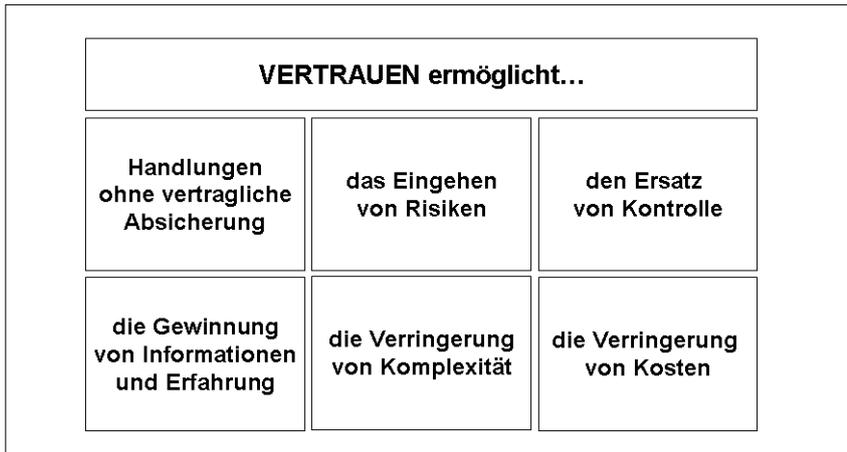
### *Genossenschaftliche Mitgliedschaft: Erfolg durch Vertrauen und Vertrauen durch Erfolg\**

Seit Jahren nimmt das Vertrauen in Politiker und Manager kontinuierlich ab. Nicht überraschend hat sich in den letzten Monaten das Vertrauen der Menschen in Banken und Bankmanager deutlich abgeschwächt. Hier wird argumentiert, dass die genossenschaftliche Mitgliedschaft als ein Vertrauensanker interpretiert werden kann, der – richtig verstanden und offensiv genutzt – als Auslöser einer Vertrauensspirale wirken kann.

Die Immobilienkrise, ausgelöst in den USA, hat inzwischen die meisten Finanzmarktsegmente und viele Volkswirtschaften erreicht. Verbunden mit diesen Entwicklungen hat das Vertrauen, das Menschen Banken entgegen bringen, stark gelitten. Nicht nur die Probleme auf den Finanzmärkten

werden als Begründung angeführt, sondern generell ein intransparentes Agieren von Banken, eine einseitige Beratung, kurzfristiges Renditestreben und die Vernachlässigung des Kundenkontakts. Nicht selten werden zusätzlich eine fehlende Verankerung der Banken in der Region und bei der

Bevölkerung sowie das Fehlen einer klaren Unternehmensidentität genannt. Das Systemvertrauen in Finanzmärkte, aber auch in Banken, scheint verloren gegangen zu sein. Es liegt also nahe zu fragen, ob Genossenschaftsbanken ein Differenzierungsmerkmal anzubieten haben, das



Funktionen von Vertrauen

es ihnen ermöglicht, Vertrauen (wieder) aufzubauen und davon selbst wirtschaftliche Vorteile zu haben.

### Vertrauensanker

Alle Erfahrungen zeigen, dass es nicht erfolgreich ist, Vertrauen zu fordern. Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen sind erstens vertrauenswürdige Entscheidungsträger und zweitens Vertrauensanker, an denen sich Menschen orientieren können. Letztere liefern also Informationen, die es ermöglichen, Erwartungen über zukünftiges Verhalten aufzubauen. Solche Vertrauensanker können nachhaltige Gesamtstrategien von Unternehmen, Spielregeln von Organisationen, die keine strukturellen Verlierer schaffen, ein klares Unternehmensprofil, die Überschaubarkeit von Aktivitäten und Strukturen sowie eine Verankerung im Lebensumfeld der Menschen sein. Informationen und Vertrauensanker sind also notwendige Voraussetzungen für die Herausbildung von Vertrauen.

### Genossenschaftliche Mitgliedschaft

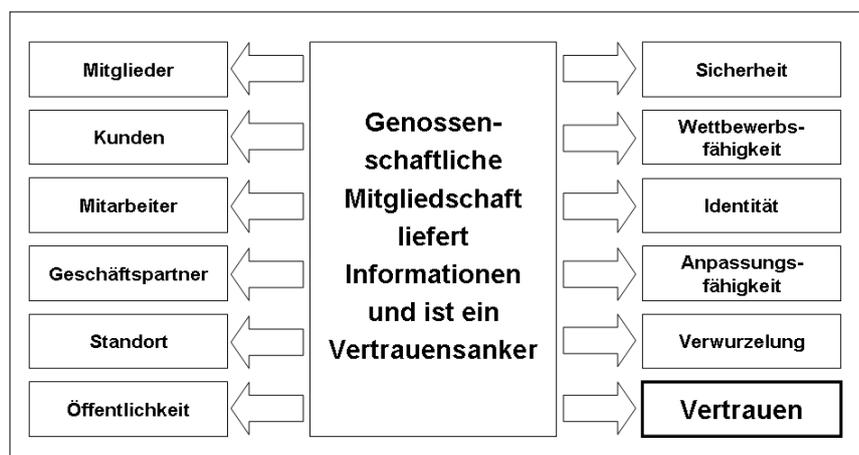
Es kann argumentiert werden, dass die genossenschaftliche Mitglied-

schaft relevante Informationen liefert und als Vertrauensanker interpretiert werden kann. Dies gilt gegenüber den diversen Stakeholdern von Genossenschaften im Allgemeinen und von Genossenschaftsbanken im Speziellen. Als Stakeholder können nicht nur die Mitglieder, sondern daneben die Kunden, die Mitarbeiter, die Geschäftspartner, aber auch eine breitere Öffentlichkeit am jeweiligen Standort verstanden werden. Welche Informationen werden geliefert, an denen Menschen ihre Erwartungen über das zukünftige Verhalten von Genossenschaftsbanken festmachen können? Die Mitgliedschaft ist ein konstituierendes Element eines konsistenten Geschäftsmodells. Zu nennen ist also

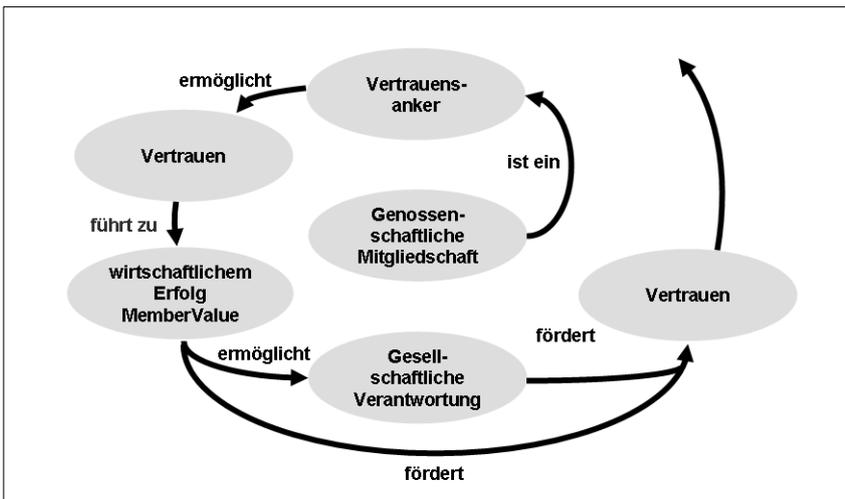
zuerst Sicherheit, die aus einem Geschäftsmodell stammt, das durch Gesetz und Satzung transparente Verhaltensrestriktionen enthält. Dazu kommt die Wettbewerbsfähigkeit, die aus der Zusammenarbeit in einem umfassenden und arbeitsteilig organisierten Netzwerk entsteht. Vor diesen Rahmenbedingungen können alle Vorteile der wirtschaftlichen Größe genutzt werden, während die lokale Verwurzelung sichergestellt werden kann, die Informationsvorteile und unternehmerische Verantwortung enthält. Somit ergibt sich gerade mit dieser Kombination eine klare Identität des Geschäftspartners. Die dezentrale Verankerung ermöglicht zusätzlich Informationen über die Veränderung von Bedürfnissen und Wünschen. Eine große Unternehmensgruppe im Hintergrund aber ist in der Lage, innovative Lösungen zu entwickeln. So kann auch die erfolgsentscheidende Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen geleistet werden.

### Funktionen von Vertrauen

Einmal entstanden, ist Vertrauen ein höchst produktiver Faktor, der gerade in einer Krise stabilisierend und aus-



Mitgliedschaft als Vertrauensanker



Vertrauen fördert Vertrauen

gleichend wirken kann. Vertrauen ermöglicht Handlungen ohne vollständige vertragliche Absicherung und erleichtert somit das Eingehen von überschaubaren Risiken. Vertrauen kann – zumindest partiell – Kontrolle ersetzen und ermöglicht die Gewinnung von Informationen und Erfahrung. Über diese Kanäle kann Komplexität verringert und können Kosten reduziert werden. Bei letzteren handelt es sich vor allem um Informations- und Kontrollkosten. Vor diesem Hintergrund stellt sich heraus, dass Vertrauen ein Input für wirtschaftlichen Erfolg ist. Welche Rolle kann dabei die genossenschaftliche Mitgliedschaft spielen?

### Mitgliedschaft und Vertrauen

Für Mitglieder einer Genossenschaftsbank entstehen Vorteile aus der Mitgliedschaft, die sehr direkte Zusammenhänge mit Vertrauen aufweisen. Die Mitgliedschaft ermöglicht den Abbau von Unsicherheit und Informationsdefiziten, was gerade bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern,

die Finanzdienstleistungen sind, Bedeutung hat. So kann es einer Genossenschaftsbank gelingen, individualisierte Problemlösungen anzubieten. Doch auch die Bank hat Vorteile aus der Mitgliedschaft, die eine längerfristige Transaktionsbeziehung darstellt. Sie erhält relevante Informationen über Kunden und Geschäftspartner und kann in einer Dauerbeziehung höhere und stetigere Umsätze verwirklichen, wie viele empirische Studien zeigen. So ermöglicht der wirtschaftliche Erfolg der Genossenschaftsbank den wirtschaftlichen Erfolg der Mitglieder, indem ein MemberValue, Werte für Mitglieder, geschaffen wird. Der wirtschaftliche Erfolg der Mitglieder erhöht ihre Nachfrage nach Finanzdienstleistungen und trägt so wiederum zum Erfolg der Genossenschaft bei.

### Vertrauensspirale

So kann eine Vertrauensspirale in Gang gesetzt werden. Die genossenschaftliche Mitgliedschaft wurde als ein Vertrauensanker identifiziert. Dieser ermöglicht die Herausbildung von

Vertrauen, das einerseits den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaftsbank fördert und andererseits Werte für die Mitglieder schafft und so zu deren wirtschaftlichem Erfolg beiträgt. Diese Entwicklung ermöglicht es, gesellschaftliche Verantwortung für den Standort und die dort lebenden Menschen zu übernehmen. Dies geschieht durch die Schaffung von Werten, Wertschöpfung und Arbeitsplätzen, durch einen Beitrag zum Steueraufkommen, durch Investitionen in die Infrastruktur sowie durch Beiträge im Bereich privater Unterstützung wie Spenden und Sponsoring. Auf diese Weise kann neuerlich Vertrauen angeregt werden. Die Vertrauensspirale bewirkt, dass Vertrauen wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht, wirtschaftlicher Erfolg wiederum zur Entwicklung von Vertrauen beitragen kann. Vor dem aktuellen Hintergrund haben Genossenschaftsbanken gute Chancen, solche Vertrauensspiralen in Gang zu setzen. Es gilt, die Voraussetzungen zu erkennen und die Chancen zu nutzen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Vertreterversammlung der Volksbank Hamm eG am 10.06.2008 in Hamm.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Mobilität, Individualisierung und gesellschaftliche Polarisierung: Herausforderungen und Reaktionsmöglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften\**

Unternehmen sind heute von zahlreichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen betroffen. Bei weitem nicht alle, aber manche von diesen können als Trends eingeschätzt werden, einschneidende Änderungen, deren Reversibilität nicht erwartet werden kann. In den folgenden Ausführungen wird untersucht, wie drei Trends, nämlich Mobilität, Individualisierung und gesellschaftliche Polarisierung das genossenschaftliche Wohnen betreffen und welche Reaktionsmöglichkeiten den Wohnungsgenossenschaften zur Verfügung stehen.

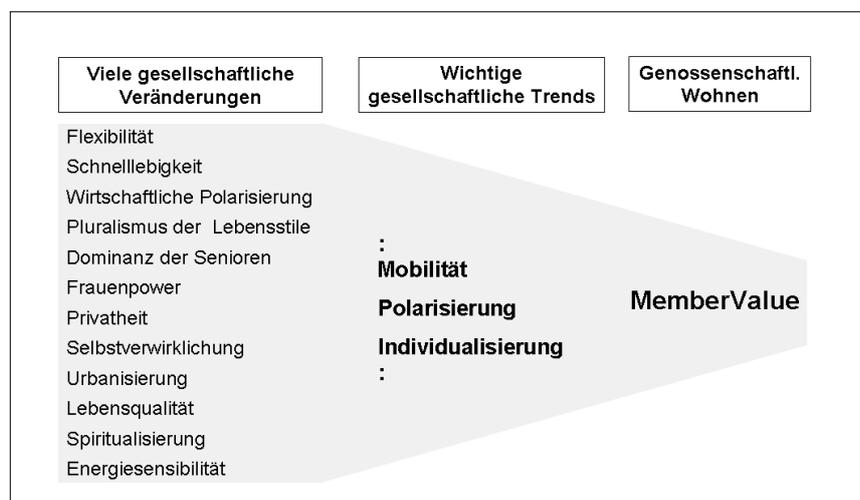
Mobilität, Individualisierung und gesellschaftliche Polarisierung sind tatsächlich Trends, die auf die Aktivitäten aller Wohnungsunternehmen einwirken. Wohnungsgenossenschaften sollten prüfen, wie sich diese Trends auf ihre MemberValue-Perspektiven auswirken. Dabei ist die strukturelle von der individuellen Betroffenheit einzelner Genossenschaften zu unterscheiden. Es ist zu fragen, ob für Wohnungsgenossenschaften besondere Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Auf den ersten Blick erfordern gesellschaftliche Trends Flexibilität von den Unternehmen. Ihr wirtschaftlicher Erfolg, vielleicht sogar ihre Existenzfähigkeit, aber auch ihre Akzeptanz werden getestet. Genossenschaftliches Wohnen steht hingegen für Stabilität und Langfristigkeit. Daher ist es besonders interessant, die Konsequenzen herauszuarbeiten und die Vereinbarkeit der beiden Anforderungen auszuloten.

#### **Mobilität**

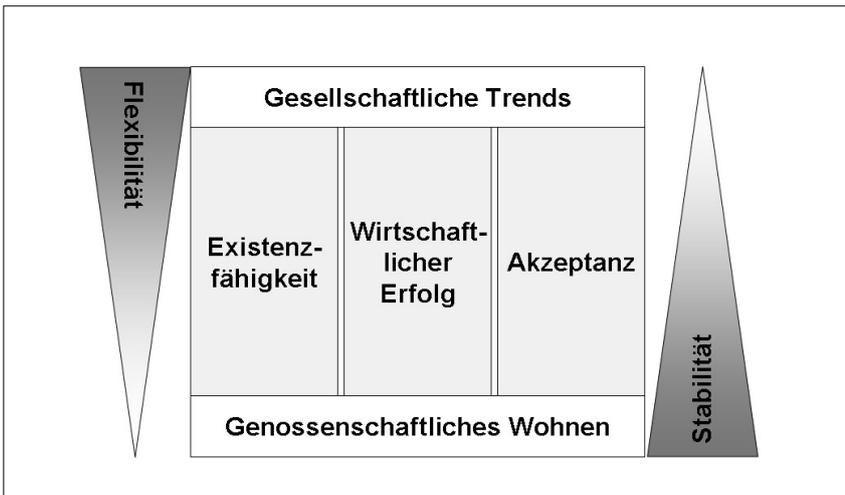
Mobilität kennt mehrere wohnungsrelevante Ausprägungen. Berufliche Mobilität beinhaltet sowohl das Pen-

deln mit einem festen Wohnsitz, das Wechseln von Arbeitgebern mit damit verbundenem Wohnungswechsel sowie neue Arbeitsformen, die etwa als Home Office ausgestaltet sind. Der Wohnungswechsel zwischen Lebensabschnitten bedeutet Mobilität im Lebenszyklus. Schließlich wird heute häufig von einer „Generation mobil“ gesprochen, jungen Menschen, die Veränderung in vielen Lebensbereichen nicht nur akzeptieren, sondern ein Bedürfnis danach haben. Auch diese Einstellung ist mit Mobilität verbunden. Es ist unmittelbar einsich-

tig, dass Wohnungsgenossenschaften von solchen Verhaltensweisen betroffen sind. Sie können zu einer Zunahme der Fluktuation führen, stellen neue Anforderungen an die Kombination zwischen Wohnen und Arbeiten und erfordern eine Segmentierung zwischen mobilen und immobilien Mitgliedern in den Unternehmensstrategien. Dazu kommen Anforderungen an die Flexibilität von Größe und Grundrissen der Wohnungen. Nachzudenken ist darüber hinausgehend über die Bereitschaft zu befristeten Mitgliedschaften. Mobilitätsorientier-



Gesellschaftliche Trends



Anforderungen

te Wohnungsgenossenschaften sollten in ihrer Kommunikationsstrategie das genossenschaftliche Eigentum als mobilitätsadäquate Wohnform betonen. Wichtig wird das Angebot von Dienstleistungen für mobile Mitglieder, um diese auch bei einem Ortswechsel zu halten oder sie später wiederzugewinnen. Im Vordergrund sollte die Kooperation von Wohnungsgenossenschaften stehen, die die Mobilität von Mitgliedern unterstützen, diese jedoch an die genossenschaftliche Wohnungswirtschaft binden. Diesbezüglich ist bereits viel geschehen. Doch gilt es, die verfügbaren Informations- und Assistenzplattformen nachhaltig weiterzuentwickeln.

### Individualisierung

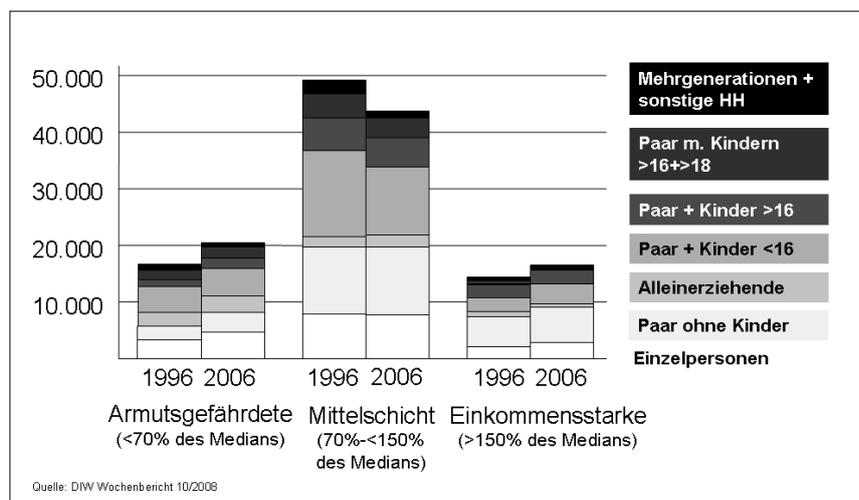
Die zunehmende Vielfalt an Lebensplänen, Wohnwünschen, Wohnbedürfnissen sowie an Aktivitätswünschen in Zusammenhang mit dem Wohnen sind unterschiedliche Ausprägungen der Individualisierung. Auch von diesen Entwicklungen sind Wohnungsgenossenschaften betroffen, konkret bezüglich Haushaltsgröße und Haushaltsform, aber auch über

die Heterogenität und Differenziertheit der Mitgliederwünsche und über den manchmal geäußerten Wunsch der Partizipation an Planung und Organisation. Auch darauf gilt es, gezielte Antworten zu finden. So ermöglicht die Variabilität im Portfolio das Angebot einer größeren Vielfalt an Wohnlösungen. Alternativ ist die Konzentration auf bestimmte Wohnlösungen, also eine Nischenstrategie, möglich. Neuerlich sind Kooperationsmodelle zu prüfen, um der Vielfalt annähernd gerecht zu werden. Die Kooperationspartner sollten entweder

geeignete Wohnungen oder benötigte Dienstleistungen in ihrem Sortiment haben. Schließlich bieten manche Wohnungsgenossenschaften Partizipationsmöglichkeiten bei der Planung von Wohnungsanlagen sowie bei der Organisation und Verwaltung an.

### Polarisierung

Aktuelle empirische Studien weisen übereinstimmend eine Zunahme der gesellschaftlichen Polarisierung nach. Sie ist die Klammer für mehrere Entwicklungen: Der Anteil der Bezieher mittlerer Einkommen sinkt, während jener der untersten Einkommensgruppen steigt. Auch der Bevölkerungsanteil in den höchsten Einkommensgruppen ist steigend. Er steigt jedoch weniger stark als der am anderen Ende der Pyramide. Dabei sind die Abstiegsrisiken in der Einkommenshierarchie höher als die Aufstiegschancen. Das Schrumpfen der Mittelschicht korrespondiert mit dem Rückgang der klassischen Familienhaushalte. Von der Armutsgefahr sind Alleinerziehende und Migranten am stärksten betroffen. Wie Wohnungs-



Veränderung der Haushaltsstruktur nach Einkommensschichten 1996-2006

genossenschaften von der gesellschaftlichen Polarisierung gefordert werden, hängt von ihrer Mitgliederstruktur nach Einkommensgruppen und Familienstruktur ab. Zusätzlich wirken sich Nachbarschaften aus, etwa die Existenz von Armutsinseln. Gezielte Reaktionsmöglichkeiten setzen eine sorgfältige Analyse der Mitgliederstruktur voraus. Dann ist zu entscheiden, ob breit gefächerte Mitgliederportfolios angestrebt werden sollen oder alternativ eine Konzentration auf einzelne Mitgliedergruppen als erfolgversprechend eingeschätzt wird. Kooperationen bieten sich zur Verbesserung von Nachbarschaften ebenso an wie zwecks Entwicklung von notwendigen Dienstleistungen.

Ein Beispiel dafür ist etwa die Schuldnerberatung.

### Aufgaben

Somit stellt sich die Frage nach den aktuellen Aufgaben für Wohnungsgenossenschaften, die sich aus dem Wirken der drei angesprochenen Trends ergeben. Zuerst sind immer echte Trends zu identifizieren. Nicht alle Veränderungen sind Trends, auf die eine Reaktion notwendig ist. Anschließend ist die Betroffenheit des Unternehmens zu prüfen. Diese hängt von den Mitglieder-, Wohnungs- und Nachbarschaftsportfolios ab. Schließlich hat eine Entscheidung bezüglich der zukünftigen Positionierung zu erfolgen. Dabei kann es darum gehen,

die Auswirkungen der Trends zu kompensieren oder die Trends aktiv zu nutzen. Jedenfalls ist das ausschlaggebende Kriterium immer die Auswirkung auf den MemberValue der Wohnungsgenossenschaft. So hat die gewählte Strategie mit dem umfassenden MemberValue-Konzept abgestimmt zu werden.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 15.10.2008 in Münster.*

---

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

---

## Theresia Theurl

*Wohnungsgenossenschaften:  
 Partner für Menschen, Unternehmen und die Region\**

Vor den aktuellen Rahmenbedingungen weisen Wohnungsgenossenschaften einen komparativen Vorteil gegenüber anders organisierten Unternehmen auf. Oft wird heute ein allgemeiner Vertrauensverlust in der Wirtschaft und in die Unternehmen und ihre Vorstände beklagt. Diesen wird manchmal vorgeworfen, einseitige Ziele zu verfolgen und keine Verantwortung für den Standort zu übernehmen. Dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell ist es hingegen inhärent, die Ziele mehrerer Stakeholder zu berücksichtigen. Zusätzlich sind wirtschaftlich erfolgreiche Wohnungsgenossenschaften geeignete Partner für Wirtschaft und Politik der Region.

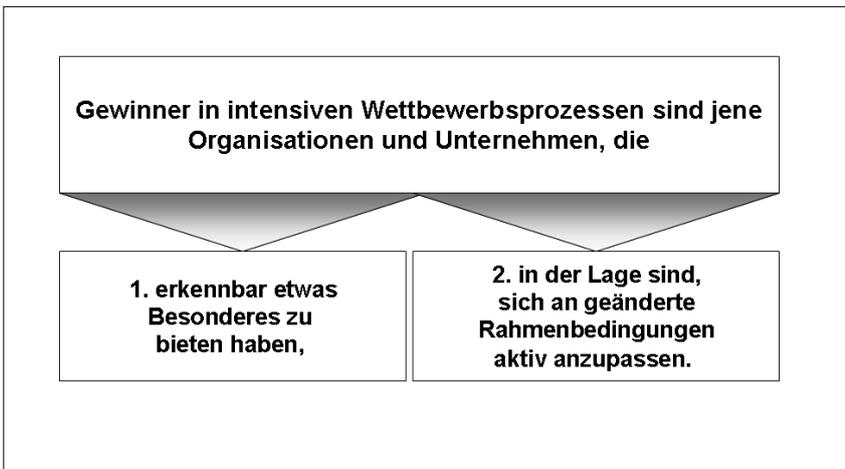
In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten lohnt es sich häufig, einen Blick in die Geschichte zu werfen. Unternehmen sollten sich nicht nur ihrer Entstehungsgeschichte bewusst sein, sondern auch der wichtigsten Meilensteine in ihrem Entwicklungsprozess. Sehr interessant ist es auch, darüber hinausgehend eine Konstante

der Wirtschaftsgeschichte zu beachten. Diese liefert Informationen darüber, welche Unternehmen längerfristig wettbewerbsfähig sind. Über einen sehr langen Zeitraum hat sich herausgestellt, dass jene Unternehmen in einem kompetitiven Umfeld Bestand haben, die erstens erkennbar etwas Besonderes zu bieten haben und die

zweitens in der Lage sind, sich an geänderte Rahmenbedingungen aktiv anzupassen, dabei aber ihre Unternehmensidentität nicht zu verlieren.

### Kontinuierlicher Anpassungsprozess

Die Siedlungs- und Baugenossenschaft Meschede eG besteht seit über



Der Blick in die Geschichte

siebzig Jahren. Sie bietet etwa 1800 Wohnungen an und hat 2500 Mitglieder. In diesen siebzig Jahren hat sie sich immer wieder veränderten Rahmenbedingungen gestellt. Stand unmittelbar nach der Gründung vor allem der Bau von Siedlungshäusern im Vordergrund, verlagerten sich die Bauaktivitäten später auf den Bau von Mietwohnungen. Kontinuierlich wurde der Wohnungsbestand erhöht und modernisiert. Dabei orientierte man sich an aktuellen Wohnstandards. Energetischen Verbesserungen wurde großes Gewicht beigemessen. Zusätz-

lich wurden umfangreiche Investitionen in das Wohnumfeld getätigt. Allmählich wurde ein Portfolio von wichtigen Dienstleistungen aufgebaut. Zu nennen sind vor allem Unterstützungen für ältere Bewohner sowie eine Schuldnerberatung. Auf diese Weise werden seit vielen Jahrzehnten Werte für die Mitglieder geschaffen.

### Nachhaltige Partnerschaften

Ein solcher MemberValue begründet gleichzeitig den wirtschaftlichen Erfolg von Wohnungsgenossenschaften.



Positive Nebeneffekte

Dieser ist erstens Voraussetzung für nachhaltige Partnerschaften mit heimischen Unternehmen, mit den Kommunen und mit den Menschen. Auf diese Weise verankert sich die Genossenschaft in ihrem Umfeld. Vielfältige Verbindungslinien tragen dazu bei. Sie entstehen über die Mitglieder, die Vertreter, die Vorstände, die Aufsichtsräte und nicht zuletzt über die Mitarbeiter, also die Stakeholder der Wohnungsgenossenschaft. Diese vergibt Aufträge an Unternehmen, vor allem an lokale und regionale Handwerker. Sie bezahlt Steuern und schafft Arbeitsplätze. Sie investiert in Infrastrukturen und Nachbarschaften. So übernimmt sie zweitens und indirekt auch Verantwortung für den Standort und für den relevanten Ausschnitt der Gesellschaft. Auf diese Weise kann sie nicht nur dazu beitragen, ihr Umfeld und das ihrer Mitglieder zu stabilisieren, sondern sie kann sich auf dem Fundament wirtschaftlichen Erfolges auch in unterschiedlichen Lebensbereichen der Menschen engagieren. Auf diese Weise kann auch das heute so häufig vermisste Vertrauen entstehen. Dies ist freilich kein Selbstläufer, sondern es erfordert strategische Weichenstellungen, mit denen es gelingt, die jeweils aktuellen Herausforderungen beherzt zu nutzen. Nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt, die Akzeptanz erhalten und die Unternehmensidentität geschärft werden. Dies sind die wichtigsten Voraussetzungen, um Werte für die Mitglieder zu schaffen und damit gleichzeitig wirtschaftlichen Erfolg für das Unternehmen zu erreichen.

## Fazit

Wohnungsgenossenschaften sind vor den aktuellen Rahmenbedingungen des Wohnungsmarktes und der wirtschaftlichen Entwicklung ein stabilisierendes Element für Menschen, Nachbarschaften, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie sind auch in der Lage, Vertrauen zu fördern und Verantwort-

tung für ihr Umfeld zu übernehmen. Dies geschieht eben nicht, weil heute von den Unternehmen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gefordert wird, sondern weil sich dies als eine Konsequenz des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ergibt.  
\* *Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Vertreterversammlung*

*der Siedlungs- und Baugenossenschaft Meschede am 18.06.2008 in Schmallenberg.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Zukünftiges Wohnen bei Genossenschaften: Verantwortung, Vertrauen, Partnerschaft\**

Wohnungsgenossenschaften zeichnen sich durch spezifische Governancestrukturen aus. Einer breiteren Öffentlichkeit sind sie meist nicht bekannt. Diese Entscheidungs-, Anreiz- und Kontrollstrukturen unterscheiden sie von anderen Unternehmensformen der Wohnungswirtschaft. Es zeigt sich, dass die genossenschaftlichen Besonderheiten dazu beitragen können, Vertrauen und Verantwortung zu fördern. Sie sind also geeignete Partner für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Seit Jahren wird in Theorie und Praxis die Diskussion über eine gute Governance geführt. Meist stehen in dieser Diskussion börsennotierte Gesellschaften im Mittelpunkt. Gesucht werden Anreizstrukturen, die bewirken, dass Entscheidungsträger im Interesse der Eigentümer handeln. An Genossenschaften mit ihren typischen Eigentümerstrukturen und Leistungsbeziehungen wird dabei selten gedacht. Dabei scheinen sie gerade in diesen Monaten Vorteile zu haben, wenn es darum geht, Vertrauen aufzubauen und Verantwortung zu übernehmen. Die Wohnbau Lemgo eG ist ein gutes Beispiel dafür.

### Gut und sicher Wohnen

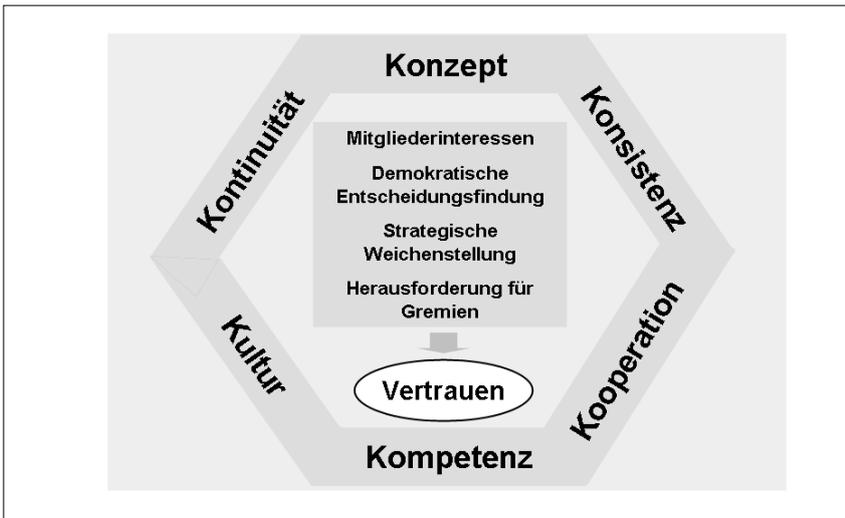
Die Wohnbau Lemgo eG hat in diesem Jahr ihren 60. Geburtstag gefei-

ert. Sie blickt nicht nur auf eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zurück, sondern aus gutem Grund zuversichtlich nach vorne. Am Beginn stand der Bau von Kleinsiedlungen und Eigenheimen, später von familiengerechten Wohnungen. In den vergangenen Jahrzehnten erfolgten kontinuierlich eine Erhöhung und Modernisierung des Wohnungsbestandes. Energieausweis und Passivhaus sind Kennzeichen eines verantwortungsvollen Strebens nach energetischen Verbesserungen. Besonderes Gewicht wird inzwischen auf das Junge Wohnen und das Familienwohnen gelegt. Für das Seniorenwohnen wurde das Lemgoer Modell entwickelt. Großer Wert wird auf Nachbarschaftszentren gelegt. Erfolgreiche Kooperationen bestehen mit Altenhilfeeinrichtungen

und der Polizei. Auf diese Weise konnte ein vielfältiges Dienstleistungsbündel für die Mitglieder entwickelt werden.

### Genossenschaftliche Governancestrukturen

Dass die Orientierung am MemberValue alle Entscheidungen in Wohnungsgenossenschaften prägt, kann den Beteiligten Sicherheit vermitteln. Diese entsteht auch dadurch, dass feindliche Übernahmen und der Verkauf von Unternehmensteilen ohne Zustimmung der Mitglieder nicht möglich sind. Die Identität von Leistungsbeziehern und Eigentümern erleichtert es, zukunftsorientierte Weichenstellungen zu treffen, entscheiden doch jene, die auch die Konsequenzen zu tragen haben. Verantwortung abzu-



Vertrauen

schieben wird auf diese Weise schwer bis unmöglich. Selbstverständlich ist die demokratische Entscheidungsfindung eine große Herausforderung für jene Personen, die Entscheidungen vorzubereiten haben, die Optionen und Konsequenzen aufzuzeigen und deren Wahrscheinlichkeiten abzuwägen haben. Doch wenn dies gelingt, kann in der stetigen Zusammenarbeit Vertrauen entstehen, das heute sehr wertvoll geworden ist und das in ökonomischer Hinsicht produktiv, näm-

lich kostensenkend und effizienzfördernd ist.

### Vertrauen

Wird berücksichtigt, welche Entwicklungen zu einem Vertrauensverlust in der Wirtschaft beigetragen haben, zeigt sich, dass Genossenschaften gute Voraussetzungen haben, diesen Vertrauensschwund zu vermeiden. Zu einem solchen tragen der Verlust von Überschaubarkeit und Nähe ebenso bei wie die Anonymisierung von Beziehungen und das Aufbrechen sozia-

ler Beziehungsnetze. Auch die Kurzfristigkeit wirtschaftlicher Entscheidungen und der Druck zu häufiger Veränderung entwerfen Erfahrungen und schaffen Unsicherheit. In einem solchen Umfeld der Unsicherheit, Komplexität und Dynamik besteht die Gefahr, dass das Systemvertrauen verloren geht. Es handelt sich dabei jedoch nicht um Merkmale, die typisch für Genossenschaften sind. Genossenschaftliche Governancestrukturen können also als Stabilitäts- und Vertrauensanker verstanden werden, die dazu beitragen, dass Vertrauen erhalten oder geschaffen wird.

### Fazit

Die Besonderheiten genossenschaftlicher Governancestrukturen sind kaum bekannt. Näher betrachtet enthalten sie Anreize, für Entscheidungen auch Verantwortung zu übernehmen. Zusätzlich ermöglichen sie den Aufbau von Systemvertrauen, das sich in unseren Tagen als Kapital herausgestellt hat. Mit diesen Eigenschaften werden Wohnungsgenossenschaften zu wertvollen und verlässlichen Partnern in herausfordernden Zeiten. Zukünftiges Wohnen bei Genossenschaften sollte also im eigenen Interesse ernsthaft geprüft werden.

*\* Zusammenfassung eines Festvortrages zum 60jährigen Bestehens der Wohnbau Lemgo eG am 26.06.2008 in Lemgo.*

Auf Partnerschaft setzen,  
seine Stärken erkennen,  
Vertrauen aufbauen und erhalten



Perspektiven

---

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

---

## Theresa Theurl

### *Wirtschaftlicher Erfolg und Kundenzufriedenheit durch unternehmerische Verantwortung\**

Wirtschaftlicher Erfolg, Kundenzufriedenheit und unternehmerische Verantwortung hängen eng miteinander zusammen. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften, auch wenn bei diesen manche Begriffe konkretisiert werden können. Die Zufriedenheit der Mitglieder ist mit Maßnahmen anzustreben, von denen sich manche auch in Kundenbindungsprogrammen finden. Wirtschaftlicher Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit werden sich jedoch nur dann einstellen, wenn die aktuellen Herausforderungen identifiziert wurden und wenn die relevanten externen und internen Einflussfaktoren isoliert worden sind.

Externe Einflussfaktoren entziehen sich der unternehmerischen Gestaltung. Eine mögliche Strategie besteht darin, sich möglichst gut anzupassen, nachdem sie zum Anlass genommen wurden, die eigene Betroffenheit zu prüfen. Mit notwendigen Veränderungen können sich jedoch auch Chancen ergeben, die vorher nicht im Fokus waren. Nicht nur der demografische Wandel, sondern auch die allgemeine und die regionale Wirtschaftsentwicklung sowie die Faktoren des Immobilien- und Mietwohnungsmarktes zählen zu den externen Einflussfaktoren. Von Bedeutung sind schließlich Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie die Entwicklung der Kapitalkosten.

#### **Anforderungen**

In Phasen des Wandels stellen sich spezielle Anforderungen. Es gilt, auch schwache Signale bereits früh zu erkennen. Das Problembewusstsein hat das Harmoniebedürfnis zu dominieren. Wichtig ist, dass Differenzierungs- und Bewertungsmöglichkeiten unterschiedlicher Risikokategorien und ihrer Wirkungen vorhanden sind, denn es sind Gewichtungen vorzuneh-

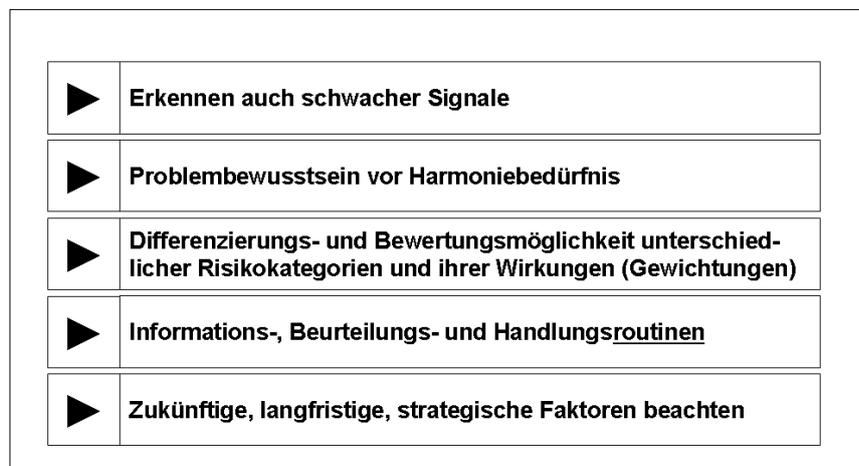
men und Prioritäten zu setzen. Diskretionäre Spielräume sollten hinter der Nutzung von Informations-, Beurteilungs- und Handlungsrouitinen zurückstehen. Im Vordergrund steht die Beachtung zukünftiger, langfristiger und strategischer Faktoren. In Summe gilt es, die Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaft in einem dynamischen Umfeld, bei harter Konkurrenz und in einer komplexen Umwelt sicherzustellen.

#### **Ansatzpunkte**

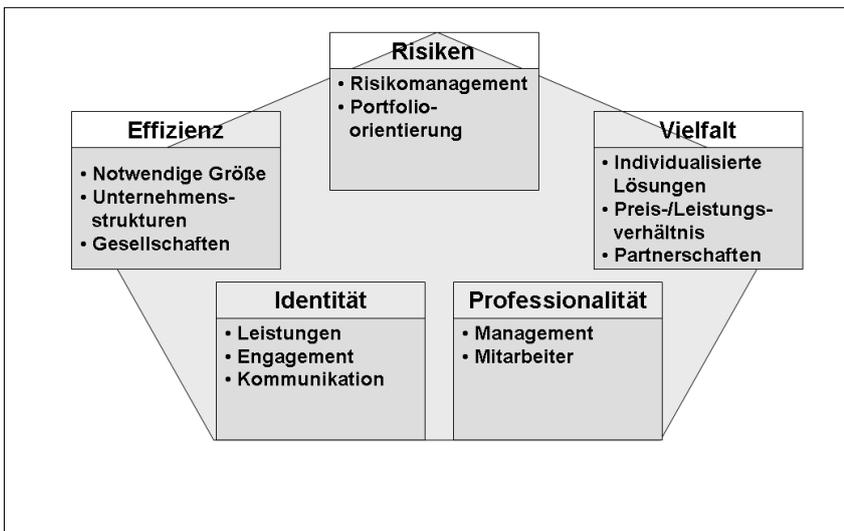
Vor diesem Hintergrund ergeben sich mehrere Ansatzpunkte, Herausforderungen offensiv anzugehen. Effizienzsteigerungen erfordern es, Größen-

vorteile zu nutzen, sofern solche vorhanden sind. Dies kann sowohl durch Akquisitionen und Fusionen als auch durch Kooperationen geschehen.

Dabei gilt es, die so entstehenden Strukturen zu optimieren. Auch operative Weichenstellungen werden meist erforderlich. Interne Kontroll- und Steuerungssysteme sind in einem solchen Prozess auf den Prüfstand zu stellen. Neben der Effizienzorientierung sind die Risiken konsequent zu steuern. Zum Risikomanagement kommen vor allem die Portfolios an Wohnungen, Mitgliedern und Mietern, denen höchste Aufmerksamkeit zu schenken ist. Der Markt verlangt zunehmend individualisierte Lösun-



Anforderungen im Wandel



Strategische Ansatzpunkte

gen, was zur Konsequenz hat, dass eine isolierte Preisorientierung heute kaum erfolgreich ist. Weniger als 10% der Mitglieder wünschen isoliert eine kostengünstige Wohnung. Im Vordergrund stehen eine hohe Wohnsicherheit sowie ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis, wie eine aktuelle IfG-Untersuchung zeigt. Als immer wichtiger wird die Professionalität von Management und Mitarbeitern eingeschätzt, also die Qualität des Humankapitals. Schließlich ist darauf zu achten, dass eine klare Unternehmensidentität, ein unverwechselbares Profil, verwirklicht wird. Dies kann in erster Linie durch das Leistungsprofil erreicht werden, das durch eine effektive Kommunikation zu ergänzen ist. Auch der Corporate Governance ist mehr als bisher Beachtung zu schenken. Entscheidung und Verantwortung sind konsequenter aneinander zu koppeln, womit das Zusammenwirken der einzelnen Stakeholder in der Genossenschaft verbessert werden kann.

### Verbindungslinien

Langfristig bestehen stark ausgeprägte Verbindungslinien zwischen den drei Elementen, die im Titel angeführt wurden. Unternehmerische Verantwortung ermöglicht es, Kundenzufriedenheit zu schaffen. Diese ist Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg, der ohne unternehmerische Verantwortung auf Dauer nicht zu erreichen ist. Im ersten Schritt gilt es, Vertrauen aufzubauen, das immer wieder zu rechtfertigen ist. Auf diese Weise kann es gelingen, eine Vertrauenskultur zu verankern. Eine solche ist die beste Voraussetzung, um einen notwendigen Wandel von Unternehmensstrategie und -strukturen zu bewältigen, aber auch dafür, dass er von den Mitgliedern einer Wohnungsgenossenschaft akzeptiert und mitgetragen wird.

### Umsetzung

Die WohnBau Westmünsterland eG strebt nach eigenen Angaben eine moderne Interpretation genossenschaftli-

cher Prinzipien an. Wird ihre 5-Säulen-Strategie analysiert, lassen sich die genannten Ansatzpunkte, nämlich Effizienz, Risiken, Vielfalt, Professionalität und Identität erkennen. Das Strategieelement Expansion enthält die Entwicklung zu einer wirtschaftlichen Betriebsgröße, auch über Fusionen und den Kauf von Unternehmen. Zu gesellschaftlichem Engagement sollen fortschrittliche Technologieprojekte sowie soziale Projekte beitragen. Besonderes Augenmerk wird der Personalentwicklung geschenkt. Eine konsequente Weiterentwicklung von Mitarbeitern und ein Ausbau der Dienstleistungsorientierung stehen im Mittelpunkt. Eine weitere Strategie säule stellt das Portfoliomanagement dar. Es ist die Voraussetzung für ein professionelles Management von Risiken. Schließlich sollen mit einem zielorientierten Marketing die Gewinnung und Bindung von Kunden (die in der Unternehmensdiktation Mitgliedern entsprechen) sowie die Schärfung der Unternehmensidentität erreicht werden. Die Umsetzung dieser Strategie betont die Kundenzufriedenheit, zeigt damit unternehmerische Verantwortung und lässt wirtschaftlichen Erfolg erwarten.

*\* Zusammenfassung einer Dinerspeech im Rahmen einer Beiratssitzung der WohnBau Westmünsterland eG am 23.10.2008 in Coesfeld.*

---

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

---

## Theresa Theurl

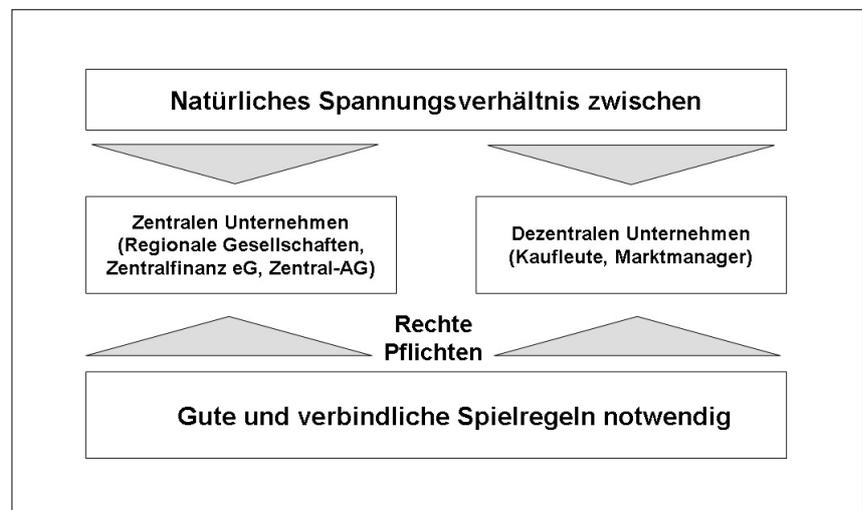
### *Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform\**

Die Governancestrukturen großer Unternehmensgruppen mit einer langen Tradition sind eine Kombination aus vereinbarten und aus im Laufe der Jahre gewachsenen Elementen. Sie spiegeln damit immer auch die Geschichte der Gruppe, also die Entwicklung eines Netzwerkes vor dem Hintergrund natürlicher Spannungsverhältnisse zwischen gemeinsamen Zentral- und Spezialunternehmen sowie dezentral verankerten und vor Ort tätigen Unternehmen. Das Management solch komplexer Netzwerke ist herausfordernd. Dies gilt auch für die REWE Group, einem gewachsenen Netzwerk mit genossenschaftlichen Governancestrukturen und einer langen Tradition, die 1927 von siebzehn Einkaufsgenossenschaften gegründet worden war.

Zwar muss im täglichen Zusammenwirken der aktuelle wirtschaftliche Erfolg der Beteiligten im Vordergrund stehen. Doch um diesen auch langfristig sicherzustellen, sind auf der Basis eines effektiven Netzwerkcontrollings kontinuierlich Strategie und Strukturen zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Auch dieses erfolgt in einer genossenschaftlichen Gruppe im Spannungsfeld von Interessen auf der lokalen, auf der regionalen sowie auf der nationalen Ebene, auf denen die einzelnen Gesellschaften angesiedelt sind. Zusätzlich sind Metakooperationen zu berücksichtigen, in die die REWE Group auf internationaler Ebene eingebunden ist und die den Zweck der Unterstützung der heimischen Aktivitäten haben.

#### **Wettbewerbsfähigkeit**

Einige Entwicklungen in der genossenschaftlichen Ökonomie sind derzeit zu beobachten. So haben Gründungen in zukunftsorientierten Wirtschaftsbereichen in den letzten Jahren wieder zugenommen. Daneben haben sich bekannte Genossenschaften vor den aktuellen Rahmenbedingungen als sehr wettbewerbsfähig herausge-



Governancestrukturen

stellt. Einige der großen genossenschaftlichen Gruppen betonen mehr als in der Vergangenheit ihre genossenschaftlichen Wurzeln, klären ihre Strategien und prüfen ihre Gruppenstrukturen. Auf diese Weise kann nicht nur die Gruppenidentität erhöht und das Unternehmensprofil geschärft werden. Ebenso wichtig ist, dass vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen die Vorzüge der genossenschaftlichen MemberValue-Orientierung gegenüber konkurrierenden Strategien der Wertorientierung offensichtlich sind. Freilich gilt auch für die genossenschaftliche Stra-

tegie, dass sie von einer effektiven Kommunikationsstrategie zu begleiten ist. Diese muss sich nicht nur an eine breitere Öffentlichkeit, sondern vor allem auch an die internen Stakeholder der genossenschaftlichen Unternehmensgruppe wenden.

#### **Genossenschaftliche Wurzeln**

Sich heute stärker als bisher auf seine genossenschaftlichen Wurzeln zu besinnen und die Gruppenstrategie daran zu orientieren, spiegeln ökonomische Logik und Weitsicht. Zwar herrscht in einer breiteren Öffent-

keit immer noch die Vermutung vor, dass Genossenschaften und ihre Netzwerke verstaubt, nicht zeitgemäß und bestenfalls für unwichtige Nischen der Wirtschaft geeignet seien. Doch stellt sich dies schnell als beharrlich gepflegtes und genährtes Vorurteil heraus, wenn die Anreize geprüft werden, die genossenschaftlichen Governancestrukturen inhärent sind. Sie legen einzelwirtschaftliche Entscheidungen nahe, die für die Unternehmensgruppe insgesamt Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Sie können nicht nur den Menschen – den genossenschaftlichen Stakeholdern – Sicherheit geben und das Netzwerk als Ganzes stabilisieren, sondern ihnen unternehmerische Selbständigkeit ermöglichen.

### Langfriststrategie

Überzeugend ist, dass dem Vorstand eine Langfriststrategie ermöglicht wird, indem er spezielle Restriktionen zu beachten hat, die ihm Gesetz und Statut vorgeben. Diese Commitments schützen ihn und die genossenschaftliche Gruppe. Nicht der quartalsweise und an die Finanzmärkte gerichtete Erfolgsnachweis hat sein Handeln zu diktieren, sondern die Vorgaben des MemberValue-Konzeptes. Nicht die Interessen kurzfristig orientierter Finanzinvestoren gehen in die Unternehmensentscheidungen ein, sondern jene der genossenschaftlichen Stakeholder. Dies heißt weder, dass die Entscheidungen nicht nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu treffen sind, noch dass genossenschaftliche Netzwerke nicht gewinnorientiert zu wirtschaften hätten. Sie sind dafür verantwortlich, für ihre Eigentümer

	<b>DATEV:</b> Gemeinschaftsunternehmen von Steuerberatern und Rechtsanwälten		<b>Caisse d'Epargne:</b> Französische Sparkassen sind Genossenschaften
	<b>Denic:</b> Unternehmen zur Verwaltung der deutschen Internetadressen		<b>Intersport:</b> Gemeinschaftsunternehmen von Sportartikelhändlern
	<b>APA:</b> Austria Presse Agentur, österreichische Presseagentur		<b>AP – Associated Press:</b> Internationale Presseagentur
	<b>Campina:</b> Molkereigenossenschaft, die deutschen und niederländischen Bauern gehört		<b>KPMG International:</b> Netzwerk der KPMG-Firmen ist eine Genossenschaft schweizerischen Rechts

Bekannte Genossenschaften

wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Auch sie müssen wirtschaftlichen Erfolg nachweisen, wenn sie attraktive Geschäftspartner für Kunden, Lieferanten und gegebenenfalls für Kapitalgeber sein wollen. Doch ihre Governancestrukturen schützen sie vor hektischen Reaktionen auf kurzfristig wirksame Gegebenheiten und ermöglichen ihnen so eine konsequente langfristige Orientierung. So kann es gelingen, Nachhaltigkeit und Kontinuität sowie Tradition und Fortschrittlichkeit zu vereinen.

### Gruppenstrukturen

Es ist nicht überraschend, dass die Entwicklung und Operationalisierung eines MemberValue-Konzeptes für ein gewachsenes und komplexes international aufgestelltes Netzwerk herausfordernd ist. Dennoch ist der wichtigste Schritt schon getan, wenn Leitbild und Mission der Gruppe die genossenschaftliche Governance beinhalten, wie dies bei der REWE Group der Fall ist. Dies erleichtert auch alle weiteren Schritte: die Konkretisierung der Strategie sowie die Überprüfung der gewachsenen und außerordentlich komplexen Struktu-

ren. Dass dies unter Mitwirkung der genossenschaftlichen Stakeholder zu geschehen hat, vereinfacht die Aufgabe zwar nicht, sichert aber die Akzeptanz der Ergebnisse und eine effiziente Umsetzung. Es sind diese Anreize, die eine überlegene Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Unternehmen sowie für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Gruppe in einem sehr kompetitiven Umfeld darstellen. Eine begleitende Kommunikationsstrategie hat Inhalt und Konsequenzen des genossenschaftlichen Geschäftsmodells für alle Mitglieder des Netzwerkes auf allen Ebenen zu vermitteln. Auch diesbezüglich ist die REWE Group auf einem guten Weg.

*\* Zusammenfassung von zwei eintägigen Seminaren auf Einladung der REWE Südwest eG und der REWE West eG am 24.10. und am 07. 11. 2008 in Wiesloch und in Hürth.*

---

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

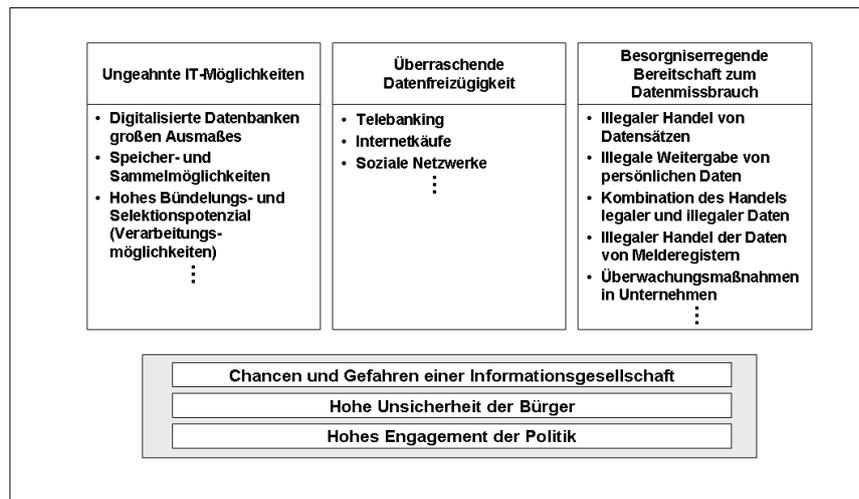
---

**Theresa Theurl**

*Die Auswirkungen deutscher Datenschutzregelungen auf die gesamte Volkswirtschaft – geplante Änderungen des BDSG\**

Die Diskussion um die Reform des Datenschutzgesetzes in Deutschland findet in einem sehr speziellen Umfeld statt. Dies ist damit verbunden, dass die grundsätzlichen Zusammenhänge häufig im Hintergrund bleiben und aktuelle Ereignisse die Forderungen und Einschätzungen dominieren. Die folgenden Überlegungen stellen den Zusammenhang zwischen Datenschutz und Volkswirtschaft in den Mittelpunkt.

Vor einigen Jahrzehnten noch ungeahnte Möglichkeiten sind mit der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien verbunden. So existieren digitalisierte Datenbanken großen Umfanges, fast unbegrenzte Sammel- und Speicherkapazitäten sowie ein hohes Bündelungs- und Selektionspotenzial. Daten können also nach unterschiedlichsten Kriterien geordnet, aufbereitet und verarbeitet werden. Bei vielen Menschen hat sich eine überraschende Datenfreizügigkeit herausgestellt. Sie zeigt sich etwa beim Telebanking, bei Internetkäufen sowie bei Aktivitäten in diversen internetbasierten Sozialen Netzwerken. Daneben zeigt sich aber auch eine besorgniserregende Bereitschaft zum Datenmissbrauch. So wurden der illegale Handel von Datensätzen und die illegale Weitergabe von persönlichen Daten aufgedeckt. Manchmal kam es zum Handel mit einem Mix aus legalen und illegalen Daten. In mehreren Unternehmen wurden darüber hinausgehend Überwachungsmaßnahmen praktiziert, die erst mit fortschrittlichen Instrumenten der Informations- und Kommunikationstechnologie möglich wurden. Insgesamt zeigen sich sehr deutlich die Chancen, aber auch die Gefahren



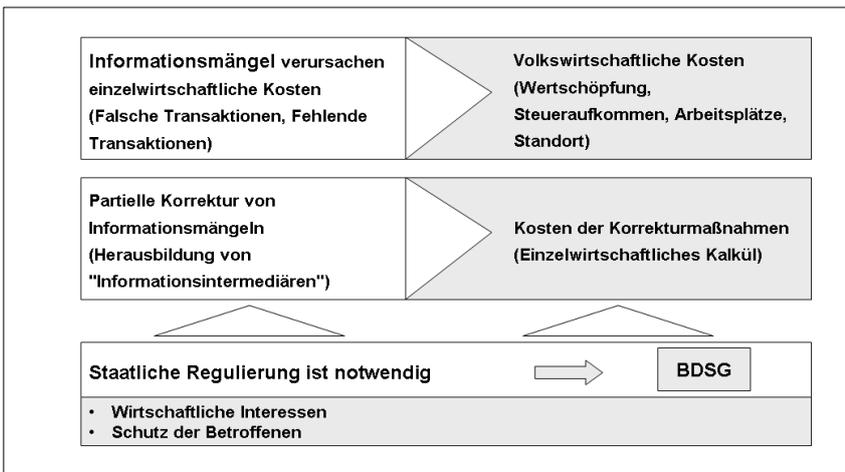
„Explosives“ Umfeld

einer Informationsgesellschaft. Sowohl die Unsicherheit der Menschen als auch das Engagement der Politik können vor diesem Hintergrund nicht überraschen.

**Informationsintermediäre**

In diesem Umfeld üben Informationsintermediäre – Auskunftsteien, Datenbankbetreiber, Kreditinformationssysteme, Adresshändler, Informationsdienstleistungsanbieter – volkswirtschaftliche Funktionen aus. So stehen sie auch im Mittelpunkt der Reform des Bundesdatenschutzgesetzes. Ihrer steigenden Bedeutung in einer anonymer werdenden Geschäftswelt und ihrer Nutzung durch eine zunehmende Anzahl von Branchen soll angemesse-

ner als bisher Rechnung getragen werden. Dies soll mit einer Steigerung der Transparenz der Verfahren, einer Erhöhung der Rechtssicherheit, einer Verbesserung der Planungsmöglichkeiten der Unternehmen sowie einer Stärkung der Rechte der Betroffenen erreicht werden. Diese Zielsetzungen sind ohne Einschränkung zu unterstützen. Allerdings sollten damit verbundene Gefahren nicht unerwähnt bleiben: Die beabsichtigte Problemlösung kann zu einer Überregulierung von Finanzintermediären führen, die eine Einschränkung ihrer Funktionsfähigkeit nach sich ziehen kann. Die kompromisslose Betonung der informationellen Selbstbestimmung kann zu Lasten der rechtlichen und wirt-



Volkswirtschaftliche Aspekte

schaftlichen Interessen der Auskunfteien gehen. Bei offenen Märkten kann die Vernachlässigung ausländischer Regelungen zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Informationsunternehmen führen. Schließlich besteht die Gefahr der Missachtung volkswirtschaftlicher Kosten des Datenschutzes. Diese Aspekte werden in den weiteren Überlegungen herausgearbeitet.

### Volkswirtschaftliches

Informationsmängel verursachen einzelwirtschaftliche Kosten. Vorteilhafte Transaktionen können unterbleiben

oder werden zu falschen Konditionen durchgeführt. Märkte mit ihren wichtigen Funktionen versagen. Die daraus entstehenden volkswirtschaftlichen Kosten schlagen sich in Wertschöpfung, Steueraufkommen, Arbeitsplätzen und Nachteilen für den Standort nieder. Eine zumindest teilweise Korrektur von Informationsmängeln ist durch die Herausbildung von Informationsspezialisten möglich, freilich sind auch mit den Korrekturmaßnahmen Kosten verbunden. Vor diesem Hintergrund ist eine staatliche Regulierung der Aktivitäten von Informationsintermediären notwen-

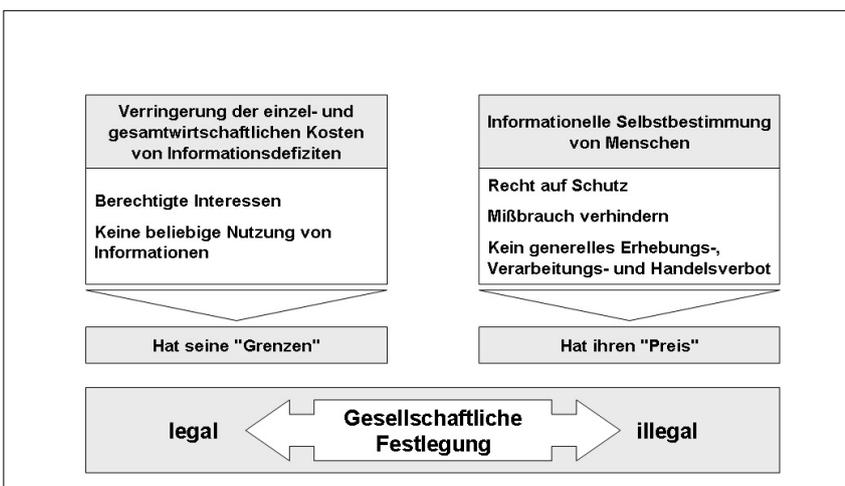
dig. Es geht dabei um den Schutz der Betroffenen, jedoch unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Interessen der Beteiligten. Dies ist die volkswirtschaftliche Rechtfertigung des Bundesdatenschutzgesetzes, das gleichzeitig einen gesellschaftlichen Konsens der Bevölkerung zum Ausdruck bringt.

### Trade-off

Dabei ist ein grundlegender Trade-off zu berücksichtigen. Erstens ist aus der informationellen Selbstbestimmung der Menschen ein Recht auf Schutz, die Verhinderung des Datenmissbrauchs, jedoch kein generelles Datenerhebungs-, Verarbeitungs- und Handelsverbot abzuleiten. In volkswirtschaftlicher Hinsicht hat dies seinen Preis. Zweitens ist die Verringerung der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Kosten von Informationsdefiziten anzustreben. Berechtigte Interessen der Betroffenen erlauben jedoch keine beliebige Nutzung von Informationen. Diesen Aktivitäten zur Kostensenkung müssen also Grenzen gesetzt werden. Vor diesem Hintergrund ist eine gesellschaftliche Festlegung darüber erforderlich, welche Aktivitäten im Zusammenhang mit der Sammlung und Verarbeitung von Daten erlaubt sind. Es geht also um die Abgrenzung zwischen legal und illegal durch das Bundesdatenschutzgesetz und seiner Reform.

### Differenzierung

Dabei ist es unabdingbar, zwischen Typen von Informationen zu differenzieren, die in Unternehmen gesammelt werden. Nicht für alle gilt, dass Informationsintermediäre durch



Grundlegender Trade-off

ihre Aktivitäten volkswirtschaftliche Funktionen übernehmen. Dies gilt nur für personenbezogene Informationen, die bonitätsrelevant sind. Bei diesen geht es um den Abbau von Informationsdefiziten, womit zusätzliche kreditfinanzierte Transaktionen möglich werden. Einzel- und gesamtwirtschaftliche Vorteile resultieren. Anders stellt sich dies bei personenbezogenen Absatzinformationen dar. Bei diesen ermöglicht der Abbau von Informationsmängeln vor allem einzelwirtschaftliche Vorteile durch zusätzliche Informationen. Sie werden in Absatz- und Vertriebsstrategien genutzt.

### Reformdiskussion

Die Diskussion der Reform des Bundesdatenschutzgesetzes hat also nicht nur dieser Differenzierung von Daten Rechnung zu tragen, sondern vor allem auch der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Informationsintermediären. Diese volkswirtschaftlichen Aspekte von Bonitätsinformationen sind im IfG-Newsletter 1/2008, S. 67-69 ausführlich dargestellt und sollen hier nicht wiederholt werden. Herausgearbeitet wurden dort die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge der Bundesdatenschutz-Reform mit den Kreditmöglichkeiten, den Kosten von Informationsmängeln, der Effizienz des Informationsmanagements sowie dem Standortwettbewerb. Die Beachtung dieser Zusammenhänge gipfelt in der Forderung, eine Optimierung des Datenschutzes bei Bonitätsinformationen unter Berücksichtigung seiner volkswirtschaftlichen Kosten anzustreben. So soll eine Austrocknung der Informationsbasis von Informati-

onsunternehmen vermieden werden. Methoden, die den aktuellen statistisch-wissenschaftlichen Standards entsprechen, sollten nicht verhindert werden. Der Zugang zu den Informationen der Informationsintermediäre sollte nicht erschwert werden. Eine Bürokratisierung und Verteuerung der Kreditprüfung sollte – gerade auch unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen auf den Kreditmärkten – vermieden werden. Schließlich sollten EU-Standards nicht übererfüllt werden.

### Good Governance

Nicht zuletzt ist zu beachten, dass sich eine große Vielfalt an Informationsintermediären herausgebildet hat, die es anhand geeigneter Kriterien zu differenzieren gilt. So unterscheiden sie sich etwa anhand ihrer Eigentümerstrukturen. Bei manchen Unternehmen sind die Eigentümer Kunden, während in anderen Modellen nur externe Kunden bedient werden. Daneben werden unterschiedliche Gesellschaftsformen, Unternehmens- und Konzernstrukturen verwirklicht. Auch die Geschäftsmodelle unterscheiden sich. Intermediärmodelle existieren neben Verkaufsmodellen. Aktivitätsschwerpunkte, die angebotenen Informationsdienstleistungen, weichen ebenso voneinander ab wie die Datenquellen und die Methoden der Datenverarbeitung. Eine Vielfalt ist auch bei den Transaktions- und Kooperationspartnern zu konstatieren. Vor diesem Hintergrund ist es nun angebracht, eine Good Governance für Informationsunternehmen zu definieren. Da die Intentionen der Reform des Bundesdatenschutzgesetzes be-

kannt sind, können in Abhängigkeit von den als relevant eingeschätzten Kriterien Umsetzungsanforderungen für die einzelnen Unternehmenstypen formuliert werden. Auf dieser Basis wird etwa die Zertifizierung der Informationsintermediäre möglich.

### Abbau von Unsicherheit

Die aktuell vorhandene Unsicherheit im Zusammenhang mit der Sammlung und Verarbeitung von Daten sowie die Diskussion der Reform des Bundesdatenschutzgesetzes erfordern Anker. Die Menschen benötigen einen Vertrauensanker und jene Akteure, die in die öffentliche Diskussion eingebunden sind, einen Argumentationsanker. Beides läuft darauf hinaus, dass das Bundesdatenschutzgesetz den Trade-off zwischen informationeller Selbstbestimmung und volkswirtschaftlichen Kosten von Informationsasymmetrien besser bewältigen sollte. Um dies zu erreichen, wäre die Klassifizierung und Einordnung der einzelnen Informationsintermediäre und ihrer Aktivitäten sehr hilfreich. Eine folgende Zertifizierung könnte auch auf dieser Ebene zu einem Abbau von Informationsdefiziten führen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des SAF Informationsforum Novellierung des Bundesdatenschutzgesetzes am 11.09.2008 in Berlin.*

---

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

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Zwischen Partei und Gewerkschaft

*Die Ärztesgenossenschaft S-H eG stellt sich den Herausforderungen der Zukunft*

Die politisch gewollte Zerschlagung historisch begründeter Selbstverwaltungsstrukturen zwingt die niedergelassenen Ärzte in Deutschland, sich in zeitgemäßen gesellschaftsrechtlichen Formen neu zu organisieren. Hierbei gilt es, sowohl unternehmerische Überlegungen einzubeziehen als auch die gesundheitspolitische Verantwortung für die Gesundheitsversorgung der bundesdeutschen Bevölkerung zu beachten. Die Inhomogenität der wirtschaftlichen Interessen der verschiedenen Fachgruppen gilt es effektiv und professionell zu bündeln.

Bereits im Sommer 1999 war klar abzusehen, dass die Politik der Selbstverwaltung der Vertragsärzteschaft (KVen – Kassenärztliche Vereinigungen) einen entscheidenden Anteil der Verantwortung am Versagen des Gesundheitssystems zuschieben würde. Die Folge war die immer mehr zunehmende Einschränkung der Monopolstellung der KVen. Die Auflösung hätte jedoch eine Instabilität in einem ausgesprochen sensiblen, aber auch dem bedeutendsten Eckpfeiler der bundesdeutschen Gesundheitsversorgung bedeutet. Es mussten schnellstens alternative Strukturen geschaffen werden, diese mussten aber auch dem besonderen Gefüge der Ärzteschaft Rechnung tragen. Die Genossenschaft stellte sich rasch als einzige tragfähige Alternative heraus, die in der Lage ist, die berufstypische Individualität des einzelnen Akteurs mit der notwendigen Bündelung der Nachfrage- und Anbieterkraft zu vereinen. Bereits bei der Gründung am 24. Mai 2000 verfügte die ÄGSH über 1.560 Mit-

glieder. Diese Zahl ist bis zum heutigen Tag auf über 2.200 Mitglieder gestiegen. Dies entspricht einem Organisationsgrad von gut 50% der nie-



dergelassenen Ärztinnen und Ärzte einschließlich der Psychotherapeuten in Schleswig-Holstein. Anfänglich in der Rolle einer „Reserveorganisation“, wurde bald klar, dass die Ansprüche der Mitglieder sehr unterschiedlich waren. Diffuse Vorstellungen erstreckten sich von Interessenverband über berufspolitische Partei bis hin zur reinen Gewerkschaftsfunktion. Das Herausarbeiten und Kommunizieren eines bestechenden Member Value ist bis heute die tagtägliche Herausforderung im Umfeld einer nicht

kalkulierbaren gesundheitspolitischen Situation.

### Regionale Selektivverträge

Wesentliche Aufgabe der ÄGSH ist die Ausarbeitung und das Organisieren von Selektivverträgen, die im Sinne der Mitglieder – aber auch einzelnen Facharztgruppen innerhalb der Mitglieder – mit den Krankenkassen für das Gebiet Schleswig-Holstein abgeschlossen werden. Im Laufe der Zeit hat sich herausgestellt, dass der schon bei Gründung klar definierte regionale Bezug auf das Land Schleswig-Holstein grundsätzlich richtig war. Als fachübergreifende Genossenschaft der im Land niedergelassenen Ärzte muss mit den parallel hierzu existierenden Strukturen auf Kassenseite verhandelt werden. Der Umbruch in der Kassenlandschaft allerdings hat hier eine Veränderung erzwungen, die von der Generalversammlung der ÄGSH im Jahre 2008 auch aufgenommen wurde. Inzwi-

schen ist die Einschränkung des Geltungsbereiches der ÄGSH laut Satzung aufgehoben worden, so dass auf die sich verändernde Struktur der Kassen reagiert werden kann. So werden derzeit bereits Verträge auch für die Länder Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern betreut und neu verhandelt. Der entscheidende Unterschied zu den früheren vertraglichen Regelungen auf KV-Ebene ist eine direkte Vertragsbeziehung mit klaren Honorarregelungen, die Ärzte oder auch Gruppen von Ärzten mit den Kostenträgern eingehen können. Dies erfordert eine völlig neue Struktur und Logistik, die von der Ärztegenossenschaft nach entsprechendem Aufbau der internen Abteilungen inzwischen erfolgreich und für die betreuten Ärzte zur vollsten Zufriedenheit geleistet wird.

### **Starker Gesprächspartner im neuen Gesundheitsmarkt**

Sehr schnell zeigte sich, dass die Bündelung der Anbietermacht tatsächlich zu einer Veränderung im Gefüge der historisch begründeten Strukturen im Gesundheitswesen führte. Anfänglich noch als „Einkaufsgenossenschaft für Bleistifte“ belächelt, verhandelt und betreut die ÄGSH heute Leistungsverträge von mehreren Millionen Euro. Entscheidend hat hier auch die frühzeitige Gründung einer Tochtergesellschaft, der Q-Pharm AG, beigetragen. Als zuverlässiger Lieferant preisgünstiger Generika (patentfreier Arzneimittel) konnte sich Q-Pharm sehr schnell als effektives und damit unverzichtbares Arzneimittelmanage-

ment im Rahmen der Leistungsverträge der ÄGSH etablieren. Die Ganzheitlichkeit in Angebot und Handlung ist ein herausragendes Merkmal dieser neuen Leistungsverträge zwischen Ärzteschaft und Krankenkassen. Auf dieser Basis sind inzwischen mehrere Verträge zum Wohle einer menschenwürdigen Medizin verhandelt und in Wirkung gebracht worden. Die grundlegende Idee der ÄGSH hat inzwischen viele tausend Ärzte in ganz Deutschland überzeugt und so sind nach dem Vorbild der ÄGSH in vielen Regionen eigene Ärztegenossenschaften entstanden. Teilweise als Dach für gut funktionierende Netze, teilweise als völlig neue Organisationen, immer jedoch mit klaren Prägungen eines Wirtschaftsunternehmens. Der überzeugende Vorteil – „one man – one vote“ stellt hierbei immer wieder den Erhalt des Blickes von der Basis sicher.

Die Vielzahl von Ärztegenossenschaften benötigte dann aber ebenso ein Dach, das sich die Ärzte im Bundesverband der Ärztegenossenschaften (BVÄG e.V.) gegeben haben. Dieser Verband bündelt in bester Tradition die Angebotsmacht und ist inzwischen Verhandlungspartner auf Augenhöhe bei den bundesweit aufgestellten Krankenkassen.

Für das einzelne Mitglied haben sich kurz nach Gründung der Ärztegenossenschaft sehr schnell weitere griffige Vorteile ergeben. Durch Bündelung der Nachfrage konnten zum Teil erhebliche Nachlässe auf Versicherungen, Ausstattung der Praxis und auch im gemeinsamen Einkauf von Beratung und Dienstleistung für die Pra-

xen verhandelt werden. Die große Zahl von Nachfrageposten führte dann in Zusammenarbeit mit anderen Ärztegenossenschaften zur Gründung einer Dienstleistungs-Gesellschaft (ädg GmbH & Co KG), die heute bundesweit Dienstleistungen und Warenangebote für Ärzte, aber auch für die Genossenschaften selbst anbietet.

### **Ärzte haben sich selbst organisiert**

Das entscheidende Ergebnis für die niedergelassenen Ärzte in Deutschland: Innerhalb kurzer Zeit ist eine vertragsfähige Organisation parallel zu den Körperschaften entstanden. Diese Ärztegenossenschaften sind in der Lage, die notwendigen Leistungen im Gesundheitssystem als vollwertige Vertragspartner zu erbringen und sind daher eine echte Alternative als Vertragspartner für die Krankenkassen.

#### **Information**

Christoph Meyer ist Arzt für Allgemeinmedizin und Vorstandsmitglied der Ärztegenossenschaft Schleswig-Holstein eG. Die Ärztegenossenschaft S-H eG bündelt die politische und wirtschaftliche Kraft der freien Ärzteschaft aus gemeinsamer Verantwortung für eine menschenwürdige Medizin.

➔ Christoph Meyer

☎ (0 45 51) 99 99-0

✉ christoph.meyer@

aegsh.de

# Publikationen

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 75  
Aktuelle Herausforderungen  
kommunaler Energieversor-  
gungsunternehmen – Ko-  
operation als strategische  
Option



Die Liberalisierung des Energiemarktes betrifft insbesondere die rund 800 kommunalen Energieversorger, also vornehmlich die Stadt- und Gemein-  
dewerke. Das Arbeitspapier versucht die daraus resultierenden Herausforderungen überblicksartig zu strukturieren, indem mit Hilfe des Wertkettenansatzes nach Porter verschiedene Bereiche der Wertschöpfung betrachtet werden. Im Anschluss werden generelle Lösungswege aufgezeigt, wobei neben internen Umstrukturierungen, dem Erschließen neuer Geschäftsfelder und der Möglichkeit der Teilprivatisierung insbesondere die Kooperation mit anderen Unternehmen diskutiert wird. Kooperationen werden vielfach als Lösung gesehen, mit der die Eigenständigkeit sowie

der politische Einfluss gewahrt und gleichzeitig Synergieeffekte genutzt werden können, ohne jedoch die kommunalen Stärken wie Orts- und Kundennähe aufzugeben. Neben Kooperationen mit branchenfremden Unternehmen und vorgelagerten Regionalversorgern bietet sich insbesondere die horizontale Zusammenarbeit mit anderen Stadt- und Gemein-  
dewerken an. Das Papier schließt mit einigen Praxisbeispielen.



Carsten Sander

Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen – Kooperationen als strategische Option, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 75, Juni 2008, kostenlos erhältlich.

**Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 83  
Die Genossenschaftsidee HEUTE. Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform**

Während Genossenschaften als das erste und älteste Kooperationsmodell eingeschätzt werden können, ist festzustellen, dass im aktuellen „Kooperationsboom“ von Unternehmen andere, meist weniger streng institutionalisierte, Ausgestaltungsformen vorgezogen werden. Der vorliegende Band untersucht, ob die konstituierenden Merkmale von genossenschaftli-



chen Kooperationen vor den aktuellen Entwicklungen und Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig sind. Wie wirken sich Megatrends, von denen vier identifiziert werden, auf die relative Eignung von Genossenschaften aus, das Motivations- und Organisationsproblem zu lösen, dem sich die Wirtschaftssubjekte gegenübersehen? Die Arbeit zeigt die Zusammenhänge zwischen den Megatrends und den einzelnen Merkmalen genossenschaftlicher Kooperationen auf und systematisiert sie in Form einer Matrix. So werden zahlreiche und vielfältige Erkenntnisse über Wirkungsmechanismen gewonnen, die nun vorliegen und einem empirischen Test unterzogen werden können.



Angela Kock

Die Genossenschaftsidee HEUTE, Eine institutionenökonomische Analyse der Auswirkungen aktueller Megatrends auf die genossenschaftliche Organisationsform, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 83, Aachen: Shaker, 2008, 328 S., 29,80 €.

# Pinnwand



Im vergangenen halben Jahr hat Prof. Dr. Theresia Theurl drei neue Aufgaben übernommen. Zum neuen Semester ist sie zur Prodekanin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät mit dem Verantwortungsbereich Finanzen gewählt worden.

Auf ihrer Tagung vom 21.-23. September 2008 in Graz haben die Mitglieder des Ausschusses für Institutionenökonomik und Wirtschaftssysteme des Vereins für Socialpolitik Prof. Dr. Theresia Theurl zur neuen Ausschussvorsitzenden gewählt. In diesem Ausschuss sind die im Bereich der Institutionenökonomik forschenden Ökonomen vertreten.

Auf seiner Sitzung vom 20. Oktober hat der Think Tank der EACB (European Association of Co-operative Banks) Prof. Theurl in sein leitendes Steering Committee gewählt. Ziel des Think Tanks ist es, die Forschung über das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken in Europa auszuweiten und zu koordinieren sowie neue Strategien und Ideen zu entwerfen.



Seit Mai 2005 war Mark Wipprich am Institut für Genossenschaftswesen tätig. In dieser Zeit hat er seine Dissertation zur Größe und Struktur von Unternehmensnetzwerken angefertigt und das IfG auf zahlreichen Konferenzen und Seminaren vertreten. Nach Abschluss seiner Dissertation wechselte Mark Wipprich zum Bankberatungsunternehmen zeb/rolfes.schierenbeck.



Von August 2005 bis zum Juli 2008 war Stefanie Franz Mitarbeiterin am IfG. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit den Systemen der integrierten Versorgung im Gesundheitswesen, für die sie auf Basis einer großen Umfrage Handlungsempfehlungen erarbeitete. Nach Abschluss ihrer Dissertation ist sie nun als Vorstandsassistentin beim Pharmagroßhändler Phoenix tätig.



Ende September 2008 hat Tim Wittenberg das IfG verlassen, um an der Universität Cambridge seinen Master in Law (LL.M.) zu machen. Für ihn zum IfG-Team gestoßen ist Diana Mantler, die in Münster Jura studierte.





Axel Werries hat seine Dissertation zum Thema Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken vollendet und das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Er arbeitet nun als Consultant bei Deloitte in Hamburg. Während seiner Zeit am IfG hat sich Axel Werries intensiv mit Fragestellungen der Genossenschaftsbanken auseinandergesetzt und war am Institut Ansprechpartner für alle Fragen der Bankwirtschaft.



Seit Anfang November verstärkt Martin Büdenbender das Team des IfG. Martin Büdenbender hat in Münster und Maastricht Betriebswirtschaftslehre mit den Vertiefungen Finanzwirtschaft, Controlling und Unternehmenskooperation studiert. Daneben sammelte er Praxiserfahrung in zahlreichen Praktika bei großen Unternehmen wie z.B. E.on-Ruhrgas, Ernst & Young oder Henkel. Martin Büdenbender hat für seine Studienleistungen mit dem drittbesten Abschluss seines Jahrgangs den Oliver Wyman-AlumniUM-Master-Award verliehen bekommen.



Seit Mai 2007 war Max von Cube studentischer Mitarbeiter am IfG. Seit November ist er nun wissenschaftlicher Mitarbeiter. Max von Cube hat Volkswirtschaftslehre in Münster und Marseille mit den Vertiefungen Finanzwirtschaft, Ökonometrie und Statistik und Unternehmenskooperation studiert. Während seines Studiums war er Mitglied der studentischen Unternehmensberatung move, für die er zahlreiche Projekte abgewickelt hat.



Während des letzten halben Jahres haben einige studentische Mitarbeiter das IfG verlassen. Christina Cappenberg, die seit November 2006 am IfG war, hat ihr Bachelor-Studium der Volkswirtschaftslehre in Münster beendet und strebt nun den Master-Abschluss in Paris an der Sorbonne an. Ebenfalls seinen Bachelor-Abschluss erreicht hat Philip Woltering-Lamers, der seit Januar 2007 am IfG beschäftigt war. Bevor er in sein Master-Studium an der Universität Münster einsteigt, absolviert er gerade ein Praktikum bei der WGZ Corporate Finance Beratung in Düsseldorf. Ihr Diplom als Betriebswirtin hat Eva Chargé im September erreicht, sie war seit September 2006 Teil des IfG-Teams.

Seinen Bachelor-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre hat Sascha Polzin erreicht. Sascha Polzin war seit Dezember 2006 für die Internet-Seiten des IfG verantwortlich und hat diese weiterentwickelt. Für ihn neu zum IfG-Team gestoßen ist Rodja David Geistert, der in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert.

# Im Fokus

## Verantwortung

### *Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Konsequenzen*

Verantwortung nimmt in der aktuellen Diskussion breiten Raum ein. Sie (wieder) zu übernehmen, wird von einzelnen Personen ebenso gefordert wie von Unternehmen und Politik. Es sind eher Indizien als Beweise, die darauf hindeuten, dass Menschen zunehmend weniger bereit sind, Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen, dass die private Verantwortungsbereitschaft also abnimmt. Wenn dies tatsächlich zutrifft, sind Auswirkungen auf die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu erwarten, deren Funktionsfähigkeit auf die private Verantwortungsbereitschaft angewiesen ist. Auch die aktuellen Entwicklungen auf den Finanzmärkten und die folgenden Maßnahmen der Politik ermöglichen interessante Einblicke über die Möglichkeiten, private Verantwortung abzuschieben sowie über das Mischungsverhältnis von Eigen- und Fremdverantwortung.

Verantwortung bedeutet zuallererst, die Konsequenzen für Entscheidungen und Handlungen zu übernehmen. Entscheidungen und Verantwortung gehören also zusammen. Dies gilt für die Eigenverantwortung. Differenzierter stellt es sich bei der Fremdverantwortung dar. Sie kann erstens die Abgabe oder auch die Abwälzung von Verantwortung durch Entscheidungsträger bedeuten. Dies ist typisch für hierarchisch strukturierte Organisationen, wenn etwa Vorgesetzte die Verantwortung für die Entscheidung von Mitarbeitern zu übernehmen haben. Es tritt auch auf, wenn eine Gesellschaft in Form eines gesellschaftlichen Konsenses unter bestimmten Voraussetzungen die Verantwortung für individuelle Entscheidungen übernimmt. Fremdverantwortung kann strukturell in den Governancestrukturen einer Organisation oder einer Gesellschaft verankert sein, sie kann als Notlösung in außergewöhnlichen Situationen diskretionär entschieden werden oder sie ergibt sich, weil die Verantwortung nicht exakt zugewie-

sen ist und so die Abwälzung der Verantwortung individueller Entscheidungen möglich wird. Die Klammer besteht im Auseinanderfallen von Entscheidungs- und Verantwortungsträger, wobei letzterer ein Individuum oder ein Kollektiv sein kann. Fremdverantwortung wird auch dann wirksam, wenn nicht nur die Verantwortung, sondern mit ihr auch die Entscheidung abgegeben wird. Es ist davon auszugehen, dass die Möglichkeit, Fremdverantwortung in Anspruch zu nehmen, Konsequenzen für die individuelle Verantwortungsbereitschaft enthält. Viele Beispiele dafür existieren, z.B. in Bail-out-Vermutungen sowie in Moral Hazard-Strategien.

### **Wirtschaftspolitische Governance**

Verantwortung beinhaltet die Akzeptanz sowohl der positiven als auch der negativen Entscheidungsfolgen. Nur diese umfassende Form der Verantwortung führt dazu, die Konsequenzen einer Entscheidung im Vorfeld sorgfältig zu erfassen und abzuwägen.

In institutionenökonomischen Kategorien kann von einer hohen Anreizintensität gesprochen werden. Verantwortung und Verantwortungsbereitschaft gehen jedoch weit über individuell-persönliche Entscheidungskontexte hinaus. Auf der Makroebene lassen sich Wirtschaftsordnungen oder politische Governancestrukturen anhand der Zuweisung von Verantwortung differenzieren, die für einzelwirtschaftliche Entscheidungen gelten sollen. Sie prägen dann das individuelle Entscheidungsumfeld. In marktwirtschaftlichen Ordnungen steht die Eigenverantwortung im Vordergrund, während in staatsdominierten Ordnungen stärker auf Fremdverantwortung im Sinne der Entscheidungsdelegation abgestellt wird. Hybride Wirtschaftsordnungen, wie z. B. die Soziale Marktwirtschaft, können anhand ihres „Mischungsverhältnisses“ zwischen Eigen- und Fremdverantwortung näher gekennzeichnet werden. Wirtschaftsordnungen, die vielfältige

Umverteilungs- und Regulierungsaktivitäten zulassen, schränken sowohl die Möglichkeit als auch die Notwendigkeit der Eigenverantwortung zugunsten von Fremdverantwortung ein. Das Verantwortungsverständnis von marktwirtschaftlichen Ordnungen ist damit verbunden, dass mit einzelwirtschaftlichen Entscheidungen Gewinne und Verluste verbunden sind, dass Unternehmen also auch aus dem Markt ausscheiden können.

### **Eigen- und Fremdverantwortung**

Mit der Wahl der Wirtschaftsordnung werden von einer Gesellschaft Festlegungen darüber getroffen, wer Verantwortung zu übernehmen hat. Ein bestimmter Verantwortungsmix kann von vorneherein so gewollt sein. Er kann sich aber auch sukzessive in einem pfadabhängigen Prozess herausbilden, in dem eine allmähliche Aushöhlung von privaten Entscheidungskompetenzen stattfindet, die mit einer Verdünnung von Verfügungsrechten sowie mit Möglichkeiten zur Abwälzung von Verantwortung korrespondiert. Eigenverantwortung und die Verantwortungsbereitschaft von Privaten stehen an der Schnittstelle zum Staat bzw. zur Politik. Mit der Übertragung von Aufgaben an den Staat ist gleichzeitig die Abgabe von Verantwortung an den Staat, also der Ersatz von Eigen- durch Fremdverantwortung verbunden. Die politischen und wirtschaftspolitischen Governancestrukturen sind daher so auszugestalten, dass der Staat auch in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen. Wenn heute davon ausgegangen wird, dass die private Verantwor-

tungsbereitschaft zurückgegangen ist, so kann dies auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen sein, nämlich dass der Einzelne erstens die Verantwortung nicht übernehmen kann (z.B. wegen der Existenz von Informationsasymmetrien), zweitens nicht übernehmen will (z. B. wegen der Befürchtung eines Überwiegens negativer Folgen) oder dass drittens die Delegation von Verantwortung an den Staat insgesamt eine überlegene Lösung darstellt. Die Existenz von Dilemmasituationen, Formen von Marktversagen oder das Auftreten von großen Systemkrisen können die Ursache für Letzteres sein. Dies rechtfertigt jedoch nicht die Verantwortungszuweisung an den Staat für Probleme aller Art.

### **Soziale Marktwirtschaft**

Es ist bemerkenswert, dass sich in den letzten Monaten aus Befragungen gewonnene Informationen häuften, die indirekt Hinweise auf die Entwicklung der Verantwortungsbereitschaft enthalten. Anlässlich der 60 Jahr-Feiern der Sozialen Marktwirtschaft wurde eine tendenziell kritische Einschätzung der Bevölkerung zu ihr, ihren Merkmalen und Voraussetzungen erhoben. Ein Zusammenhang dieser Ergebnisse mit dem Vorliegen von Eigenverantwortung ergibt sich direkt, ist die Verknüpfung von Entscheidungskompetenz und Verantwortung doch ein wesentliches Element der Governancestrukturen der Sozialen Marktwirtschaft. So ist private Verantwortung etwa in den konstituierenden Prinzipien von Walter Eucken über die Verpflichtungen des Privateigentums sowie über die Haf-

tung gegenüber Dritten unmittelbar verankert. Eine weitere Untersuchung auf Befragungsbasis legt offen, dass materielle Ziele – Wirtschaftswachstum, Wohlstand – zwar von einer großen Mehrheit der Bevölkerung, nämlich 69%, für Deutschland für wichtig, für das eigene Leben jedoch als zweitrangig (31%) eingeschätzt werden. Dies deutet darauf hin, dass ein entsprechendes berufliches und wirtschaftliches Engagement, das eine stärkere Verbindung mit Eigenverantwortung herstellen könnte, heute unter Umständen eine geringere Priorität aufweist.

### **Geänderte Interessen und Werte**

Zusätzlich hat sich herausgestellt, dass sich das Interessenspektrum in der Altersgruppe unter 30 Jahren in der deutschen Bevölkerung kontinuierlich verändert hat. Das Interesse an Wirtschaftsthemen ebenso wie an politischen, gesellschaftlichen und sozialen Themen wird kleiner, während andere Interessen in den Vordergrund treten. Es handelt sich um solche, die näher beim Individuum und der Allgemeinheit ferner sind. Gesellschaftliche Ziele, wirtschaftliche Entwicklungen und politisches Engagement werden als weniger wichtig eingeschätzt. Auch ein abnehmendes Interesse an wirtschaftlichen und politischen Themen kann mit einer gesunkenen Verantwortungsbereitschaft korrespondieren. Es sind überwiegend wirtschaftliche und politische Zusammenhänge, in denen Eigen- und Fremdverantwortung thematisiert werden. Wenn es so ist, dass die Soziale Marktwirtschaft von immer we-

Computernutzung	+ 72
Kosmetik, Make-up	+ 13
Mode, Modetrends	+ 9
Psychologie	+ 5
Gesunde Ernährung und Lebensweise	+ 3
Berufliche Weiterbildung	0
Kochen, Rezepte	- 10
Bücher	- 15
Lokale Ereignisse, Geschehnisse am Ort	- 17
Urlaub, Reisen	- 18
Wissenschaft, Forschung	- 21
Politik	- 24
Wirtschaftsthemen, Wirtschaftsfragen	- 29
Kunst, Kultur	- 34
Naturschutz, Umweltschutz	- 39
Gartenpflege	- 39

Grundgesamtheit:  
Bevölkerung der Bundesrepublik  
Deutschland, 14- bis 29 jährige.

+ gestiegenes Interesse  
- gesunkenes Interesse

von 1998 bis 2008  
(Index 1998 = 0)

Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach

Veränderung des Interessenspektrums junger Leute

niger Menschen als leistungsfähig eingeschätzt wird, dass immer weniger Menschen die Inhalte und Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft kennen, die Ziele der Sozialen Marktwirtschaft als die ihren sehen und sich für wirtschaftliche Fragen interessieren, dann kann es auch nicht ausbleiben, dass in diesem Prozess das Wissen um die Bedeutung der Eigenverantwortung verloren geht und dass die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung abnimmt. Könnte es einen Zusammenhang mit den unerfreulichen wirtschaftlichen Entwicklungen geben, die derzeit zu beklagen sind? Wenn zusätzlich berücksichtigt wird, dass die Abgabe von Verantwortung an die Allgemeinheit – und damit an die Politik – verbunden ist, gewinnt die Tatsache an Bedeutung, dass bis vor Kurzem nur etwa 10% der deutschen Bevölkerung ihren Politikern vertraute, nun aber eine weit reichen-

de Delegation der Verantwortung an sie gutheißen.

**Ökonomische Funktionen**

Die Übernahme von Eigenverantwortung führt nicht nur zu besseren einzelwirtschaftlichen Entscheidungen, sondern ist zusätzlich eine produktive Voraussetzung für das Zusammenleben in Gesellschaften sowie das Zusammenwirken in Organisationen aller Art. Verantwortung wird dann besonders wichtig, wenn Unsicherheit über die Ergebnisse besteht. Einige Voraussetzungen für die positiven Effekte von Verantwortung sind allerdings zu beachten: Erstens muss die Freiheit zum Entscheiden gegeben sein. Zweitens muss die Fähigkeit zum Entscheiden vorhanden sein. Drittens sind Regeln erforderlich, welche und wie die Konsequenzen individueller Entscheidungen zu berücksichtigen sind, die Dritte betref-

fen. Der Inhalt solcher Regeln erfordert einen gesellschaftlichen Konsens. Private Verantwortung ist also für Gesellschaften wohlfahrtserhöhend und marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnungen setzen auf diesen Mechanismus. Dass die drei genannten Voraussetzungen in vielen einzelwirtschaftlichen Finanzmarktentscheidungen der letzten Jahre systematisch nicht beachtet worden sein dürften, scheint nahezuliegen.

**Abnehmende  
Verantwortungs-  
bereitschaft**

Verantwortung für seine Entscheidungen zu übernehmen, ist für Menschen und Gesellschaften unabdingbar. Doch mehrere Entwicklungen haben dazu geführt, dass dies schwieriger geworden ist. So hat die Komplexität des Entscheidungsumfeldes in vielen Bereichen deutlich zugenommen, was mit dem Ansteigen von Unsicherheit verbunden ist. Es fehlen also notwendige Informationen über Entscheidungsoptionen und -konsequenzen. Gleichzeitig aber dürfte der Wunsch nach Sicherheit größer geworden sein. Es ist nahe liegend, dass vor diesem Hintergrund nicht nur Verantwortung, sondern auch die Entscheidungen selbst vermieden werden. Dazu kommt, dass es in der Vergangenheit häufig gelungen ist, positive Konsequenzen von Entscheidungen privat in Anspruch zu nehmen, negative hingegen zu kollektivieren. Als Rechtfertigung dienen der temporäre Erhalt von Arbeitsplätzen, die Vermeidung einer Belastung für den Wirtschaftsstandort, die Verhinderung des Marktaustritts traditionsreicher Unterneh-

men, ein „too big to fail“ oder andere als übergeordnet eingeschätzte Interessen. Solche politischen Bail-out-Aktionen, die nicht selten unternehmerischen Fehlentscheidungen folgen, relativieren die Bereitschaft zu privater Verantwortung für andere Akteure. Sie enthalten überaus starke Anreize zur Verlagerung von Verantwortung. Auch diesbezüglich könnte in diesen Tagen eine Fülle von Beispielen genannt werden.

Eine zunehmende Internationalisierung des privaten und beruflichen Umfeldes mit der damit verbundenen Intensivierung des Wettbewerbs fordert von den Menschen in vielen ihrer Lebensbereiche sowie von den Unternehmen Mobilität und Flexibilität. Es sind jedoch gerade diese – positiv assoziierten – Eigenschaften, die es ermöglichen, sich privater Verantwortung zu entziehen, wenn es nicht besser als bisher gelingt, adäquate Regeln zu vereinbaren. Eine komplexe und auch international ausdifferenzierte Arbeitsteilung hat diffuse Verantwortlichkeiten und „ferne“ Entscheidungen mit sich gebracht. Dies ist sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik festzustellen. So kann es geschehen, dass es Entscheidungsträgern gelingt, Verantwortung abzuwälzen, ohne dass diese an anderer Stelle übernommen wird.

Die Formulierung von Regeln, die private Verantwortung erzwingen, findet im politischen Prozess mit seinen besonderen inhaltlichen Gesetzmäßigkeiten und unter Berücksichtigung von Wahlterminen statt. Es ist daher nicht überraschend, dass es herausfordernd ist, einen gesellschaftlichen Konsens darüber zu finden, wel-

che entscheidungsbedingten Folgen in private Entscheidungen einzubeziehen sind, sei es solche auf die Umwelt, auf erschöpfbare Ressourcen, auf den Standort oder auf die Funktionsfähigkeit des Finanzsystems etc. Hingegen wird nicht selten signalisiert, dass es die Übernahme politischer Verantwortung ermöglichen würde, Verbesserungen für alle Betroffenen zu erreichen, ohne dass damit Opportunitätskosten verbunden seien. Als Beispiel mögen die Verschuldungs- und Anreizkonsequenzen der aktuellen politischen Maßnahmen zur Verbesserung der konjunkturellen Situation sowie zur Existenzsicherung einzelner Unternehmen und zur Abfederung der Brancheneffekte im Umfeld der Finanzmarktprobleme dienen.

Es existieren also sowohl Anreize als auch Möglichkeiten, private Verantwortung abzuschieben.

### Ihre Konsequenzen

Soll private Verantwortung vermieden werden, bedeutet dies meist den Versuch, vor allem Risiken und Verluste abzuwälzen. Es kann jedoch auch zu einer generellen Vermeidung von Entscheidungen kommen, was die Gefahren von einzelwirtschaftlicher Passivität, persönlicher Resignation und den damit verbundenen gesamtwirtschaftlichen Schäden mit sich bringt. Nahe liegend ist zusätzlich eine Abnahme der Bereitschaft, sich politisch und unternehmerisch zu engagieren, also in diesen Bereichen Verantwortung zu übernehmen. Daneben kann sich eine ausgeprägte und häufig auch artikulierte Unzufriedenheit mit Politik und Wirtschaft herausbilden, wenn

diese nicht in der Lage sind, die vermiedene Eigenverantwortung hinreichend zu ersetzen. Zu beobachten sind schließlich überzogene Forderungen hinsichtlich der Schaffung einer Bürgergesellschaft sowie an die gesellschaftliche und soziale Verantwortung von Unternehmen. Es scheint sich häufig um eingeforderte Kompensationen für eine nicht wahrgenommene Verantwortung im Rahmen der Entscheidungen von Unternehmen und Haushalten zu handeln. Weder Bürger noch Unternehmen sollten sich in einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung jedoch „freikaufen“ müssen, wenn sie bereit sind, Eigenverantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen. Es geht also nicht um die Forderung von Ersatzhandlungen und -leistungen für nicht wahrgenommene Eigenverantwortung, sondern diese muss vielmehr direkt eingefordert werden. Jedenfalls ist davon auszugehen, dass die Delegation von privater Verantwortung nur dann positive Wirkungen nach sich zieht, wenn sie tatsächlich zusammen mit der Entscheidungskompetenz transferiert wird und wenn jene Akteure, die sie übernehmen, in der Lage sind, im Vergleich zum Status quo überlegene Entscheidungen zu treffen.

### Institutionelle Weichenstellungen

Welche Möglichkeiten bestehen, die Verantwortungsbereitschaft der Menschen zu erhöhen? Maßnahmen können sowohl an der Fähigkeit als auch an der Bereitschaft ansetzen, Verantwortung zu übernehmen. Es müssen wohl grundlegende institutionelle

Weichenstellungen sein, die im Kern der Wirtschaftsordnung anzusiedeln sind. Deren Konturen sind wieder zu schärfen und deren Wirkungsmechanismen wieder transparenter zu machen. Nicht alles geht und nicht alle Kombinationen von Verhaltensweisen sind möglich. Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Governancestrukturen erfordern Konsistenz, was häufig nicht beachtet wird. Politische Verantwortungsbereitschaft enthält eine Sensibilität dafür, dass Regeln keine strukturellen Verlierer schaffen dürfen. Dies sind Gruppen, die in allen Bereichen und durch viele Entscheidungen Belastungen zu erwarten haben. Dies ist aber damit verbunden, dass Unternehmen, Bürger und Politiker die positiven und die negativen Konsequenzen ihrer Entscheidungen selbst zu tragen haben. Nur wenn ein gesellschaftlicher Konsens über eine Abweichung von dieser Grundregel existiert, sollte eine Delegation von Verantwortung vorgenommen werden. Die Voraussetzungen dafür sind jedoch nicht beliebig und genau zu identifizieren. Politiker werden dann entweder zu Agenten der Entscheidungsträger, indem sie Fremdverantwortung übernehmen oder sie werden zu Agenten der Gesellschaft, indem sie Aufgaben, Kompetenzen und die

damit verbundene Verantwortung übernehmen. Wenn derzeit die Politik Aufgaben der privaten Wirtschaft übernimmt und dies mit einer Ausnahmesituation begründet, ist sehr genau darauf zu achten, was nach der Normalisierung des Umfeldes geschieht.

### **Verantwortungsfördernde Governancestrukturen**

Es geht also um die Festlegung des Mix an (privater) Eigen- und (staatlicher) Fremdverantwortung. Nur wenn die Formulierung von Makroregeln gelingt, die gut, einfach und beständig sind, und diese an die Stelle punktueller und diskretionärer Interventionen gesetzt werden, entstehen Rahmenbedingungen, die Entscheidungen mit langfristigen Wirkungen und Bindungen ermöglichen. Nur sie sind ein verlässlicher Rahmen für die Herausbildung von Eigenverantwortung im eigenen Interesse. Ein solcher Rahmen muss auch temporäre Belohnungen für die Übernahme von Verantwortung enthalten, wenn Risiken eingegangen wurden. Belohnungen in Form von Gewinnen und anderen Vorteilen sind in Marktwirtschaften nicht negativ, sondern ein inhärenter Anreiz für Verantwortungsbereitschaft. Dies gilt auch für Unterneh-

men und andere Organisationen. Governancestrukturen mit einer hohen Anreizintensität fördern die Übernahme von Verantwortung im eigenen Interesse, also die Verantwortungsbereitschaft. Die Fähigkeit, Verantwortung übernehmen zu können, ist nicht zu unterschätzen. Dies ist mit einer Stärkung der Informationsbasis verbunden, um die Konsequenzen von Entscheidungen isolieren und abschätzen zu können. Nicht zuletzt ist dies mit einer Verbesserung der Kenntnisse über wirtschaftliche und politische Zusammenhänge in größeren Bevölkerungskreisen verbunden. Private Verantwortung kann also auch durch die Wahrnehmung politischer Verantwortung gefördert werden. Zu dieser gehört auch, dass die Politik die Fülle an delegierter Verantwortung, die sie derzeit innehat, zügig an die privaten Wirtschaftssubjekte zurückschleust, sobald sich die wirtschaftlichen Verhältnisse normalisiert haben.

---

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

---

---

### **Benutzte Literaturquellen:**

- Eucken, W. (1952): Grundzüge der Wirtschaftspolitik, Tübingen.  
Keese, C. (2006): Verantwortung jetzt, München.  
Köcher, R. (2008): Der schleichende Abschied vom klassischen Bildungskanon, FAZ-Net vom 20. August 2008.  
Miegel, M; Petersen T. (2008): Der programmierte Stillstand, München.

# Das aktuelle Stichwort

## Projektkooperationen

### *Flexibilisierte Wertschöpfungsstrategien*

Der Anteil der Kooperativen Ökonomie an der wirtschaftlichen Wertschöpfung nimmt generell zu. Ein steigender Anteil der wirtschaftlichen Leistung wird in unternehmensgrenzen-überschreitenden Netzwerken und anderen Formen der Kooperation geschaffen. Doch auch die Kooperative Ökonomie weist eine Struktur auf. Sie kann anhand zahlreicher Kriterien identifiziert werden. Unterschiedliche Formen und Institutionalisierungsgrade sind zwei Beispiele für relevante Kriterien. Die Dauer der Kooperation ist ein weiteres. Darauf wird abgestellt, wenn Projektkooperationen analysiert werden.

Die Zunahme der Gründung von Kooperationen und Netzwerken kann mit kooperationsfördernden Rahmenbedingungen erklärt werden: ein steigender Wettbewerb, ein geändertes Nachfragerverhalten, die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie, eine wachsende Regulierungsdichte und andere Gründe mehr. Dieses Umfeld fördert zunächst alle Kooperationstypen, losgelöst von ihrer konkreten Ausgestaltung und Institutionalisierungsform. Zusätzlich hat sich jedoch herausgestellt, dass jene Kooperationsformen nun besonders häufig gewählt werden, die sich entweder durch besonders flexible Strukturen auszeichnen oder die die Dauer der Kooperation begrenzen. Beispiele für Erstere sind kooperative Netzwerke ohne einen dominanten Systemkopf und für Letztere Projektkooperationen. Werden die beiden „organisatorischen Extreme“, nämlich der Markt und das integrierte Unternehmen nicht einbezogen, kann im hybriden Organisationspektrum tendenziell eine Entwicklung hin zu marktnäheren Kooperationsformen festgestellt werden, so auch zu Projektkooperationen.

### **Abgrenzungen**

Eine Projektkooperation stellt die temporäre Zusammenarbeit von Unternehmen zur Verwirklichung eines gemeinsamen Projektes dar. Manche Projekte werden organisatorisch, manche sogar rechtlich eigenständig abgewickelt. Mit diesem Kooperationsstyp soll weder eine dauerhafte noch eine projektunabhängige befristete Zusammenarbeit eingegangen werden. Das Abgrenzungsmerkmal ist die Projektlänge. Projektkooperationen unterscheiden sich durch die zugrunde liegenden Motive und durch ihre Institutionalisierungen. Eine große Vielfalt an Anwendungsbereichen hat sich herausgebildet. Die Organisation eines sportlichen oder eines kulturellen Mega-Events kann ebenso als Projektkooperation erfolgen wie der Bau eines Autobahnabschnittes oder die Bearbeitung eines komplexen Beratungsmandats. Nicht nur private Unternehmen können sich für eine Projektlänge verbinden, sondern ebenso können staatliche oder kommunale Organisationen – im Ergebnis entsteht eine temporäre Public

Private Partnership – oder NGOs Partner werden.

### **Anwendungsbereiche**

Die Idee der Projektkooperation ist keine neue. Die Ursprünge können im Mittelalter geortet werden, als sich Kaufleute zusammentaten, um risikoreiche Land- und Seetransporte durchzuführen. Viele Großbau-, Erschließungs- und Entwicklungsprojekte wurden in Form gemeinsamer Projekte mehrerer Unternehmen angegangen. Der Suez-Kanal, der Euro-Tunnel oder Disneyland entstanden als kooperative Projekte. Zahlreiche Kooperationen in der Medienbranche, von Freiberuflern, zur Finanzierung oder für eine IT-Standardisierung sind bekannt. Beispiele finden sich auf jeder der einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette. Sie können jedoch auch die gemeinsame Organisation der kompletten Wertschöpfungskette umfassen, z. B. bei Bau- oder Beratungsprojekten.

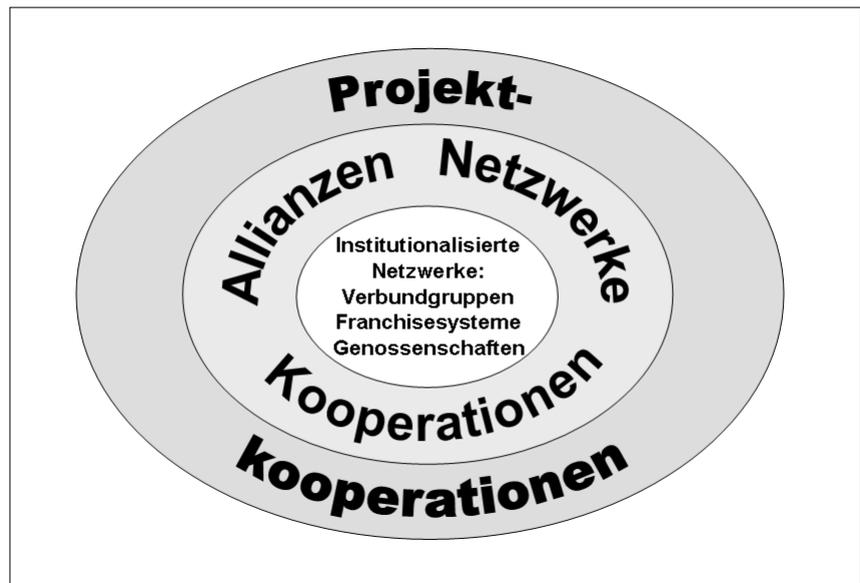
### **Ursachen, Ziele und Motive**

Im Vordergrund steht häufig die Poolung von Ressourcen, Know-how und

Finanzierungsmöglichkeiten, also ein quantitativer oder qualitativer Kapazitätsaspekt. Projektkooperationen werden auch vereinbart, um einen Markteintritt erst zu ermöglichen oder um den Ausschreibungsbedingungen für öffentliche Großprojekte zu entsprechen. Von Bedeutung ist zusätzlich die Risikopoolung und damit -senkung für die Kooperationspartner. Schließlich können unter bestimmten Voraussetzungen spezielle Finanzierungs- und Fördermodelle in Anspruch genommen werden. Meist werden diese Motive ergänzt um den Wunsch der Partner, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erreichen.

### Institutionalisierung

Projektkooperationen können sowohl additiv als auch komplementär angelegt sein. Im ersten Fall stehen Größen-, Geschwindigkeits- und Standardisierungseffekte im Vordergrund. Homogene oder ähnliche Kompetenzen, Ressourcen oder Technologien der Partner werden kombiniert. In komplementären Projekten werden heterogene Elemente oder Profile zusammengebracht. Die typischen Kooperationsstrategien und -muster mit ihren bekannten Wirkungskanälen können also auch bei Projektkooperationen festgestellt werden: Stoßrichtung ist entweder die Effizienzorientierung oder die Präferenzorientierung, die hier als Orientierung an einem konkreten Projekt- oder Auftragsziel interpretiert werden kann. Werden Projektkooperationen vertraglich institutionalisiert, ist ein wesentlicher Vertragsbestandteil die Festlegung des Projektkoordinators und seiner Kompetenzen. Seine Auf-



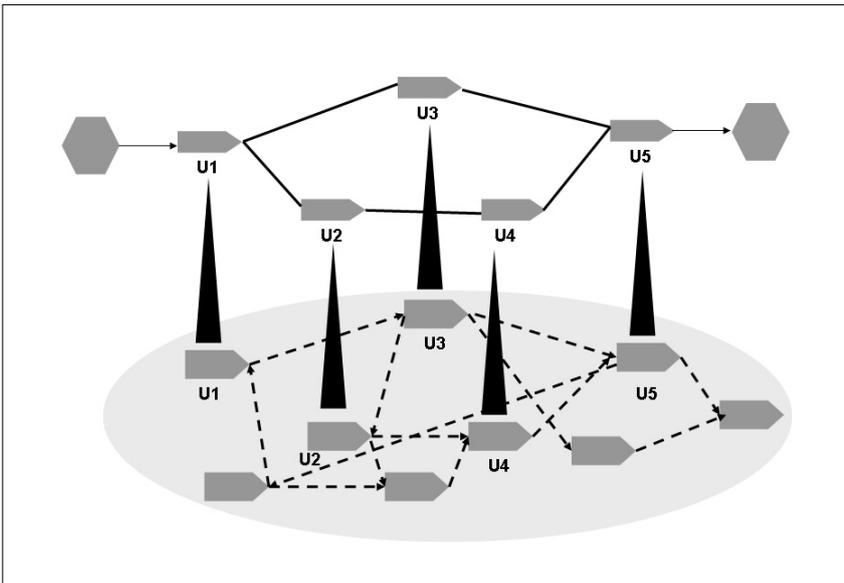
Kooperative Ökonomie: Struktur

gabe besteht nicht nur im Kooperationsmanagement, sondern auch in der Gestaltung des Außenauftrittes sowie als Schnittstelle zu einem eventuellen Projektauftraggeber. Die Kooperationsverträge firmieren auch als Konsortialverträge. Häufiger kommt es jedoch vor, dass anstelle oder zusätzlich zu einem Vertrag ein eigener unternehmerischer Bereich in Form einer Projektgesellschaft, etwa einer BGB-Gesellschaft, eingerichtet wird. Doch auch Projektkooperationen kennen die Institutionalisierung als Joint Venture. Voraussetzung dafür ist meist, dass es sich um große oder um länger angelegte Projekte handelt oder dass eine Projektfinanzierung in Anspruch genommen werden soll.

### Kooperationsmanagement

Auch für Projektkooperationen ist ein effektives Management wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Das Kooperationsmanagement ist gleichzeitig Projektmanagement und muss zusätzlich die Schnittstelle zu den beteiligten

Partnerunternehmen betreuen. Das Kooperationsmanagement hat mit einem einzelwirtschaftlichen Kalkül zu beginnen, in dem die Kooperationsoption mit ihren Konsequenzen zu prüfen ist. Im Rahmen der internen Vorbereitung sind vor allem die Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Projektaktivitäten zu identifizieren und das einzelwirtschaftliche Kooperationsziel festzulegen. Mögliche Institutionalisierungen und Partner sind zu prüfen. Letzterem sollte ein Partneranforderungsprofil zugrunde gelegt werden. Am Beginn der Institutionalisierung erfolgt die Vereinbarung des gemeinsamen Kooperationszieles, dessen Operationalisierung und möglichst Quantifizierung unabdingbar sind. Spielregeln für die Zusammenarbeit sind festzulegen, die den Leistungsaustausch, die Rechte und Pflichten der Partner, die Kommunikation, Exit-Regeln sowie im Falle einer gemeinsamen Gewinnerzielung dessen Aufteilung enthalten. Schließlich sind die notwendigen



Zwei-Ebenen-Netzwerk

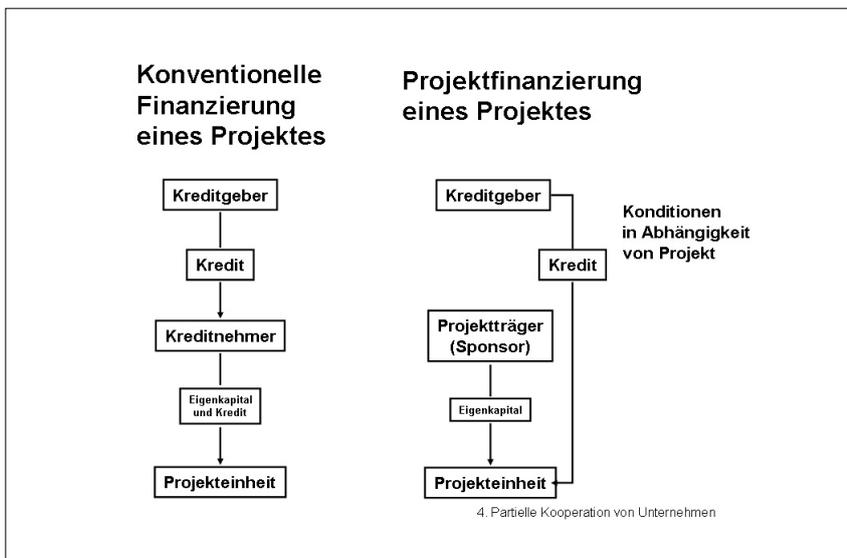
Infrastrukturen mit ihren IT-Elementen einzurichten. Auf diesem Fundament wird das operative Management des Projekts erfolgen. Ausgehend von der Zieldefinition und alle Kooperationsphasen begleitend, ist ein Projektcontrolling erforderlich. Während Projektkooperationen die Flexibilität von Unternehmen erhöhen sollen, ist es herausfordernde Aufgabe des Kooperationsmanagements, für die Pro-

jektdauer die Binnenstrukturen zu stabilisieren. Aus mehreren Quellen erwächst Stabilisierungsbedarf. Ex ante geht es um die Auswahl geeigneter Partner. Nicht alle Unternehmen und nicht alle ihrer Mitarbeiter sind für eine Projektorientierung ihrer Tätigkeiten geeignet. Dies gilt auch für die Auswahl des Kooperationsmanagers oder der Leitfirma. Auch nach dem Beginn der Zusammenarbeit können

Informationsmängel zum Problem werden. Partner mit Qualitäts- und Terminproblemen verursachen externe Effekte. Dies ist vor allem dann konfliktreich, wenn Projektkooperationen zur Bearbeitung externer Aufträge gegründet wurden, da ein Gesamtergebnis geschuldet wird. Als Stabilisierungsmechanismen stehen dem Kooperationsmanagement unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. So stehen formelle Regeln und Sanktionen im Vordergrund, die durch Leistungs-, Qualitäts- und Terminstandards ergänzt werden, während die Herausbildung „weicher Faktoren“ wie Vertrauen durch die zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit erschwert wird. Da manche Unternehmen in mehreren oder immer wieder in Projektkooperationen zusammenarbeiten, können sie jedoch eine positive (oder negative) Kooperationsreputation aufbauen, die losgelöst von der konkreten Zusammenarbeit informations- und transaktionskostensenkend wirkt.

### Organisationsperspektiven

Projektkooperationen nehmen zu. Doch dies ist nicht der einzige relevante Organisationstrend. Zusätzlich zeigt sich, dass die Vielfalt in Ausgestaltung und Institutionalisierung ansteigt. Eine steigende Anzahl von Unternehmen engagiert sich in Projektkooperationen. Immer mehr solcher Kooperationen haben eine Vorgeschichte dergestalt, dass die Partner bereits im Rahmen früherer Projekte zusammengewirkt haben, sich und ihre Kooperationsfähigkeit sowie ihr Leistungsprofil also kennen. Schließ-



Projektfinanzierung

lich zeigt sich häufiger eine spezielle Einbindung von Projektkooperationen in dynamische Netzwerke. Diese sind als Zwei-Ebenen-Netzwerke organisiert. Ein Pool von Unternehmen bildet ein latentes Netzwerk von Unternehmen, die bereit sind, bei geeigneten Projekten zusammenzuarbeiten. Diese erste Netzwerkebene kann als Basisnetzwerk bezeichnet werden. Losgelöst davon arbeiten die potenziellen Partner autonom und erfüllen ihre unternehmensindividuellen Kundenaufträge. Die zweite Netzwerkebene ist die Ebene der Projektkooperationen, auf der die konkrete Zusammenarbeit stattfindet. Das Bild von virtuellen Unternehmen ist angebracht. Beispiele für solche Zwei-Ebenen-Netzwerke sind Handwerker-netzwerke sowie Beraternetzwerke. Sie sind mit zusätzlichen Managementaufgaben verbunden, da nun weitere Kompetenzen und Spielregeln zu definieren sind. So ist insbesondere zu klären, wie Projektaufträge in das Netzwerk kommen und dort weitgereicht werden und nach welchen Kriterien die Auswahl der Unternehmen erfolgt, die temporär zusammenarbeiten. Viele rechtliche Fragen, z. B. der Haftung, des Außenauftrittes und der Arbeitsverhältnisse sind noch

weitgehend ungeklärt. Allerdings hat eine solche Organisationsform Vorteile im Aufbau weicher Stabilisierungsmechanismen, wenn sie mit isolierten Projektkooperationen verglichen wird. Die Gestaltung der Governance eines Zwei-Ebenen-Netzwerks hat explizit die Verbindungslinien zwischen den beiden Ebenen zu berücksichtigen. Die beiden Ebenen können unterschiedliche rechtliche Institutionalisierungen aufweisen.

### Gesamtwirtschaftliche Konsequenzen

Die Zunahme von Projektkooperationen in vielen Branchen, unabhängig von Größe und Rechtsform der Unternehmen, auf lokaler und regionaler, aber auch auf internationaler Ebene lässt gesamtwirtschaftliche Konsequenzen erwarten, die bislang noch nicht ausgelotet sind. Auf diese Weise verändern sich traditionelle Wertschöpfungsmuster. Damit ist nicht nur verbunden, dass horizontale und vertikale Unternehmensgrenzen flexibler werden, sondern zusätzlich werden Wertschöpfungsketten immer wieder neu zusammengestellt. Wertschöpfungsstrukturen unterliegen dann einem schnellen Wandel. Dies führt dazu, dass die Flexibilität unterneh-

merischer Wertschöpfung insgesamt zunimmt, und dass die Rolle von Unternehmen sich in diesem Prozess verändern wird. Insgesamt wird die Arbeitsteilung komplexer. Auch die Kooperative Ökonomie dürfte einem Strukturwandel unterliegen, wenn die begonnene Entwicklung anhält, da der Anteil der temporären Zusammenarbeit dann zunimmt. Dies aber würde die Anforderungen an das Management von Unternehmen ebenso verändern wie an die Mitarbeiter. Bislang sind keine empirischen Studien verfügbar, die es ermöglichen, das Ausmaß der „Projektwirtschaft“ quantitativ abschätzen zu lassen. Es überwiegt anekdotische Evidenz. Auch die Konsequenzen für die Unternehmen sowie für die Gesamtwirtschaft sind nur in Ansätzen ausgelotet. Vor diesem Hintergrund zeichnet sich ein ergiebiges Forschungsprogramm für die Theorie und Empirie der Unternehmenskooperation ab.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Schweinsberg, Andrea (2006): Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen, Aachen.  
Tantzen, Nina (2006): Organisatorische Gestaltung Virtueller Unternehmen – eine vergleichende Analyse von Organisationsformen und Rechtsformen, Aachen.

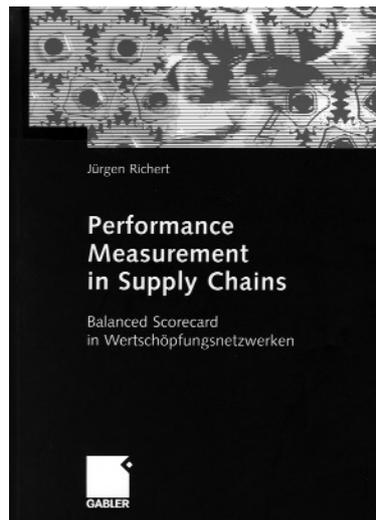
# Für Sie gelesen

## Jürgen Richert: Performance Measurement in Supply Chains – Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken

Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006, ISBN 3-8349-0183-0, 146 Seiten, 42,00 €

Das vorzustellende Buch adaptiert die Idee der Balanced Scorecard auf das Konzept des Supply Chain Managements. Beide Managementkonzepte sind bereits in den meisten Unternehmen integriert, der praktische Reifegrad ist hingegen noch nicht voll ausgeschöpft. Jürgen Richert liefert mit seinem Buch einen umfassenden Einblick in die diesbezügliche Thematik und liefert gleichzeitig umsetzbare Ideen für ein Supply Chain Performance Measurement. Somit wird eine neue Methode vorgestellt, um die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieimplementierung und Prozessoptimierung im Supply Chain Management einzusetzen. Als Erweiterung der Balanced Scorecard wird die Einführung einer Kooperationsperspektive vorgeschlagen. Wesentlicher Bestandteil des neuen Konzeptes ist die Vernetzung der lokalen Strategien der Supply-Chain Mitglieder mit einer Gesamtstrategie der Supply Chain. Weiterhin wird gezeigt, wie eine Verknüpfung dieser Strategien mit Kennzahlen erfolgen kann und insbesondere welche Schritte bei der Implementierung zu beachten sind. Der Praxisnutzen ergibt sich aus der dargestellten Fallstudie.

Der erste Teil des Buches zeigt die Struktur und Vorgehensweise auf und führt in die grundlegenden Begriffe und Definitionen ein. Der zweite Teil



analysiert die Zusammenhänge von Performance Measurement und Supply Chain Management und liefert erste Erkenntnisse über Anforderungen der beiden Systeme. Darüber hinaus werden Ansätze der Literatur dargestellt, diskutiert und bewertet. Der dritte und letzte Teil beinhaltet das Konzept der Supply Chain Balanced Scorecard auf der Supply-Chain-Ebene und die Integration dieser Balanced Scorecard mit den unternehmensinternen Controllingssystemen. Ein substanzieller Bestandteil ist hierbei die Behandlung strategischer Fragestellungen sowie Abhängigkeiten zwischen unternehmensübergreifenden Prozessen. Abschließend wird anhand einer Fallstudie die Implementierung einer Supply Chain Balanced Scorecard bei einem High-Tech-Unternehmen illustriert.

Die Arbeit wurde im Rahmen des AKJ Automotive Kongresses im März 2005 mit dem SCM University Award ausgezeichnet. Der AKJ Automotive ist eine Gruppe von Experten und Führungskräften der Automobil- und Zulieferindustrie. Die Mitglieder arbeiten gemeinsam an der Weiterentwicklung von Konzepten und Lösungen für die Neugestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse und Strukturen in der Supply Chain bei Automobilherstellern, -zulieferern und Dienstleistern.

Die Arbeit hat die Jury vor allem in folgenden Punkten überzeugt:

- Innovation in Bezug auf die gewählte Fragestellung,
- Geschlossenheit/Gesamtsicht in der Beantwortung des Themas,
- Praxisbezug bzw. mittelfristige Nutzung der Ergebnisse in der Praxis,
- Entwicklungsmöglichkeit und Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Das Buch empfiehlt sich für alle Supply Chain-Experten und -Manager, die sich insbesondere mit Fragestellungen der Strategieformulierung und Leistungsmessung in Supply Chains auseinandersetzen.

---

➔ Jörg-Matthias Böttiger

☎ (0251) 83-2 28 95

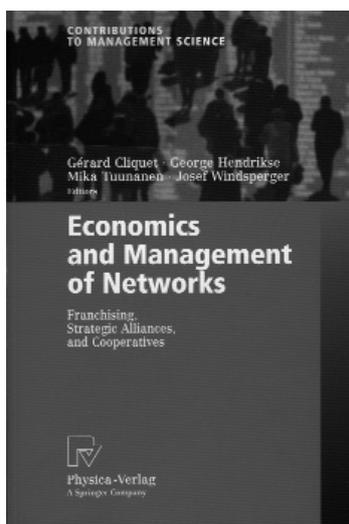
✉ joerg-matthias.boettiger@ifg-muenster.de

---

**Gérard Cliquet, George Hendrikse, Mika Tuunanen,  
Josef Windsperger (Hrsg.):  
Economics and Management of Networks –  
Franchising, Strategic Alliances and Cooperatives**

Physica-Verlag, Heidelberg, 2007, ISBN 978-3-7908-1757-7, 465 Seiten, 90,90 €

Der vorliegende Sammelband fasst ausgewählte theoretische und empirische Aufsätze der Themengebiete Franchising, Allianzen und Genossenschaften der Internationalen Konferenz „Economics and Management of Networks (EMNet)“ zusammen. Im ersten Teil werden neue Erkenntnisse im Bereich Franchising vorgestellt. Hendrikse & Jiang arbeiten positive Externalitäten als Ursache eines pluralistischen Franchisesystems heraus, während Ehrmann & Spranger deren positiven Einfluss auf den Gewinn des Franchisegebers erläutern. Ein Ländervergleich zwischen Frankreich und den USA findet sich im Beitrag von Perrigot & Cliquet. Im Hinblick auf Governancestrukturen in Franchise-Netzwerken seien beispielhaft die Beiträge von Windsperger & Yurdakul, Azevedo & Silva sowie Ehrmann & Spranger genannt. Dant, Kacker, Coughlan & Emerson wählen die Kointegrationsanalyse, um Korrelationen verschiedener Franchisekanäle zu testen. Barros & Perrigot dagegen überprüfen die Effizienz von Franchisesystemen mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA). Durch drei Fallstudien von Tuunanen, Torikka & Croonen, die den Erfolg finnischer Politik, eines speziellen Franchisee-Trainings bzw. eines niederländischen Drogerienetzwerkes behandeln, wird der erste Teil des Sammelbandes abgerundet.



Der zweite Teil umfasst Untersuchungen zu Strategischen Allianzen. Aranz & de Arroyabe analysieren Governancestrukturen von F&E-Allianzen im Hinblick auf den Grad administrativer und sozialer Faktoren. In der Wintersportindustrie unterscheidet Boquet zwei Netzwerktypen – das effizienzorientierte „Star“ Netzwerk und das lern- und wissensorientierte „Community“ Netzwerk. Eine Analyse des Einflusses finanzwirtschaftlicher Institutionen sowie Investorenverhaltens auf das Allianzmanagement findet sich bei Nisar. Gemäß Lenz & James gleicht die Organisationsstruktur internationaler Wirtschaftsprüfungsgesellschaften einem spezifischen strategischen Netzwerk. Die Lösung von Koordinations- und Anreizproblemen steht im Mittelpunkt der Untersuchung. Larimo untersucht den Einfluss ausländischer

Konzernmütter, Zielland und investimentspezifischer Variablen auf die Performance grenzüberschreitender Joint Ventures.

Der dritte Teil fasst Beiträge zu internationalen Genossenschaftssystemen zusammen. Hendrikse, Smith & de la Vieter setzen die Orientierung der Agenten einer Genossenschaft und die Entstehung eines Diversifikationsportfolios in Beziehung. In ihrem Beitrag analysieren Hu, Huang, Hendrikse & Xu, ob landwirtschaftliche Genossenschaften in Zeiten einer immer stärker globalisierten Wertkette eine erfolgversprechende Organisationsform sind.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der vorliegende Sammelband viele Facetten der aktuellen Netzwerkforschung mit dem Schwerpunkt Franchising beleuchtet. Neben theoretisch fundierten Aufsätzen ist durch die zahlreichen Fallstudien auch ein guter Praxisbezug vorhanden. Das Buch bietet daher sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für den kooperierenden Praktiker interessante Anknüpfungspunkte.

---

➔ Axel Roßdeutscher

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ axel.rossdeutscher@  
ifg-muenster.de

---

## Sören Dressler: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring. Die moderne Ausgestaltung des Back Office – Wege zu Kosten- senkung und mehr Effizienz im Unternehmen

Wiesbaden, Gabler Verlag, 2007, ISBN 978-3-8349-0257-3, 213 Seiten, 39,90 €

Hält man sich die klassische Wertschöpfungskette von Porter vor Augen, beziehen sich die im Fokus des Buches stehenden Shared Services sowie deren logische Weiterentwicklung in Form des Business Process Outsourcings bzw. des Offshorings auf das Auslagern von sekundären Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens. Klassische, sich für Business Process Outsourcing-Maßnahmen anbietende Bereiche sind zum Beispiel das Finanz- und Rechnungswesen oder sonstige Verwaltungsfunktionen.

In der aktuellen öffentlichen Diskussion sind Maßnahmen des Auslagerns von Teilbereichen in ferne Länder mit niedrigeren Lohnkosten umstritten, werden häufig verurteilt. Diesem Vorwurf begegnet Sören Dressler, indem er sich rein auf die ökonomische Sichtweise beschränkt und Maßnahmen des Auslagerns unter das rationale Kalkül im Rahmen einer typischen Make-or-Buy-Entscheidung subsumiert. Nacheinander geht Sören Dressler ausführlich auf die drei im Fokus stehenden Formen der Arbeitsteilung ein. Das Buch ist in sechs große Kapitel unterteilt. Zunächst setzt sich Sören Dressler mit dem Phänomen der Shared Services auseinander. Methodisch-wissenschaftliche Aspekte werden ebenso in Zusammenhang mit dem Phänomen gebracht wie zahlreiche Fallbeispiele



aus der Unternehmenspraxis. Im zweiten Kapitel geht Sören Dressler auf das Phänomen des Business Process Outsourcings als konsequente Weiterentwicklung des Shared Services-Gedankens ein. Ausführlich setzt Sören Dressler sich mit der Idee des Auslagerns von unternehmensunterstützenden Tätigkeiten in methodischer, empirischer und praktischer Sicht auseinander. Im anschließenden dritten Kapitel folgt dann die vergleichende Analyse der zwei vorgestellten Konzepte. Eine abschließende Empfehlung, welches Konzept dem anderen überlegen ist, wird jedoch nicht gegeben. Vielmehr betont Sören Dressler, dass auch hier, wie bei allen Make-or-Buy-Entscheidungen, jedes Unternehmen selbst eine individuelle, einzelwirtschaftliche Abwägung zu treffen hat. Im vierten Kapitel legt Sören Dressler dar, warum nicht nur

für die produzierenden, sondern auch für die unterstützenden Unternehmensaktivitäten Möglichkeiten des Offshorings darüber hinaus Einzug in das ökonomische Entscheidungskalkül eines Unternehmens erhalten sollten. Im fünften Kapitel wird dann die Wahl eines bestmöglichen Standorts für eine Offshoring-Maßnahme betrachtet. Auch hier kann keine generelle Empfehlung gegeben werden. Vielmehr werden viele Facetten angesprochen, die der einzelne Entscheidungsträger dann in seinem Kalkül zu berücksichtigen hat. Das Buch schließt mit einem Ausblick auf die weitere Entwicklung der drei vorgestellten Auslagerungsinstrumente. Aufgrund der Verknüpfung der langen praktischen Erfahrungen Sören Dresslers als Unternehmensberater mit seinem theoretischen Fachwissen als Professor ist das vorliegende Buch sowohl für Verantwortliche in Unternehmen als auch für andere Wissenschaftler gleichermaßen zu empfehlen. Wie bereits der Titel verdeutlicht, müssen Verfechter der deutschen Sprache allerdings beim Lesen über sehr viele Anglizismen hinwegsehen.

---

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

---

## Éric Brousseau, Jean-Michel Glachant: New Institutional Economics – A Guidebook

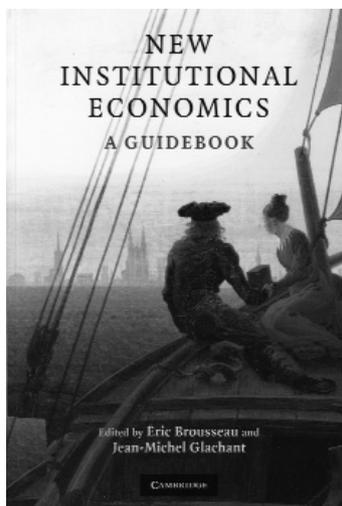
Cambridge University Press, 2008, ISBN 978-0-521-70016-0

582 Seiten, 39,99 €.

In den vergangenen Jahren sind mehrere informative Bücher über institutionenökonomische Fragestellungen erschienen. Einige von ihnen enthalten Überblicke über die relevanten Themen, die unterschiedlichen analytischen Zugänge sowie den Stand der Disziplin. Andere stellen deren methodische Grundlagen dar. Daneben findet auch in Monografien Niederschlag, dass sukzessive eine Ausdifferenzierung der Institutionenökonomik stattfindet und dass empirische Studien an Bedeutung gewinnen. Es werden einzelne Fragestellungen herausgegriffen und vertieft analysiert. Der vorliegende Sammelband ist eine Mischung aus diesen Zugängen und bietet gerade deswegen eine sehr anregende Lektüre. Er ist aus den jährlichen Veranstaltungen der European School on New Institutional Economics (ESNIE) hervorgegangen, einem renommierten Forum für Institutionenökonomien. 23 Beiträge geben einen sehr guten Überblick über einschlägige Themen und zeigen dabei die deutlich gestiegene Bedeutung der Institutionenökonomik im Rahmen der ökonomischen Theorie sowie in ihrem Erklärungsbeitrag für reale Phänomene.

### Überblicke, Grundlagen, Methoden

In sieben Bereiche ist der gesamte Band strukturiert, wobei der erste Teil mit seinen drei Beiträgen, als Einlei-



tung gedacht, sehr inspirierend ist. Dies gilt für das ausführliche Vorwort von Oliver E. Williamson, in dem er die Zugänge zu den einzelnen Beiträgen des Buches und deren Einordnung auch mit dem Blickwinkel eines institutionenökonomischen Pioniers kommentiert. Ähnlich informativ sind die beiden folgenden Beiträge, die aus der Sicht der Herausgeber die Themenauswahl inhaltlich begründen, sowie der Überblickartikel über die Entstehung und die einzelnen Entwicklungsschritte der NIÖ. Der Teil über die institutionenökonomischen Grundlagen enthält Beiträge über die Theorie der Unternehmung, über Verträge und Governancestrukturen sowie über die Funktionen von Institutionen, ihre Entstehungsmuster und Wirkungskanäle. Dazu kommen Forschungsergebnisse über die Bedeutung von Anreizstrukturen, die verwendeten Verhaltensannahmen sowie deren Konsequenzen für die Erkennt-

nisse. Im folgenden Abschnitt werden vier Beiträge über methodische Fragen sowie solche der Erkenntnisgewinnung zusammengefasst. Konkret wird die Notwendigkeit für Fallstudien aufgezeigt und die Frage gestellt, was die Institutionenökonomik aus ihnen lernen kann. Diese Frage wird auch für die ökonometrische Analyse von Verträgen und Organisationen gestellt. Für die parallele und kombinierte Anwendung beider Analysemethoden werden überzeugende Begründungen angeführt. Auch die experimentelle Methode hat längst Eingang in die Institutionenökonomik gefunden. Laborexperimente erlauben es, „mit den Regeln zu spielen“. Bereits etabliert ist die spieltheoretische Analyse von Institutionen. Dieser Abschnitt ist sehr bereichernd und zeigt anschaulich, dass institutionenökonomische Fragestellungen mit jenen Methoden untersucht werden können, die den aktuellen Standards der ökonomischen Theorie entsprechen.

### Unternehmen, Organisationen, Politik

In den folgenden drei Kapiteln folgen speziellere Themen, die die Breite der Fragestellungen aufzeigen: Strategie und Management, Organisation von Unternehmen und Branchen sowie Institutionen in gesamtwirtschaftlichen und politischen Kontexten. Die Klammer bildet die Bedeutung von Institutionen und ihrer konkreten Ausgestal-

tung in allen Lebensbereichen. So wird die grundlegende Make-or-Buy-Frage im transaktionskostenökonomischen Analysedesign aufgerollt, während am Beispiel von Wasserrechten die Funktionen von Verfügungsrechten dargestellt werden und konkurrierenden Vertragsstrukturen und Organisationen in der Landwirtschaft und der Nahrungsmittelindustrie auf den Grund gegangen wird. Gut aufbereitet werden die Analysestrukturen für Unternehmenskooperationen sowie von Wertschöpfungsketten. Hier steht ein Vergleich von diversen Governancestrukturen im Vordergrund. Politischen Verfügungsrechten und Institutionen der Politik ist ein Kapitel mit einschlägigen Aspekten gewidmet. So werden Strategien von Interessengruppen, die Regulierung in Netzdindustrien, Verfassungsfragen sowie

ordnungspolitische Transformationsprozesse institutionenökonomisch untersucht. Das abschließende Kapitel setzt sich mit Herausforderungen, Rückschlägen, Baustellen und zukünftigem Forschungsbedarf der Institutionenanalyse auseinander. Institutionelle Ineffizienz, Lücken in der Theorie des Unternehmens und bei den Institutionen des Rechts werden herausgearbeitet.

### Gelungener Sammelband

Den Herausgebern und Autoren ist ein überzeugender Band gelungen, der für Institutionenökonomien die ursprünglichen Fragen, die Entwicklungen und die zukünftige Agenda kompakt zusammenfasst, für Einsteiger hingegen die Breite des Untersuchungsgegenstandes und die Leistungsfähigkeit des Ansatzes gekonnt

vermittelt. So ist dieses Buch sowohl für Universitäten als auch für Interessierte der Praxis geeignet, für Ökonomen ebenso wie für Vertreter anderer Disziplinen, die an ökonomischen Fragestellungen interessiert sind. Die Beiträge sind konsistent und vergleichbar aufgebaut, von überschaubarer Länge. Sie zeigen auch interdisziplinäre Forschungsergebnisse auf und verwenden konkrete Beispiele, um die theoretischen Zusammenhänge zu illustrieren.

---

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

---

## Ingrid Matthäus-Maier, J.D. von Pischke New Partnerships for Innovations in Microfinance

Springer-Verlag, Berlin, 2008, ISBN 978-3-540-76640-7  
388 Seiten, 74,85 €.

Themen der Mikrofinanz haben zunehmend Aufmerksamkeit gewonnen. Dies gilt gleichermaßen für die Theorie wie für die Praxis, für Banken wie für Politiker. Mehrere Faktoren haben dies bewirkt, vor allem ein Bedeutungsgewinn in der Entwicklungspolitik, einige empirische Studien über unterschiedliche Modelle und Größenordnungen sowie ein steigendes Interesse an entsprechenden Aktivitäten von Finanzinstituten aus entwickelten Volkswirtschaften. Nicht



nur Finanzierungs-, sondern vor allem auch Anlagemöglichkeiten und vermögensinduzierte Transaktionen traten, von dieser Seite initiiert, stärker in den Vordergrund. Dazu kamen diverse Schätzungen über vorhandene und zu hebende Marktpotenziale auf diesem Gebiet, der Versuch einer Quantifizierung des Marktes für Mikrofinanzprodukte insgesamt. Auch für internationale Organisationen gewann die Thematik zunehmende Bedeutung. Dass 2005 als das internatio-

nale Jahr des Mikrokredits ausgerufen wurde und Muhammad Yunus der Friedensnobelpreis zuerkannt wurde, hat zusätzlich zu einem breiteren Interesse beigetragen. Der vorliegende Sammelband greift viele dieser Facetten auf und gibt ein komplexes Bild der Thematik, das sehr informativ ist.

### Neue Partnerschaften

18 Beiträge, die in drei Teile eingeordnet werden, zeigen den vielschichtig gewordenen Komplex. Die Klammer bildet die Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationen, um eine nachhaltige Entwicklung in emerging markets und Entwicklungsländern zu erreichen. Dabei ermöglichen gemeinsame Ziele durchaus auch die Verfolgung unterschiedlicher einzelwirtschaftlicher Interessen und sollen private mit öffentlichen Organisationen zusammenarbeiten. Unter diesem Gesichtspunkt stellen sich interessante Fragen der Kooperation, ihrer Wirkungen und ihrer Organisationsformen heraus. In den drei Schwerpunkten werden Möglichkeiten erörtert, private Investitionen in Mikrofinanzprodukte anzuregen, technologische Partnerschaften zu organisieren sowie Ersparnisse zu fördern und inhärente Risiken überschaubar zu halten.

### Refinanzierungsaspekte

Wie kann anlagesuchendes Kapital für Mikrokredite verfügbar gemacht werden? Diese Frage stellt den Kern des ersten Schwerpunktes dar. Es geht um die Refinanzierung von Aktivitäten der Mikrokreditvergabe. Im Mittelpunkt stehen Investmentfonds, die

Mikrofinanzprodukte enthalten. Untersucht werden mögliche Konstruktionen sowie die Rolle von Ratingagenturen, die auf entsprechende Produkte spezialisiert sind. Es wird die Frage gestellt, ob solche Finanzprodukte geeignet für eine breitere Öffentlichkeit sind und wie sie zu bewerten sind. Auch makroökonomische Fragen, nämlich der Zusammenhang zwischen Mikrofinanz und wirtschaftlicher Entwicklung und von Wachstumsprozessen werden gestellt.

### Technologisches

Unter dieser Überschrift werden Aspekte zusammengefasst, die den Aufbau von Finanzsystemen, die Ausweitung der Finanzintermediation, die Erhöhung der Reichweite von Finanzprodukten sowie die Vorbereitung für Vertriebsstrukturen ermöglichen, die einen deutlich größeren Kreis von Menschen erreichen können. Dabei wird einerseits ausgelotet, welche Rolle die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien spielen können. Andererseits geht es um sehr grundsätzliche Fragen, nämlich wie Finanzdienstleistungen so institutionalisiert werden können, dass sie einzelwirtschaftlichen Nutzen und gesamtwirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten schaffen. Banktechnische Aspekte, wie Kreditwürdigkeitsprüfungen und Fragen der Bankenaufsicht in rudimentär entwickelten Finanzsystemen, kommen dazu.

### Risikosicherungssysteme

Den dritten Schwerpunkt bildet die Analyse von Wegen, die die Bildung von Ersparnissen, vor allem im Zu-

sammenhang mit dem Aufbau von Altersvorsorgesystemen und entsprechenden Versicherungs- und Anlageprodukten ermöglichen. Unter dieser Rubrik werden auch Produkte vorgestellt, die in internationalen Kooperationen von Finanzinstituten konstruiert wurden. Auch Elemente strukturierter Produkte haben auf diese Weise Eingang gefunden. Es wird sich in den nächsten Monaten zeigen, welche Bedeutung solche Investmentprodukte in Zukunft haben werden.

### Aktuelle Perspektiven?

Der Vorzug dieses Sammelbandes besteht vor allem darin, dass zahlreiche Facetten dieses komplexen Finanzmarktsegmentes dargestellt und analysiert werden. Er zeigt auch, mit welcher unterschiedlichen Intentionen die einzelnen Akteure auf diesem Markt tätig werden und welche herausfordernde Aufgaben sich stellen. Dies gilt vor allem für das Zusammenspiel von Entwicklungspolitik und renditeorientierten Interessen. Es ist nicht auszuschließen, dass die Aktivitäten im Mikrofinanzsektor von den aktuellen Entwicklungen auf den Finanzmärkten beeinträchtigt werden, sofern sie investmentgetrieben waren. Auch vor diesem Hintergrund enthält das Buch interessante Überlegungen und lesenswerte Analysen.

---

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Monika Roth, *Good Corporate Governance: Compliance als Bestandteil des internen Kontrollsystems. Ein Handbuch für die Praxis* Zürich/St. Gallen, Dike Verlag AG, 2007, ISBN 978-3-03751-035-0, 269 Seiten, 40,80 €.

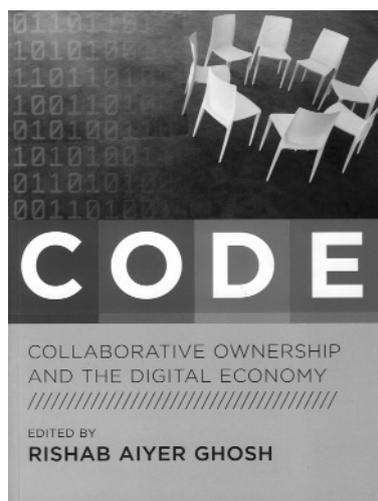


Zahlreiche Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre haben Fragen der Corporate Governance zu einem wichtigen Thema in Wissenschaft und Praxis werden lassen. Vor diesem Hintergrund befasst sich die Schrift von Monika Roth, die als Anwältin und Mediatorin sowie als Studiengangleiterin und Dozentin an der Fachhochschule Zentralschweiz tätig ist, mit den allgemeinen Grundprinzipien eines internen Kontrollsystems, seinen Voraussetzungen, seiner Einbettung und seiner Bedeutung in einer Unternehmensführung, welche der ganzheitlichen Qualität verpflichtet ist. Die Thematik der Good Corporate Governance betrifft nicht nur ak-tienrechtliche Dimensionen, sondern

ebenso aufsichtsrechtliche und strafrechtliche. Es geht um die Gewähr der einwandfreien Geschäftstätigkeit sowie um die Haftung des Unternehmens. Ebenfalls wird der Zusammenhang mit dem Total Quality Management behandelt.

Die Autorin beschreibt detailliert das Konzept und das Pflichtenheft von Compliance und stellt davon ausgehend mögliche Outsourcing-Lösungen dar. Zudem befasst sie sich vergleichend mit internationalen Standards, die den schweizerischen Weg mitgeprägt haben.

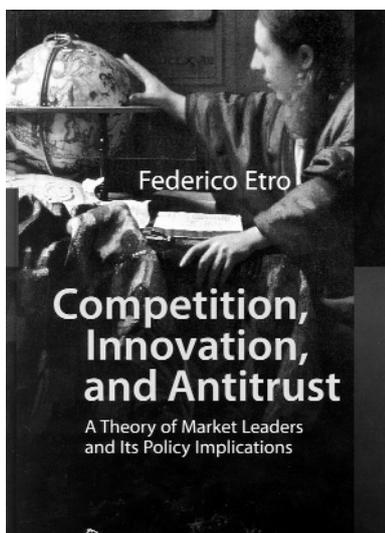
Rishab Aiyer Ghosh (Hrsg.), *CODE. Collaborative Ownership and the Digital Economy* Cambridge, MIT Press, 2006, ISBN 0-262-07260-2, 357 Seiten, 17,99 €.



Open Source-Software wird häufig als bahnbrechend und modern be-

trachtet, die Open Source-Bewegung wird als eine Revolution der Informationstechnik bezeichnet. Tatsächlich existierte die kooperative Produktion von Wissen jedoch bereits, seitdem Menschen miteinander kommunizieren. Rishab Aiyer Ghosh, Program Leader am International Institute of Infonomics der Universität Maastricht und Gründer und Herausgeber des Internet Journals „First Monday“, bietet mit seinem Sammelband zahlreiche Beispiele für kooperative Organisationsformen der Wissens- und Kreativitätsschöpfung. Diese reichen vom gemeinsamen Eigentum in Eingeborenen-Kulturen bis hin zu der Entwicklung von Open Source-Software und der kooperativen Erforschung der menschlichen Gene. In 16 Beiträgen untersuchen renommierte Wissenschaftler und Praktiker aus den Gebieten der Ökonomie, der Rechtswissenschaft, der Anthropologie und der Informations- und Kommunikationstechnik alte und neue Formen kreativer Kooperationen mit ihren Formen, Zielen und Auswirkungen. Darüber hinaus diskutieren die Autoren die zahlreichen Formen der partnerschaftlichen Kreativität auch als Alternative zu den klassischen Kreativitätsmodellen, die auf dem strengen Schutz der intellektuellen Eigentumsrechte fußen. Insgesamt bietet der Sammelband von Rishab Aiyer Ghosh damit einen umfassenden Überblick über den Zusammenhang von Digitalisierung, Urheberrechten und die kooperative Produktion von Wissensgütern.

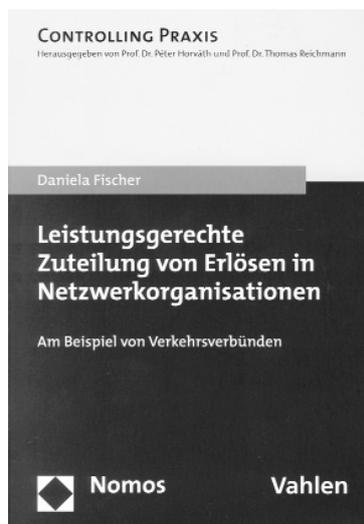
Federico Etro, *Competition, Innovation, and Antitrust*  
Australia, McGraw-Hill, 2003, Heidelberg, Springer Verlag, 2007,  
ISBN 978-3-540-49600-7, 283  
Seiten, 90,90 €.



Mit seinem Werk „Competition, Innovation, and Antitrust“ entwickelt Federico Etro, Ökonomie-Professor der Universität Mailand, einen oligopoltheoretischen Modellrahmen für die Analyse der Marktführerschaft unter der Annahme endogener Marktzutritte auf der Grundlage eines Stackelberg-Gleichgewichts. Dabei wird insbesondere die Rolle des potenziellen Wettbewerbs für die Effizienz des Marktes beleuchtet. Dieses Modell wendet Etro sowohl für einen statischen Mengen- und Preiswettbewerb als auch für einen dynamischen Patentwettbewerb an. Auf Basis der Ergebnisse wird ein neuer Ansatz für die Wettbewerbspolitik innovativer Branchen vorgeschlagen. Etro fokussiert hier den Marktmachtmissbrauch und wendet sein Konzept auf die jüngsten Kartellrechtsfälle des Softwareherstellers Microsoft an.

Daniela Fischer, *Leistungsgerechte Zuteilung von Erlösen in Netzwerkorganisationen am Beispiel von Verkehrsverbänden*

Stuttgart, Nomos Verlag, 2008,  
ISBN 978-3-8329-3675-4, 250  
Seiten, 44,00 €.



Netzwerkorganisationen setzen sich als kooperative Organisationsform in der Unternehmenspraxis und als Erkenntnisobjekt in der Forschung zunehmend durch. Dabei sind stets mehrere rechtlich selbstständige Partner an der Erstellung und dem Absatz einer gemeinsamen Leistung beteiligt. Sind die Erlöse nicht eindeutig einem Partner zurechenbar, entsteht das Problem der leistungsgerechten Zuteilung von (Gemein-) Erlösen. Dieses Erlöszuteilungsproblem illustriert Daniela Fischer in ihrer Dissertationsschrift am Beispiel der Verkehrsverbände, da hier Fahrgeldeinnahmen auf die beteiligten Verkehrsunternehmen verteilt werden müssen. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen aus dem Rechnungswe-

sen und aus der kooperativen Spieltheorie dargestellt. Eine vom Verband Deutscher Verkehrsunternehmen unterstützte Studie zeigt den Entwicklungsstand der Erlöszuteilung in Verkehrsverbänden.

Für die Strukturierung und Lösung von Erlöszuteilungsproblemen in Netzwerkorganisationen wird ein allgemeiner Bezugsrahmen erarbeitet. Dieser umfasst sowohl die Umweltfaktoren (gesetzliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen) als auch die internen Merkmale der Netzwerkorganisation (z.B. Preis- und Vertriebssystem, Art und Anzahl der Partner). Der Kern des Analyse Rahmens setzt sich aus den drei konstituierenden Komponenten Aufteilungsmasse (Was wird verteilt?), Verteilungsprinzip (Wie wird verteilt?) und Verteilungsmechanismus (Womit wird verteilt?) zusammen. Auf dieser Grundlage entwickelt Daniela Fischer ein Erlöszuteilungsmodell für Verkehrsverbände. Die Erprobung dieses Modells beim Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart veranschaulicht seinen praktischen Einsatz. Es zeigt sich hier, dass sich die politischen, gesetzlichen und wirtschaftlichen Umweltfaktoren sowohl auf die Preisfestsetzung als auch auf die Leistungserstellung auswirken. Bei der Analyse der internen, erlösrelevanten Merkmale von Verkehrsverbänden legt Daniela Fischer wesentliche Unterschiede zu industriellen Netzwerken dar.

☎ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ konstantin.kolloge@  
ifg-muenster.de

# Interessante Links im WWW

## **Bundesverband der Ärztgenossenschaften**

Die Ärztgenossenschaften in Deutschland haben sich zum Bundesverband der Ärztgenossenschaften zusammengeschlossen. Neben der Stärkung der ihm angeschlossenen Ärztgenossenschaften, sieht der Bundesverband seine weiteren Aufgaben in einer verstärkten Lobbyarbeit auf allen Ebenen und in der Verhandlung von Verträgen.

<http://www.bvaeg.de>

## **Ärztgenossenschaft Schleswig-Holstein**

Die Ärztgenossenschaft Schleswig-Holstein war der erste Zusammenschluss von Ärzten zu einer Genossenschaft in Deutschland. Mittlerweile hat die Ärztgenossenschaft ein weites Spektrum an Tätigkeiten entfaltet, die die Ärzte vor Ort unterstützt und damit ihre Unabhängigkeit sichert.

<http://www.aegsh.de>

## **Noweda eG**

Die Noweda eG ist der Zusammenschluss deutscher Apotheker zu einer Genossenschaft, um den gemeinsamen Bezug von Pharmazeutika zu organisieren. Durch weitere Akquisitionen ist die Noweda mittlerweile bundesweit aktiv. In enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern entstanden neben den Großhandelsaktivitäten der Noweda weitere Dienstleistungen für die Apotheker, die für diese bei steigendem Wettbewerb ein wertvolles Differenzierungsmerkmal vor Ort sind.

<http://www.noweda.de>

## **Ausschuss für Institutionenökonomik und Wirtschaftssysteme des Vereins für Socialpolitik**

Der Verein für Socialpolitik ist mit über 3000 Mitgliedern die größte Vereinigung von Ökonomen in Deutschland. Neben der Jahrestagung findet die wissenschaftliche Arbeit vor allem in den Ausschüssen des Vereins statt. Im Ausschuss für Institutionenökonomik und Wirtschaftssysteme sind die führenden, im Bereich der Institutionenökonomik forschenden Ökonomen vertreten. Auf der Seite finden sich die Tagungsprogramme des Ausschusses und weiterführende Informationen zur Institutionenökonomik.

<http://www.ifg-muenster.de/vs/>

## **European Association of Co-operative Banks (EACB)**

Die European Association of Co-operative Banks ist der Zusammenschluss der genossenschaftlichen Bankenverbände Europas. In ihr sind 25 Verbände aus 21 europäischen Ländern vereint. Die Seite bietet Informationen über aktuelle Projekte auf europäischer Ebene und liefert Statistiken zu den genossenschaftlichen Bankenverbänden in Europa.

<http://www.eurocoopbanks.coop>

# Terminkalender

**14. Januar 2009**

**Vortrag „Management und Erfolgsfaktoren der DATEV“ von Prof. Dieter Kempf (Vorstandsvorsitzender der DATEV eG)**

Im Rahmen der Vorlesung zur Unternehmenskooperation spricht Prof. Dieter Kempf, Vorstandsvorsitzender der DATEV eG über das Management und Erfolgsfaktoren der DATEV.

**19. Januar 2009**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Kosten senken – eine gemeinsame Aufgabe im genossenschaftlichen FinanzVerbund**

Das Programm der Veranstaltung finden Sie auf der folgenden Seite

**22. Januar 2009**

**CAWM-Kolloquium**

**Vortrag „Die Qualität von Institutionen“ von Prof. Dr. Philipp Harms, RWTH Aachen**

Im Rahmen des neu geschaffenen CAWM-Kolloquiums spricht Prof. Dr. Philipp Harms, Lehrstuhl für Makroökonomie der RWTH Aachen über die Messung der Qualität von Institutionen und ihre Bedeutung für die Entwicklung von Volkswirtschaften

**5. Februar 2009**

**4. CAWM-Forum**

**Vortrag „Der Börsengang der Bahn“ von Dr. Alexander Hetterich, Leiter Konzernentwicklung, Deutsche Bahn AG**

Im Rahmen des 4. CAWM-Forums spricht Dr. Alexander Hetterich über die Perspektiven, Optionen und Gründe für den Börsengang der Bahn, nachdem dieser wegen der Finanzkrise durch die Bundesregierung verschoben wurde.

**4. März 2009**

**13. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Organisationstrends für Wohnungsgenossenschaften – den Wandel organisatorisch gestalten.**

Nach den gesellschaftlichen Trends beschäftigt sich das 13. Symposium für Wohnungsgenossenschaften mit Organisationstrends. Es sollen Wege aufgezeigt werden, wie mit Hilfe innovativer Organisationsformen der Wandel in der Wohnungswirtschaft erfolgreich bewältigt werden kann.

**11. März 2009**

**Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ BANK AG in Münster stattfinden. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang 2009.

**27./28. März 2009**

**7. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 7. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 27. und 28. März an der Universität Münster ein. Auch in diesem Jahr wird ein Fachprogramm mit einem geselligen Beisammensein und vielen Möglichkeiten zum Gespräch verbunden sein. Gastvortragender ist Dr. Stefan Bergheim, Direktor des Deutschen Fortschrittinstituts, der zur Glücksforschung referieren wird. Den Alumni-Vortrag hält Dr. Birgit Nolle zum Thema ADHS im Erwachsenenalter und vom IfG-Team spricht Christian Harnisch über den Telekommunikationsmarkt.

## Terminvorschau

8. Juni 2009: Wissenschaft und Praxis im Gespräch

7. Oktober 2009: 14. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

18. Januar 2010: Wissenschaft und Praxis im Gespräch

### Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Kosten senken – eine gemeinsame Aufgabe im genossenschaftlichen FinanzVerbund

19. Januar 2009, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen FinanzVerbundes braucht es einerseits eine erfolgreiche Vertriebsstrategie, die aber andererseits eine solide Prozessorganisation und Kostenstruktur erfordert. Ein Finanznetzwerk bietet besondere Möglichkeiten für kostensenkende Strategien, stellt aber auch besondere Herausforderungen an die Verantwortlichen. „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ stellt solche Strategien und ihre Umsetzung vor und diskutiert die Möglichkeiten des FinanzVerbundes, seine Kostensenkungspotenziale besser ausschöpfen zu können.

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

#### Programm

16.00 – 16.30 Uhr

**Kostensenkungspotenziale in Finanznetzwerken identifizieren und umsetzen**

*Prof. Dr. Bernd Rolfes*

Lehrstuhl für Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft, Universität Duisburg-Essen

16.30 – 17.00 Uhr

**Kostensenkungspotenziale im FinanzVerbund – Perspektiven für die Aufgabenteilung im FinanzVerbund**

*Uwe Fröhlich*

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.

17.00 – 17.30 Uhr

**Prozesse optimieren, Kosten einsparen – illustriert anhand realisierter Praxiserfolge**

*Christoph Rocksloh*

ehem. Vorstandsvorsitzender  
Volksbank Düsseldorf Neuss eG

17.30 – 18.00 Uhr

**Mitgliederförderung und Kostenkontrolle – kein Widerspruch!**

*Reinhard Schoon*

Vorstand der Raiffeisenbank Volksbank eG, Aurich

18.00 - 18.30 Uhr **Pause**

**anschließende Podiumsdiskussion:**

**Kosten senken – Fundament für eine erfolgreiche Marktstrategie**

Diskussionsteilnehmer:

**Dr. h. c. Stephan Götzl**

Präsident und Vorstandsvorsitzender  
Genossenschaftsverbandes Bayern e.V.

**Carsten Graaf**

Vorstandsvorsitzender Volksbank Meerbusch eG

**Rolf Hildner**

Vorstandsvorsitzender Wiesbadener Volksbank eG

**Anno Lederer**

Vorstandsvorsitzender GAD eG

Moderation:

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

Geschäftsführende Direktorin  
IfG Münster

# Wall of Excellence

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

## **Unternehmenskooperation III (SS 2008)**



Sebastian  
Tenbrock  
(1,0)



Martin  
Nanke  
(1,0)



David-Julien  
dos Santos  
Concalves (1,0)



Melanie  
Stinn  
(1,3)



Nick  
Diekelmann  
(1,3)



Jakob  
Epperlein  
(1,3)



Bernd  
Liesenkötter  
(1,3)

## **Unternehmenskooperation IV (SS 2008)**



Stephanie  
Keilholz  
(1,0)



Hendrik  
Eckholt  
(1,3)



Philipp  
Schmal  
(1,3)



Sophie  
Zapf  
(1,3)

## **Unternehmenskooperation Theorie, Management, Regulierung**



Lilian  
Thiemann  
(1,3)

## **Theorie der Wirtschaftspolitik (SS 2008)**



Martina  
Engemann (1,0)



Svea  
Haslbeck (1,3)



Timo  
Panke (1,3)

## **Mikroökonomik III (SS 2008)**

## **Seminar Unternehmenskooperation UK (SS 2008)**



David-Julien dos  
Santos Concalves (0,7)



Sophie Zapf (1,3)



Esther  
Offenberg (1,0)



Jochen  
Wicher (1,0)

## Gedankensplitter (Weisheiten von Warren Buffett)

---

„Man sollte nur in Firmen investieren, die auch ein absoluter Vollidiot leiten kann, denn eines Tages wird genau das passieren!“

„Die Frage, wie man reich wird, ist leicht zu beantworten. Kaufe einen Dollar, aber bezahle nicht mehr als 50 Cent dafür.“

„Wenn jemand gute Aktien hat, wäre er verrückt, wenn er nur wegen eines Kursrückschlags verkaufen würde. Ich suche Unternehmen, die ich verstehe und von deren Zukunftsaussicht ich überzeugt bin.“

„Investiere nur in eine Aktie, deren Geschäft du auch verstehst.“

„Es ist besser, ungefähr recht zu haben, als sich tödlich zu irren.“

„Wenn die Geschichte alle Antworten lieferte, würde sich die Forbes-400-Liste der Reichsten der Welt aus Bibliothekaren zusammensetzen.“

„Eine Aktie, die man nicht zehn Jahre zu halten bereit ist, darf man auch nicht zehn Minuten besitzen.“

„Ich versuche nie mit Aktien Geld zu verdienen. Ich kaufe in der Überzeugung, dass die Börse am nächsten Tag auch für fünf Jahre schließen könnte.“

*Abdruck aus Handelsblatt vom 25. September 2008/ Nr. 187*