

**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 2/2009 wurde am 04.12.2009 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Wirtschaftspolitische Exit-Strategien .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen .....	6
Kooperationen in der Versicherungswirtschaft .....	8
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Kooperationen im Industriegütermarketing .....	10
Management von Vertrauen in internationalen Kooperationen .....	11
Umfang von Kontraktlogistikleistungen .....	11
Die Ausgestaltung von Kooperationen im Branchenmarketing .....	12
Kooperationen beim Vertrieb von Finanzprodukten .....	12
Public Private Partnerships für Infrastrukturprojekte .....	13
Die Bewertung von Franchise-Verträgen .....	13
Pre-Merger Performance von Käufer und Target .....	14
Dienstleistungszufriedenheit in einer Bank .....	14
Vermarktungsketten der deutschen Fußball-Bundesliga .....	15
Der „Baby-Food-Merger“ .....	15
Das Risikomanagement im genossenschaftlichen FinanzVerbund .....	16
Das Management von Unsicherheit .....	16
Unternehmensskandale .....	17
Managerentlohnung .....	17
<b>Forschungsprojekte</b>	
Stabilität von Unternehmenskooperationen .....	18
Kooperationen in der Telekommunikationswirtschaft .....	19
Image der genossenschaftlichen Kooperation .....	20
Outsourcing-Modelle im genossenschaftlichen Finanzverbund .....	21
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Smarter Planet: Ein Blick hinter die Kulissen der IBM .....	22
Globale Kooperation – Erfolgsfaktor in stürmischen Zeiten .....	23
Sondergutachten Strom und Gas 2009 der Monopolkommission .....	24
Nach der Regulierung ist vor der Regulierung: Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven der Regulierung von Strom und Telekommunikation .....	25
Marketingkooperationen: Hintergründe, Erfolgsfaktoren, Beispiele .....	26
Kooperationen von Dienstleistungsunternehmen .....	27
Regulierung der internationalen Finanzmärkte .....	28
Institutionenökonomische Lösungsansätze .....	29
Economics and Management of Business cooperations .....	30
<b>Alumni-Forum</b>	
Dr. Dorothee Goldner: Benchmarking – Leistungsvergleiche gemäß Artikel 91d GG .....	31
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Der genossenschaftliche FinanzVerbund nach der Krise – Was muss man heute tun, um morgen erfolgreich zu sein .....	34

---

Fit für die Zukunft – Personalmanagement und energetische Sanierung .....	36
Tagung „Stiftungsmanagement im Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation“ ..	39
33. Hohenheimer Oberseminar .....	41
EMNET 2009 in Sarajevo .....	42
Der IfG-Kennenlernabend wird 20 .....	43
IfG-Team beendet den WIWi-Cup 2009 auf dem zweiten Rang .....	44
<b>Vorträge</b>	
Das Unternehmen als Global Teamplayer: Kooperationen in Forschung und Entwicklung ...	45
Stiftungsk Kooperationen .....	47
Vertrauen, Nähe und Kontrolle – Das überlegene Geschäftsmodell für Banken .....	48
Genossenschaften: „Out-of-the-box“ – Zukunftsperspektiven .....	50
Neue Märkte erschließen, neue Geschäftsfelder entwickeln. Welche Rolle spielen dabei Genossenschaften? .....	52
Personalmanagement bei Wohnungsgenossenschaften – Grundlagen und Instrumente ....	54
Zukunft gestalten durch gemeinsamen Erfolg – Die Stars der Wirtschaft stehen zusammen .	56
Erfolgsfaktoren für funktionierende Genossenschaften .....	58
Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform: Passt sie in unsere Zeit? .....	60
Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform: Aktuelle genossenschaftliche Trends	62
Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform: Einige Informationen für Bankanalysten	64
<b>Interview</b>	
Professor Oliver E. Williamson .....	67
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Uelzena eG .....	71
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 82-89 .....	73
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 85-88 .....	77
<b>Pinnwand</b> .....	79
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Die Grenzen des Unternehmens .....	82
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Open Innovation .....	86
<b>Für Sie gelesen</b>	
Dietrich Suhlrie (Hrsg.): Öffentlich-Private Partnerschaften. Zu Theorie und Praxis einer neuen Beschaffungstechnologie .....	91
Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein: Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt ....	92
Boris Alexander Kühnle: Internationale Printmedien – Joint Ventrues: Wachstumsoption und Steuerungsherausforderung .....	93
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	94
<b>Terminkalender</b> .....	96
<b>Wall of Excellence</b> .....	98
<b>Gedankensplitter</b> .....	100

# Editorial



Die Monate seit dem Sommer-Newsletter sind wie gewohnt sehr schnell verfliegen und der aktuelle IfG-Bericht liegt knapp vor dem Jahresende 2009 vor Ihnen: [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* 2/2009. Wieder enthält er Informationen über die IfG-Aktivitätsschwerpunkte. Zwei größere Forschungsprojekte konnten abgeschlossen werden, über ihre Ergebnisse wird in diesem Newsletter berichtet. So wurden die kooperationsorientierten Branchenstudien um die Untersuchung der Versicherungsunternehmen ergänzt. Interessante Kooperationsmuster konnten identifiziert und daraus Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Assekuranz-Kooperationen abgeleitet werden. In Kürze werden die Branchenanalysen zum Maschinenbau sowie zu den

Stadtwerkekooperationen folgen. Die empirischen Erhebungen und ihre Auswertung sind in beiden Fällen abgeschlossen. Eine Untersuchung der Kooperationen in der Automobilindustrie wird folgen. Zu den Studien der Operationalisierung des Erfolges von Unternehmensnetzwerken und Methoden ihrer Messung und Bewertung kam eine weitere Arbeit hinzu, die viele neue Facetten in eine intensive Diskussion einbringen kann.

Dissertationsprojekte zur Kommunikation der genossenschaftlichen Governance, der Internetnutzung von Wohnungsgenossenschaften, der Outsourcingmodelle im genossenschaftlichen Finanzverbund, der Regulierung des Telekommunikationssektors sowie des Managements von Verbundgruppen wurden in den vergangenen Wochen begonnen. Über ihre Fragestellungen wird in diesem Newsletter ebenso berichtet wie über Vorträge, IfG-Veranstaltungen für Studierende, für die wissenschaftliche, die unternehmerische und die politische Praxis. Zusätzlich freuen wir uns über den zweiten Platz im WiWi-Cup und über den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften an Oliver E. Williamson.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes und erfolgreiches Jahr 2010.

Für das Team des IfG

Dezember 2009

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

# Meine Meinung

## Wirtschaftspolitische Exit-Strategien

### *Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit*

Die Exit-Strategie ist zu einer populären Vokabel in wirtschaftspolitischen Diskussionen rund um die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise geworden. Der Ausstieg aus der wirtschaftspolitischen Krisenbekämpfung soll beginnen.

So wird der Ausstieg aus den umfangreichen Konjunkturprogrammen und der beabsichtigte Beginn eines Budgetkonsolidierungsprozesses als Exit-Strategie bezeichnet, ebenso ein geordneter und koordinierter Rückzug aus den Staatshilfen für den Finanzsektor, inclusive der finalen Behandlung der notleidend gewordenen Forderungen. Zusätzlich bedarf es einer Exit-Strategie für die Zentralbanken, um nach der unbeschränkten Akkommodierung von Liquiditätswünschen wieder monetäre Steuerungswirkungen zu ermöglichen. Die Forderungen nach einer Exit-Strategie werden drängender, der Wunsch nach dem Ergreifen von außergewöhnlichen und krisenbedingten Maßnahmen zur Normalität zurückzukehren und eine Begrenzung der befürchteten Kollateralschäden zu versuchen. Letztere könnten zu einer hohen Staatsverschuldung, Inflation sowie Anreizen führen, die Private und Politiker zu einem Verhalten des Moral Hazard einladen. Hier kann und soll nicht auf die inhaltlichen Details solcher Strategien eingegangen werden, sondern nach dem richtigen Zeitpunkt der Formulierung und Bekanntgabe einer Exit-Strategie. Wann ist die Exit-Strategie zu formulieren und zu kommunizieren? Die Antwort liegt nahe, dass be-

reits zum Zeitpunkt des Ergreifens von krisenbekämpfenden Maßnahmen klar sein sollte, unter welchen Voraussetzungen und wie ihre Rückführung stattfinden soll. Die normative Kraft des Faktischen spricht dagegen. Es gilt schnell zu reagieren, auch Signale in einem unsicheren Umfeld zu setzen, meist ohne alle Details überhaupt abschätzen zu können. Idealerweise würden mit einer Exit-Strategie zu diesem Zeitpunkt Transparenz sowie Kalkulationssicherheit der Privaten geschaffen. Doch wäre eine solche Exit-Strategie zu diesem Zeitpunkt glaubwürdig und würde sie somit ihr Ziel erreichen, das darin besteht, dass die Nutznießer der Maßnahmen auch die später und langfristig anfallenden Konsequenzen berücksichtigen? Zumindest zwei Faktoren sprechen dagegen. Erstens kann nicht sicher gestellt werden, dass die Nutznießer der wirtschaftspolitischen Maßnahmen auch die langfristigen Folgen zu tragen haben. Zweitens werden die erstrebten wirtschaftspolitischen Wirkungen gerade dann nicht erreicht, wenn die Exit-Strategie beachtet wird.

Wird die Exit-Strategie hingegen erst dann formuliert und kommuniziert, wenn die Wirkungen der ursprünglichen Maßnahmen eingeschätzt wer-

den können und zudem deren langfristige Effekte absehbarer und greifbarer werden, sind Gewinner und Verlierer der Exit-Strategie zu identifizieren, was ihre Konkretisierung im politischen Prozess deutlich erschwert. Während der frühe Zeitpunkt der Kommunikation mit Problemen der Glaubwürdigkeit verbunden ist, treten nun jene der inhaltlichen Konkretisierung und der Zuweisung der langfristig anfallenden Kosten in den Vordergrund. Exit-Strategien werden also zu jedem Zeitpunkt mit Problemen verbunden sein. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob es nicht besser wäre, sie durch Entry-Strategien zu ersetzen. Glaubwürdige ordnungspolitische Prinzipien bezüglich der wirtschaftspolitischen Aufgaben des Staates ermöglichen es, den Eintritt in außerordentliche Maßnahmen der Krisenbekämpfung auch klar als solche zu erkennen. Sie benötigen dann keine zweifelhaften ad hoc-Begründungen, um wirksam zu sein und sie benötigen am Ende auch keine schwer kommunizierbaren Exit-Strategien.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Doktorarbeiten

## Die Bewertung von Unternehmenskooperationen

### *Externe und interne Bewertungsansätze*

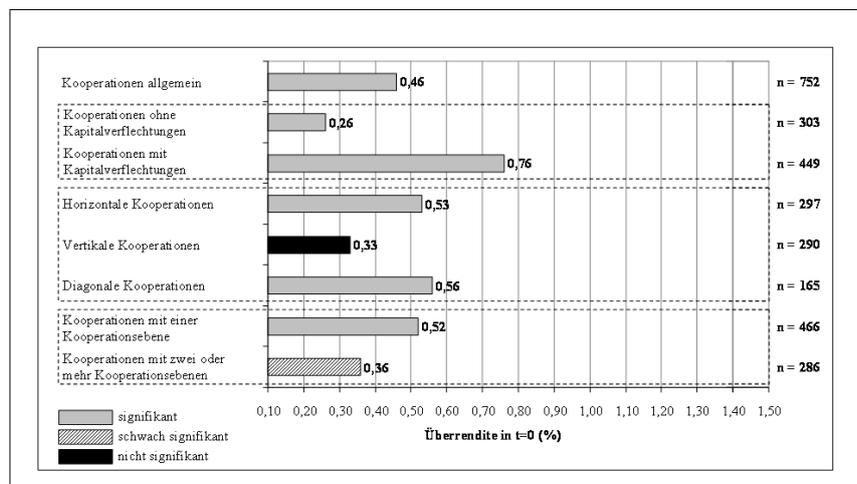
Unternehmen generieren häufig einen Teil ihrer Wertschöpfung in Kooperationen, wenn auf diese Weise unternehmerische Ziele besser als in alternativen Koordinationsformen erreicht werden können. Eine strategische Kooperationsoption ist von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg, um den komplexer werdenden Herausforderungen des wirtschaftlichen Handelns zu begegnen. Um einen potenziellen Kooperationserfolg beurteilen zu können, sind Ansätze notwendig, mit denen dieser extern und intern gemessen werden kann.

### Externe Bewertung

Im Rahmen der externen Bewertung werden auf der Grundlage der SDC-Platinum Datenbank sämtliche analysierbaren Kooperationen deutscher börsennotierter Unternehmen im Zeitraum zwischen dem 01.01.2000 und dem 31.12.2007 identifiziert und erfasst. Insgesamt werden diese 752 Kooperationen zunächst allgemein und anschließend spezieller hinsichtlich der Institutionalisierung, der Kooperationsrichtung, der Anzahl der Kooperationsebenen, der Kooperationsbereiche, der Partneranzahl und der Internationalität analysiert. Hierzu werden 16 Untersuchungshypothesen aufgestellt. Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung wird innerhalb der Stichprobe ein finanzieller Kooperationserfolg nachgewiesen. Hinsichtlich der Institutionalisierung zeigt sich, dass bei Kooperationen mit Kapitalverflechtungen ein höherer finanzieller Kooperationserfolg vorliegt als bei Kooperationen ohne Kapitalverflechtungen. Bei der Kooperationsrichtung wird bei horizontalen und diagonalen Kooperationen ein finanzieller Ko-

operationserfolg festgestellt. Hinsichtlich des Untersuchungskriteriums Anzahl der Kooperationsebenen wird bei Kooperationen, die sich auf eine Kooperationsebene beschränken

zu einem finanziellen Kooperationserfolg beitragen. Im Hinblick auf die Partneranzahl zeigt sich, dass Kooperationen, an denen insgesamt genau zwei Partner beteiligt sind, zu einem



Ergebnis der Gesamtbetrachtung und Gegenüberstellung der empirischen Befunde zur Institutionalisierung, Kooperationsrichtung und Anzahl der Kooperationsebenen

ein höherer Kooperationserfolg nachgewiesen als bei Kooperationen, die zwei oder mehr Kooperationsebenen umfassen.

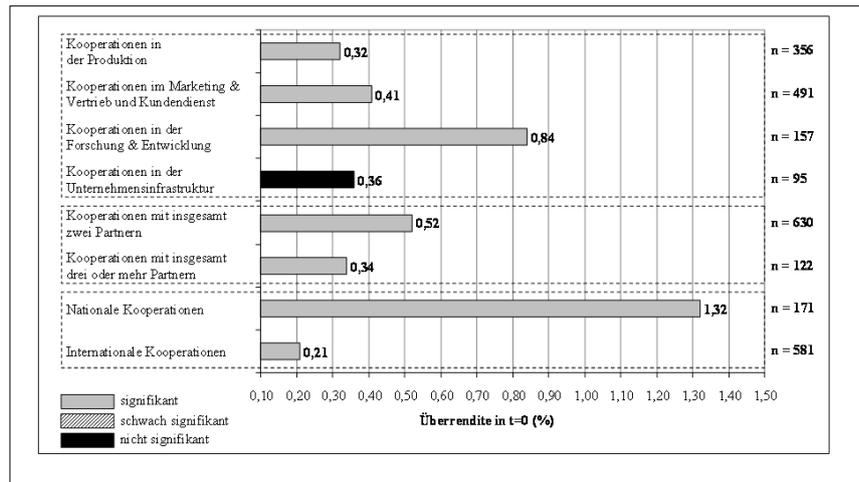
Ein Vergleich der einzelnen Kooperationsbereiche verdeutlicht, dass Kooperationen im Marketing & Vertrieb und Kundendienst, in der Produktion und in der Forschung & Entwicklung

höheren finanziellen Kooperationserfolg führen als Kooperationen mit insgesamt drei oder mehr Partnern. Hinsichtlich des Untersuchungsmerkmals Internationalität ist mit Kooperationen, die ausschließlich deutsche Partner umfassen, ein höherer finanzieller Kooperationserfolg verbunden als mit internationalen Kooperationen.

### Interne Bewertung

Bei dem internen Bewertungsansatz wird die kooperationsindividuelle Stabilität und Flexibilität berücksichtigt. Da das Bewertungskalkül auf internen Informationen des Unternehmensmanagements aufbaut, eignet es sich auch für ein unternehmenswertorientiertes Kooperationsmanagement.

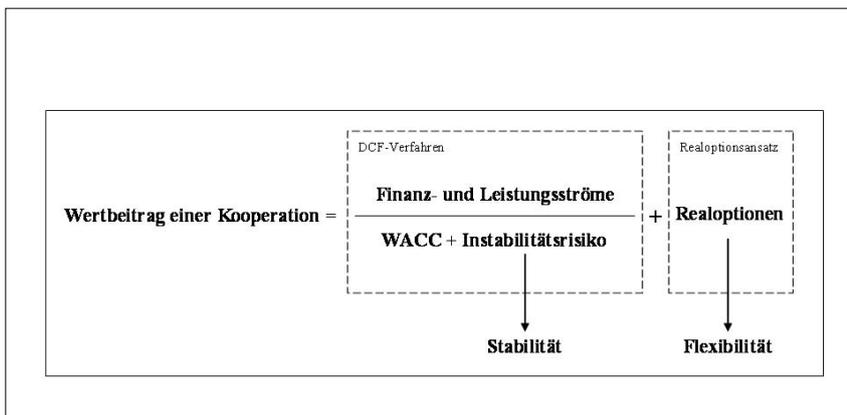
Die Free Cashflow-Variante des WACC-Ansatzes wird hier aufgrund ihrer Methodik und der weitreichenden Verbreitung für eine Kooperationsbewertung als geeignet angesehen. Bei Kooperationen sind jedoch nicht ausschließlich Finanztransfers zu berücksichtigen. Vielmehr geht es auch darum, Leistungstransfers, die zwi-



Gegenüberstellung der empirischen Befunde zu den Kooperationsbereichen, der Partneranzahl und der Internationalität

wohl die Umweltunsicherheit der kooperativen Tätigkeiten als auch die Verhaltensunsicherheit zwischen den Kooperationspartnern abbildet. Die kooperationsinhärente Flexibilität

ring das managementorientierte Prozess-Modell für Kooperationen nach THEURL aufgegriffen. Anhand des Modells lassen sich Wertsteigerungsmöglichkeiten präzisieren. Um diese zu verdeutlichen, wird einerseits auf die einzelnen Prozessphasen des Modells eingegangen. Andererseits werden die Rückwirkungen, die von der Erfolgskontrolle ausgehen und die übrigen Phasen beeinflussen, betrachtet. Sowohl bei den einzelnen Phasen als auch bei den Rückwirkungen werden Elemente des internen Bewertungsansatzes im Hinblick auf das Wertsteigerungspotenzial einer Kooperation für das Kooperationsmanagement konkretisiert. Hierdurch wird die Grundlage für ein unternehmenswertorientiertes Kooperationsmanagement gelegt. Der wirtschaftliche Kooperationserfolg ist dann mitunter durch eine gezielte Beeinflussung der Erfolgsdeterminanten steuerbar.



Komponenten der internen Bewertung

schen den Partnern und der Kooperation stattfinden, zu erfassen. Die durch den Leistungstransfer bedingte Ersparnis ist der Kooperation zuzurechnen und sollte bei einer sachgerechten Wertfindung berücksichtigt werden. Um die Stabilität von Kooperationen bei der Bewertung abzubilden, wird ein Korrekturterm für das Instabilitätsrisiko eingeführt. Es wird ein kooperationspezifischer Diskontierungsfaktor befürwortet, der so-

wird mit Hilfe der für die Bewertung von Kooperationen bedeutenden Realoptionen erfasst, die in der Arbeit konkretisiert und am Beispiel bereits umgesetzter Kooperationen verdeutlicht werden.

Der interne Bewertungsansatz entfaltet insbesondere für das unternehmenswertorientierte Management von Kooperationen Relevanz. Um die Bedeutung für die Praxis hervorzuheben, wird zur systematischen Strukturie-

☎ Christian Strothmann  
 ☎ (0251) 83-2 28 07  
 ✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

## Kooperationen in der Versicherungswirtschaft

### *Eine theoriegeleitete empirische Analyse der Kooperationspotenziale und Erfolgsfaktoren*

Die deutschen Versicherungsunternehmen sehen sich aktuell aufgrund verschiedener Entwicklungen in den Rahmenbedingungen einem intensiven Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund wird in der Versicherungswirtschaft seit einiger Zeit unter dem Stichwort „Wertschöpfungsmanagement“ die Kooperation mit anderen Unternehmen in ausgewählten Bereichen der Wertschöpfungskette diskutiert.

In anderen Branchen, wie etwa der Automobilindustrie, haben die Unternehmen auf eine zunehmende Wettbewerbsintensität mit der Spezialisierung auf die eigenen Kernkompetenzen reagiert und kernkompetenzferne Wertaktivitäten größtenteils auf externe Partner ausgelagert. Ziel der vorliegenden Arbeit ist zu überprüfen, ob Kooperationen auch in der Versicherungswirtschaft eine geeignete Reaktion auf die Herausforderungen in der Branche darstellen. Dazu gilt es, das Kooperationsphänomen in der Versicherungswirtschaft systematisch theoretisch zu erklären und empirisch zu erfassen. Darüber hinaus soll diese Arbeit als Beitrag zur angewandten Wirtschaftsforschung den Versicherern Gestaltungshinweise darüber liefern, wie sie erfolgreich mit anderen Unternehmen kooperieren können.

#### Gang der Untersuchung

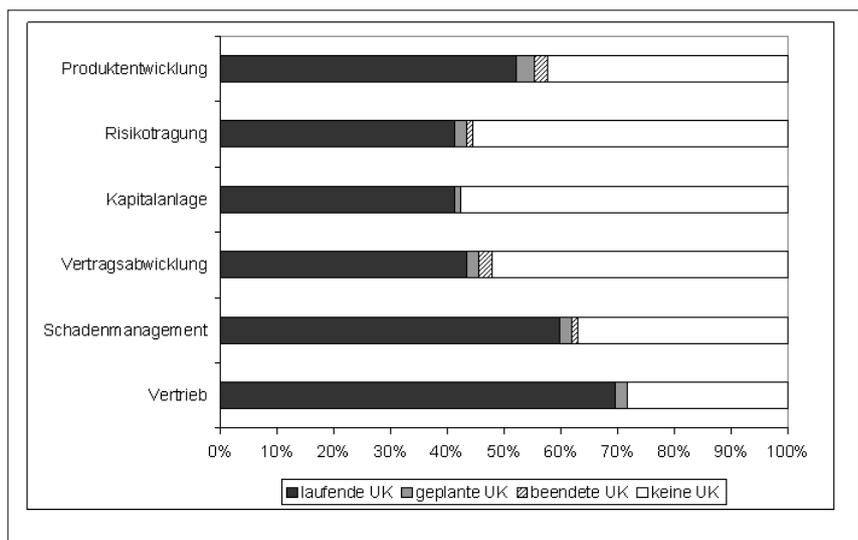
Zunächst werden die wesentlichen Marktdaten und Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft vorgestellt, die eine hohe Wettbewerbsintensität und Dynamik in der Branche verdeutlichen. Daran schließen sich eine Darstellung der Wertaktivitäten und Kernkompetenzen von Versicherern an. Im Hauptteil der Arbeit werden zuerst auf Basis des aktuellen Stands

der Forschung die Forschungslücken zu Kooperationen in der Versicherungswirtschaft aufgezeigt. Um diese zu schließen, wird danach ein Konzept für eine eigene empirische Untersuchung im Rahmen der Arbeit vorgestellt. Deren Ziel ist es, einen umfassenden Überblick über die Kooperationsaktivitäten in der Versicherungswirtschaft zu liefern. Danach werden die Kooperationspotenziale von Versicherern theoretisch analysiert und die empirischen Ergebnisse der Arbeit dieser Analyse gegenübergestellt. Zudem werden die Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern untersucht. Dazu ist zu klären, wie der Kooperationserfolg empirisch zu messen ist. Zudem sind Hypothesen

über Erfolgsfaktoren aus theoretischen Vorüberlegungen abzuleiten, die anschließend kausalanalytisch auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden müssen. Aus den Ergebnissen der Kausalanalyse lassen sich Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten, die ein erfolgreiches Kooperieren von Versicherern ermöglichen.

#### Ergebnisse

Insgesamt zeigt sich, dass Kooperationen in der Versicherungswirtschaft eine hohe Praxisrelevanz zukommt. So beurteilen 76 Prozent der befragten Versicherungsmanager Kooperationen als „bedeutend“ oder „sehr bedeutend“ für ihr Unternehmen. Dieses spiegelt sich auch in den tatsächlichen



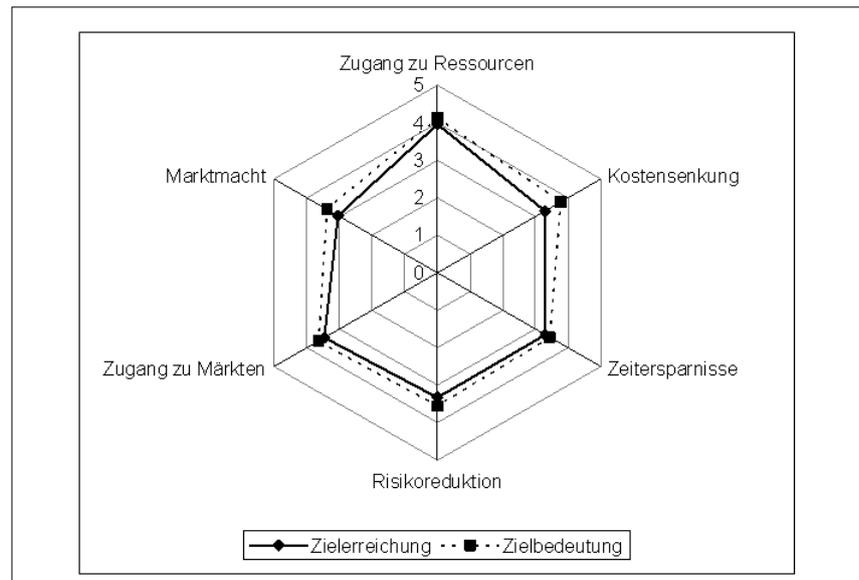
Kooperationsfelder der Versicherer

Kooperationsaktivitäten. 88 Prozent der Befragten gaben an, in mindestens einem Bereich ihrer Wertkette mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Jeder zweite Versicherer geht sogar in mehr als fünf Wertaktivitäten Kooperationen ein.

Die bedeutendsten Kooperationsfelder von Versicherern sind der Vertrieb, das Schadenmanagement und die Produktentwicklung, in denen jeweils mehr als die Hälfte mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten.

Versicherer verfolgen mit Kooperationen unterschiedliche Ziele. In der empirischen Erhebung rangiert die Bedeutung des Zugangs zu Ressourcen des Partners auf dem ersten Platz, gefolgt von Kostensenkung, Zugang zu neuen Märkten, Risikoreduktion, Zeitersparnissen und Gewinnung von Marktmacht. Des Weiteren zeigt sich eine relativ hohe Erreichung der Kooperationsziele, wenngleich diese jeweils knapp hinter der Zielbedeutung zurückbleibt. Daraus folgt, dass es den Versicherern in ihren Kooperationen überwiegend gelingt ihre individuellen Zielsetzungen zu verwirklichen. Entsprechend ist auch die Zufriedenheit der Befragten mit ihren Kooperationen sehr ausgeprägt. So gaben 84 Prozent der Versicherer an, mit ihren Kooperationen zufrieden oder sehr zufrieden zu sein.

Neben dem Kooperationsaufkommen wurde in der empirischen Untersuchung auch der Einfluss verschiedener Faktoren auf den Kooperationserfolg ermittelt. Diese wurden anhand der Phasen im Lebenszyklus einer Kooperation – Interne Vorbereitung, Institutionalisierung, Operatives Kooperationsmanagement – systemati-



Kooperationsziele der Versicherer

siert. Wesentliche Aufgabe der Internen Vorbereitung ist die Wahl eines geeigneten Partners. Die Qualität der Partnerwahl wurde im Rahmen der Untersuchung als bedeutendster Einflussfaktor auf den Kooperationserfolg von Versicherern ermittelt. Diese wird hauptsächlich durch den Erfolgsfaktor „Übereinstimmung der Ziele“ zwischen Versicherer und Partnerunternehmen bestimmt. Entsprechend ist den Versicherern zu empfehlen, bei der Wahl ihrer Kooperationspartner auf eine möglichst gute Vereinbarkeit der individuellen Kooperationsziele zu achten.

In der Phase der Institutionalisierung werden die Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart. Die konkrete Ausgestaltung dieser Strukturen hat sich in der empirischen Untersuchung als zweitwichtigster Einflussbereich für den Kooperationserfolg von Versicherern herausgestellt. Dabei sind diejenigen Versicherer in ihren Kooperationen besonders erfolgreich, die sich mit ihren Partnern auf klare „Mechanismen zur Konfliktlösung“

und „Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne“ einigen.

Das Operative Kooperationsmanagement befasst sich mit der Steuerung der Zusammenarbeit zwischen den Partnern im Zeitablauf. Diese Prozesse wurden in der empirischen Erhebung als drittwichtigster Einflussbereich für den Kooperationserfolg von Versicherern identifiziert. Ihre Qualität steigt mit dem Einsatz der Erfolgsfaktoren „Regelmäßige Kommunikation“ und „Top-Management-Unterstützung“. Versicherungsunternehmen sind somit gut beraten, geeignete Kommunikationssysteme für einen Austausch von Informationen über die eigene Unternehmensgrenze hinaus einzusetzen und erfahrene Führungskräfte für das laufende Kooperationsmanagement abzustellen.

☎ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Kooperationen im Industriegütermarketing

### *Anforderungen und instrumentelle Ausgestaltung des Trust-Managements*

Unternehmenskooperationen stehen im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität. Vertrauen kann ein stabilisierender Faktor sein. Caroline Wendler ging in ihrer Diplomarbeit der Frage nach, welche Bedeutung Vertrauen für Kooperationen im Industriegütermarketing hat und durch welche Instrumente es aufgebaut und erhalten werden kann.

Das Industriegütermarketing (IGM) umfasst die Vermarktung all derjenigen Güter und Dienstleistungen, die von Organisationen im Rahmen ihrer eigenen Leistungserstellung beschafft und verwendet werden und von diesen nicht unmittelbar an den Endkonsumenten weitergegeben werden. Der Arbeit wurde ein prominenter Geschäftstypenansatz zugrunde gelegt, der die Vielzahl unterschiedlicher Industriegüter in vier Kategorien einteilt. Diese sind das Anlagengeschäft, das Systemgeschäft, das Zuliefergeschäft und das Produktgeschäft. Für jeden Geschäftstyp ergeben sich Ansatzpunkte für Unternehmenskooperationen. Deren Ausgestaltung unterscheidet sich je Geschäftstyp und damit nach den Eigenschaften der ausgetauschten Produkte und/oder Dienstleistungen. Frau Wendler gelangt in ihrer Diplomarbeit zu dem Ergebnis, dass Vertrauen, nach Luhmann definiert als „riskante Vorleistung“, als Stabilisierungsfaktor für IGM-Kooperationen eingestuft werden kann. Wesentlich ist dabei, dass es sich um gegenseitiges Vertrauen handelt. Die Notwendigkeit von Ver-

trauen in Kooperationen allgemein sowie auch speziell bei IGM-Kooperationen lässt sich u.a. auf die mit der Zusammenarbeit einhergehenden Informationsasymmetrien und die mehr als einmaligen Transaktionen zurückführen. Zur differenzierten Analyse des Vertrauensmanagements werden in ihrer Arbeit für jeden Geschäftstyp eine oder mehrere für diesen Typ charakteristische Kooperationsformen untersucht. Es zeigt sich dabei, dass es durch Vertrauen unterschiedlich gut möglich ist, andere, explizite Stabilisierungsmechanismen zu substituieren und so die mit der Kooperation verbundenen Transaktionskosten zu senken. Aus diesem Grund kann Vertrauen grundsätzlich als kooperationsfördernd verstanden werden. Es ist jedoch zu beachten, dass Vertrauen auf Freiwilligkeit beruht und der Vertrauensaufbau in der Regel ein langwieriger Prozess ist.

Zum Aufbau und zum Erhalt von Vertrauen können verschiedene Instrumente eingesetzt werden. Diese lassen sich dahingehend untergliedern, ob sie – unabhängig von der jeweiligen Kooperationsform – primär zum

allgemeinen Vertrauensaufbau eingesetzt oder ob sie speziell an die Ausgestaltung der Zusammenarbeit angepasst werden können. So ist der Umfang eines Informations- und Kommunikationssystems in einer zeitlich begrenzten Projektkooperation, wie sie beim Großanlagenbau häufig auftritt, anders ausgestaltet als im Rahmen einer Kooperation, die sich in einem eigenen Joint Venture institutionalisiert und somit einen längeren Zeithorizont aufweist.

Frau Wendler zeigt abschließend Handlungsempfehlungen auf, welche Instrumente sich für die aufgezeigten Kooperationsformen besonders eignen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Caroline Wendler verfasst.

---

☎ Martin Büdenbender

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ martin.buedenbender@  
ifg-muenster.de

---

## Management von Vertrauen in internationalen Kooperationen

### *Vertrauensanker im dynamischen Umfeld*

Der Aufbau und die Pflege von Vertrauen stellen einen kritischen Erfolgsfaktor für internationale Unternehmenskooperationen dar. Frederic Altfeld analysiert in seiner Bachelorarbeit wesentliche Treiber und Hindernisse des Trustmanagements und entwickelt differenzierte Handlungsempfehlungen.

Internationale Unternehmenskooperationen haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele grenzüberschreitende Partnerschaften die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Zahlreiche empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass fehlendes Vertrauen zwischen den Partnern den Kooperationserfolg deutlich mindert. Das Management von Vertrauen wird daher zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Vor diesem Hintergrund entwickelt Frederic Alt-

feld einen differenzierten Maßnahmenkatalog für die strukturierte Entwicklung und Pflege von Vertrauen in internationalen Kooperationen. Dazu nutzt er das Konzept der Vertrauensbasen, wonach Vertrauen auf den aufeinander aufbauenden Basen Kalkulation, Wissen sowie Identifikation beruht. Dieses Konzept wird mit dem prozessorientierten Phasenmodell des Kooperationsmanagements verknüpft. Auf dieser Grundlage entwickelt Frederic Altfeld phasenspezifische Instrumente des Trustmanage-

ments, deren Eignung für unterschiedliche Rahmenbedingungen internationaler Kooperationen diskutiert wird.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Frederic Altfeld verfasst.

➔ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ konstantin.kolloge@  
ifg-muenster.de

## Umfang von Kontraktlogistikleistungen:

### *Ein kooperationstheoretisches Entscheidungsmodell aus Kundensicht*

Zwecks Fokussierung auf das Kerngeschäft wird die Vergabe logistikbezogener Aufgaben an Partner erwogen. Dieses Outsourcing hat oft strategische Konsequenzen und mit zunehmendem Umfang wachsen die Risiken und nötigen Kontrollstrukturen der Beziehung.

Um die so entstehende Entscheidungssituation zu strukturieren, hat Herr Asche in seiner Bachelorarbeit ein Entscheidungsmodell entwickelt, das die auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen auftretenden Chancen und Risiken systematisiert. Die verschiedenen Intensitäten der Kooperation lassen sich grob einteilen in:

1. Basisanbieter: traditionelle Leistungen
2. Materialflussanbieter: zusätzlich organisatorische Leistungen
3. Koordinationsanbieter: zusätzlich Leistungen in Planung, Fulfillment und bei Prozessverbesserungen

4. Transparenzanbieter: Monitoring des Logistiksystems

5. Optimierungsanbieter: Design ganzer Prozesse und Logistiknetzwerke sowie Teile des Finanz- und Rechtsflusses.

Auf jeder Stufe bestehen Gefahrenpotenziale durch die Auswahl falscher Partner, Qualitätsprobleme bei schwer zu durchschauenden Leistungen, Haftungsprobleme, Ausbeutung einer Abhängigkeitssituation oder durch den Verlust strategisch wichtiger Kompetenzen. Dem gegenüber stehen jedoch potenzielle Vorteile durch Kostenreduktion, Flexibilitäts- und Qualitätssteigerungen, kundenspezifischere

Angebotskonzepte und interne Akzeptanzvorteile extern eingebrachter Veränderungsvorschläge. Diese Faktoren gilt es in einer konkreten Entscheidungssituation zu berücksichtigen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Marian Asche verfasst.

➔ Max von Cube

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ max.voncube@  
ifg-muenster.de

## Die Ausgestaltung von Kooperationen im Branchenmarketing

### *Eine Analyse vor dem Hintergrund fehlender Exkludierbarkeit*

Im Gegensatz zum Individualmarketing, das auf die Zielgruppe eines Unternehmens wirkt, wird mit Branchenmarketing das Image einer gesamten Branche beeinflusst. Dadurch profitieren auch Unternehmen, die sich an dessen Finanzierung nicht beteiligen.

Die Problematik der fehlenden Exkludierbarkeit bei der Bereitstellung von Branchenmarketing hat zur Folge, dass für die betroffenen Unternehmen Anreize zu einem so genannten „Trittbrettfahrerverhalten“ gesetzt werden. Auch wer keinen Beitrag zum gemeinsamen Marketing leistet, kann von dessen Wirkung nicht ausgeschlossen werden. Vor diesem Hintergrund analysiert Herr Jahn in seiner Diplomarbeit, welche Ausgestaltungsmöglichkeiten für Branchenmarketingkooperationen bestehen, um diese Problematik zu minimieren. Ausgehend von der Kollektivgüter-

theorie ist eine Lösungsmöglichkeit die Beteiligung der öffentlichen Hand beziehungsweise die Zwangsbeteiligung aller Betroffenen. Dem wurden in aktuellen Beispielen wie etwa dem Absatzfonds der deutschen Landwirtschaft jedoch vom Bundesverfassungsgericht enge Grenzen gesetzt. Alternative Lösungsmöglichkeiten bieten Erkenntnisse aus der Spieltheorie, wonach individuell rationale Entscheidungen zum Trittbrettfahren zu einem Scheitern der Branchenmarketingkooperation und damit zum einzelwirtschaftlich ungünstigsten Ergebnis führt. Darüber hinaus gilt es

gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie, positive Anreize zur Beteiligung am Branchenmarketing und negative Anreize für Trittbrettfahrer zu setzen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Alexander Jahn verfasst.

---

☞ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

---

## Kooperationen beim Vertrieb von Finanzprodukten

### *Eine Analyse wesentlicher Erfolgsfaktoren*

Kooperationen bieten die Möglichkeit, neue Potenziale im Vertrieb von Finanzprodukten zu erschließen. Hierfür werden jedoch geeignete Partner benötigt. Diese Arbeit stellt ein Schema vor, wie man diese Partner für unterschiedliche Finanzprodukte identifizieren kann.

Mit Hilfe von Kooperationen lassen sich neue Vertriebswege für Finanzprodukte erschließen. Wie dieses geschehen kann, zeigt Dennis Wischer in seiner Bachelorarbeit, in der er sich auf die Vorbereitung einer Kooperation im Bereich des Retail-Bankings konzentriert. Hierzu analysiert er zunächst detailliert die Wertschöpfungskette des Finanzvertriebs, um damit neue Strukturen der Wertschöpfung und potenzielle Bereiche des Vertriebs, die kooperationsgeeignet sind, zu kennzeichnen.

In einem nächsten Schritt identifiziert er mögliche Kooperationspartner (Im-

mobiliemakler, Steuerberater, Supermärkte, Drogerien, Möbelhäuser, Kfz-Händler, Fußballclubs) und strukturiert diese nach den Kriterien Vertrauenswürdigkeit, Vermarktungskultur, Bequemlichkeit und Nähe. In ähnlicher Weise charakterisiert er die Finanzprodukte nach Kontaktintensität und Kontakthäufigkeit. Diese beiden Charakterisierungen kann er nun zusammenführen, wobei sich zeigt, dass insbesondere zwischen der Kontaktintensität und einem Vor-Ort-Vorteil und zwischen der Kontaktfrequenz und der Bequemlichkeit eine positive Korrelation bestehen. Somit

ist es nun möglich, den einzelnen Produkten geeignete Vertriebspartner zuzuweisen, die eine entsprechend geeignete Charakterisierung besitzen, die sie für diese Produkte im Vertrieb geeignet erscheinen lässt.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Dennis Wischer verfasst.

---

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

---

## Public Private Partnerships für Infrastrukturprojekte

### *Perspektiven für den Ausbau von Autobahnen*

Ein gut ausgebautes Straßennetz stellt für den Wirtschaftsstandort Deutschland einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor dar. Aufgrund der Situation der öffentlichen Haushalte wird dessen Bereitstellung und Instandhaltung für den Staat jedoch zunehmend problematisch.

Unter anderem aufgrund des kontinuierlich steigenden Verkehrsaufkommens und der damit verbundenen zunehmenden Abnutzung der Verkehrswege ist für die Zukunft ein großer Neu- und Ausbaubedarf von Bundesautobahnen in Deutschland abzusehen. Vor dem Hintergrund des hohen Staatsdefizits der Bundesrepublik Deutschland ist zu überlegen, Privatunternehmen im Rahmen von Public Private Partnerships an Ausbau und Instandhaltung der Autobahnen zu beteiligen. Entsprechend untersucht Herr Neuhoff in seiner Diplomarbeit, welche Möglichkeiten Public Private

Partnerships im Straßenbau bieten und vergleicht diese mit dem Contracting Out als traditioneller Beschaffungsmethode. Dabei stellt er fest, dass die Einbindung privater Partner aufgrund der im Vergleich zum Contracting Out höheren Komplexität zu höheren Transaktionskosten bei der Bereitstellung führt, diese jedoch durch sinkende Produktionskosten auf Grund von Effizienzgewinnen und Know-how-Vorteilen überkompensiert werden können. Abschließend zeigt Herr Neuhoff anhand von bereits umgesetzten Public Private Partnerships, dass diese grundsätz-

lich eine Alternative zur traditionellen Bereitstellung darstellen und leitet aus diesen Fallbeispielen Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zwischen dem Staat und Privatunternehmen im Straßenbau ab.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Steffen Neuhoff verfasst.

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

## Die Bewertung von Franchise-Verträgen

### *Eine Analyse der Aufteilung von fixen und variablen Zahlungen*

Franchise-Verträge kennen viele Ausgestaltungsvarianten. Umso wichtiger ist es, über ein Schema zu deren Bewertung zu verfügen. Aufbauend auf der Optionspreistheorie liefert David-Julien dos Santos Goncalves neue Ansätze zur Bewertung von Franchise-Verträgen.

In seiner Bewertungsanalyse entscheidet sich David-Julien dos Santos Goncalves für die Perspektive des Franchise-Gebers. Eine wesentliche Komponente eines jeden Franchise-Vertrages sind die durch ihn bedingten Ein- und Auszahlungen, die sich in fixe und variable Leistungen unterscheiden lassen. Die variablen Zahlungen sind dabei meist vom Umsatz abhängig und bilden damit eine Säule des Bewertungsmodells, das David-Julien dos Santos Goncalves herleitet. Fixe Komponenten sind für die Bewertung unproblematisch und werden deshalb nachrangig behandelt. An-

satzpunkt für die Bewertung für die variablen Komponenten ist der Umsatz, der als stochastischer Prozess modelliert werden kann. Dabei erweist es sich als Problem, dass für den Umsatz natürlich kein Marktpreis existiert. Es gelingt ihm jedoch zu zeigen, dass bei der Bewertung auch auf ein Duplikationsportfolio verzichtet werden kann. Bei den Nettoeinzahlungen in den Vertrag gilt es das Risiko für den Franchise-Geber des Zahlungsausfalls zu berücksichtigen. Dieses erfolgt über eine Real-Optionsbetrachtung. Außerdem wird die Möglichkeit betrachtet, dass in einem

Franchise-Vertrag ein Mindestumsatz gefordert wird. Auch dieses wird in dem Bewertungsansatz berücksichtigt.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von David-Julien dos Santos Goncalves verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Pre-Merger Performance von Käufer und Target

### *Eine kritische Auseinandersetzung mit der „q-theory of mergers“*

Die Eigenschaften von Käufern und Targets in M&A-Transaktionen zu analysieren und empirische Muster zu erklären, ist eine wesentliche Zielsetzung der Forschung zu Übernahmen und Fusionen.

In älteren empirischen Untersuchungen zu den Eigenschaften der an Übernahmen beteiligten Unternehmen findet sich vielfach das Muster, dass die Käufer eine hohe und die Ziele („Targets“) eine geringe Kapitalbewertung haben („high-buys-low“-Effekt). Einen Erklärungsansatz hierfür bietet die „q-theory of mergers“ als Weiterentwicklung der „Tobin’s q-theory of investment“. Neuere Studien lassen jedoch Zweifel an dieser lange Zeit als gesichert geglaubten, empirischen Gesetzmäßigkeit aufkommen. So stellen diese teilweise

im Widerspruch zum „high-buys-low“-Effekt fest, dass oftmals auch die Targets einer Übernahme überbewertet oder die Käufer unterbewertet sind. Vor diesem Hintergrund setzt sich Arne Sandmann in seiner Diplomarbeit kritisch mit der „q-theory of mergers“ auseinander. Dazu überprüft er für die Muster aus den neueren Untersuchungen, inwieweit diese mit der „q-theory“ erklärt werden können und welche weiteren Erklärungsansätze für diese existieren. Daraus leitet er die Schwächen der Theorie ab, die in deren teilweise zu stren-

gen Annahmen liegen. Zudem werden die unterschiedlichen Ansätze hinsichtlich ihres Erklärungsgehalts kritisch beurteilt.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Arne Sandmann verfasst.

---

☎ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@ifg-muenster.de

---

## Dienstleistungszufriedenheit in einer Bank

### *Messmöglichkeiten und ihre Umsetzung*

Um ein optimales Ergebnis über alle Schritte der Prozesskette zu erreichen, ist es wichtig, die Ergebnisse dieser Schritte geeignet quantifizieren und messen zu können. Die Messung der Zufriedenheit der Dienstleistungen innerhalb einer Bank war Gegenstand dieser Diplomarbeit, die in Zusammenarbeit mit einer Volksbank erstellt wurde.

Zur erfolgreichen Gestaltung der Prozesskette stehen einer Bank zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Im Zentrum steht der Vertrieb, der auf die Folgeschritte in der Prozesskette angewiesen ist. Umso wichtiger ist es, dass diese Schritte verlässlich funktionieren. Die Arbeit von Stefan Platzer erarbeitet eine einfach zu implementierende Methode, die die Messung der Zufriedenheit der Vertriebs-einheiten mit anderen Einheiten bzw. Abteilungen der Bank erlaubt. Zunächst ermittelt er dazu ein Einbezie-

hungsniveau, das die Relevanz der entsprechenden Beziehung quantifiziert. Anschließend wird die Zufriedenheit nach den Kategorien Transparenz, Zuverlässigkeit und Kooperationsbereitschaft bewertet. Diese drei Merkmale konstituieren dann die gemessene Dienstleistungszufriedenheit.

In jenen Bereichen, in denen sich eine hohe Unzufriedenheit mit den Dienstleistungen der Bank ergab, ermittelt er in einem zweiten Arbeitsschritt eine Methode, die diese Unzufriedenheit

weiter konkretisiert und damit einer Behebung durch das Management zugänglich macht.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Stefan Platzer verfasst.

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

---

## Vermarktungsketten der deutschen Fußball-Bundesliga

### *Eine Analyse der Optimierung der Schnittstelle Klub-Liga*

Sportligen sind ein klassischer Kooperationsfall. Für ihren Erfolg ist folglich ein kompetentes Kooperationsmanagement erforderlich. Dieses betrifft insbesondere den Bereich der Vermarktung, wo die Rechte optimal zwischen den Klubs und der Liga aufzuteilen sind.

Sportwettbewerbe sind notwendigerweise auf einen Gegner angewiesen. Mit diesem steht ein Klub in einem sportlichen Wettbewerb, kooperiert jedoch mit ihm auf einer wirtschaftlichen Ebene, typischerweise in Form einer Liga. Dabei sind die im Wettbewerb entstehenden Rechte an der Verwertung im Sinne einer Gewinnmaximierung der Klubs zu optimieren. In seiner Arbeit analysiert Julius Will zunächst allgemein die Aktivitäten, die im Rahmen der Sportveranstaltungen entstehen und untersucht dann, wie TV-Rechte und die Rechte in den

Neuen Medien, Lizenzrechte, Werbe-rechte und die Vermarktung im Ausland optimiert werden können. Wesentlich ist, dass überhaupt alle möglichen entstehenden Rechte identifiziert werden, um sie geeignet der Liga oder dem Klub zuordnen zu können. Dabei befindet man sich stets im Spannungsfeld zwischen den möglichen Größenvorteilen einer zentralen Nutzung durch die Liga und den Identifikationsnotwendigkeiten für die einzelnen Klubs. Er macht dabei deutlich, wie auch durch innovative Techniken eine hybride Rechte-

nutzung, die sowohl durch die Ligaorganisation als auch durch die Klubs erfolgen kann, möglich wird.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Julius Will verfasst.

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@  
ifg-muenster.de

## Der „Baby-Food-Merger“

### *Sein Einfluss auf die Entwicklung des europäischen Wettbewerbsrechts*

Der europäischen Wettbewerbspolitik wird häufig vorgeworfen, dem Effizienzgedanken bei der Begutachtung von Fusionen wenig Bedeutung beizumessen und den Fokus zu sehr auf Marktbeherrschungsargumente zu setzen. Eine adäquate Beurteilung von Fusionen durch die EU-Kommission wird daher häufig diskutiert.

2004 kam es zu einer Revision der europäischen Fusionskontrollverordnung, welche das Eingreifkriterium bei Zusammenschlüssen erweiterte und konkretisierte. Angestoßen wurde der Reformprozess der europäischen Fusionskontrolle und ihrer Beurteilungsmaßstäbe unter anderem durch das als „Baby-Food-Merger“ bezeichnete Zusammenschlussvorhaben der Firmen Heinz und BeechNut.

Dieser für die ökonomische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen wettbewerbspolitischen Regimen häufig herangezogene Fall ist Grund-

lage der Bachelorarbeit von Frau Ekaterina Vaynshteyn. Zur Beantwortung der der Arbeit zugrunde liegenden Frage nach dem Einfluss des Baby-Food-Mergers auf die europäische Wettbewerbspolitik konzentriert sie sich auf zwei Fragestellungen: Zum einen analysiert sie sehr genau das Ausmaß der Änderung des Eingreifkriteriums, zum anderen die Möglichkeit einer fusionskontrollrechtlichen Schutzlücke in der europäischen Fusionskontrolle. Sie kommt zu dem Schluss, dass die Frage nach der Lückenhaftigkeit des Marktbeherr-

schungstests eine Frage nach dessen Ausdehnungsspielraum und letztlich auch abhängig von der Art der Arbeitsweise der Wettbewerbspolitik ist.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Ekaterina Vaynshteyn verfasst.

Anne Saxe

(0251) 83-2 28 98

anne.saxe@  
ifg-muenster.de

## Das Risikomanagement im genossenschaftlichen FinanzVerbund

### *Eine Analyse der aktuellen Ausgestaltung und Entwicklungsmöglichkeiten*

Da das klassische Bankgeschäft mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist und diese nicht vollständig ausgeschlossen werden können, ist ein effektives Risikomanagement für jedes Institut von erheblicher Bedeutung.

Bei genossenschaftlichen Instituten existieren neben unternehmensindividuellen Maßnahmen zusätzlich auf der Verbundebene ein gemeinsames Risikomanagement und gegenseitige Unterstützungsmechanismen. Oliver Kernebeck analysiert die aktuelle Ausgestaltung des Risikomanagements im genossenschaftlichen FinanzVerbund sowie deren Entwicklungsmöglichkeiten. Ausgehend von dem Status quo verdeutlicht er Verbesserungspotenziale durch eine Ausgliederung des Depot A sowie durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Versicherungen. Bei der Ausgliederung des Depot A sieht er Chancen wie zum Beispiel Aspekte der Ri-

siko- und Kostenreduktion. Risiken, hier konkret zunehmende Abhängigkeiten und Inflexibilitätsverluste bei benötigter zusätzlicher Liquidität, werden ebenfalls hinterfragt. Bei der Intensivierung der Zusammenarbeit mit Versicherungen werden Ertragsaspekte, fehlende Eigenkapitalhinterlegungspflichten sowie Absicherungsaspekte im Hinblick auf die Zahlungsfähigkeit eines Kreditnehmers als Chancen angesehen. Demgegenüber stehen Risiken aufgrund fehlender Beratungskompetenzen sowie einer Vernachlässigung des Kerngeschäfts bei zu starker Fokussierung auf das Versicherungsgeschäft. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die

weitere Implementierung von Controlling-Instrumenten in sämtlichen Modulen in allen Banken des Verbundes und die Weiterentwicklung von Risikotransfermodellen, als zukünftige Herausforderungen zu sehen sind.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Oliver Kernebeck verfasst.

---

➔ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

---

## Das Management von Unsicherheit

### *in Zeiten des organisatorischen Wandels*

In organisationalen Veränderungsprozessen kann aus vielfältigen Gründen Unsicherheit entstehen. Hieraus entstehen bei betroffenen Mitarbeitern häufig Widerstände gegen den geplanten Wandel, die sich dann negativ auf die gesamte Organisation auswirken können.

Das Ziel der Arbeit von Verena Klaus bestand darin, auftretende Unsicherheit im organisatorischen Wandel und die Ursachen entstehender Widerstände zu untersuchen. Es sollten insbesondere Anforderungen an Top-Management und Unternehmensführung herausgearbeitet werden, wie und mit welchen Strategien bzw. Management-Tools diesen Widerständen zu begegnen ist. Zunächst wird ein Überblick über die Bedeutung des Faktors Unsicherheit im Rahmen der Organisationstheorie gegeben. Daraus haben sich unterschiedlichste theoretische

Konzepte zum Umgang mit Unsicherheit und Widerstand entwickelt. Sie untersucht im Anschluss, welche konkreten Lösungskonzepte zur optimalen Mitarbeiterführung im organisatorischen Wandel zielführend sind. Diese fußen auf den drei Strategien Information, Kommunikation und Partizipation. Im organisatorischen Wandel ist stets zu hinterfragen, in welcher Situation welche Strategie anzuwenden ist, um die unternehmensinternen Widerstände möglichst zu minimieren. Insbesondere mit den Instrumenten der Partizipation kann

eine direkte Beteiligung und damit eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Veränderungsprozess erreicht werden.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Verena Klaus verfasst.

---

➔ Axel Roßdeutscher

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ axel.rossdeutscher@ifg-muenster.de

---

## Unternehmensskandale

### *Analyse der Auswirkungen auf die intraorganisationellen Beziehungen*

In den letzten Monaten sind Unternehmen aufgrund umstrittener Praktiken bei der Überwachung von Mitarbeitern in die Kritik der Öffentlichkeit geraten. In der ökonomischen Literatur sind solche überwachungsinduzierten Unternehmensskandale bislang kaum untersucht.

Eine negative Berichterstattung über sogenannte Unternehmensskandale hat nicht nur Folgen für die Wahrnehmung der betroffenen Unternehmen in der Öffentlichkeit, sondern kann auch das Beziehungsgeflecht innerhalb des Unternehmens negativ beeinflussen und somit dessen wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

Vor diesem Hintergrund bestand das Ziel dieser Bachelorarbeit in einer ökonomischen Analyse der Effekte,

die ein Unternehmensskandal auf die hierarchischen Beziehungen in einem Unternehmen haben kann. Herr Wiafe hat hierzu die Beziehungsstruktur innerhalb eines Unternehmens mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie unter Einbeziehung neuer organisations-theoretischer Ansätze modelliert und leitet innerhalb dieses Analyse Rahmens theoretisch fundierte Aussagen über die Auswirkungen eines Unternehmensskandals auf die jeweilige Beziehungsstruktur ab. Im zweiten

Teil der Arbeit werden diese Aussagen in einer Fallstudienanalyse empirisch überprüft.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Lukas Wiafe verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

## Managerentlohnung

### *Anreizwirkungen der neuen Rahmenbedingungen*

Im Sommer 2009 wurde der institutionelle Rahmen für die Vergütung von Managern umfassend reformiert. In der vorliegenden Bachelorarbeit wird untersucht, welche Verhaltensanreize von diesen geänderten Vorschriften ausgehen.

Im Zuge der Finanzkrise und der jüngsten Unternehmensinsolvenzen rückt die Frage nach der Verantwortung von Managern für die Folgen ihres Handelns verstärkt in das öffentliche Bewusstsein. In diesen Rahmen sind auch die im Frühsommer 2009 geänderten Vorschriften zur Vorstandsvergütung einzuordnen, die das Analyseobjekt dieser Bachelorarbeit darstellen. Das Ziel der Arbeit bestand dementsprechend darin, diese gesetzlichen Neuregelungen aus ökonomi-

scher Sicht zu analysieren und insbesondere die Anreizwirkungen, die von den neuen Vorschriften ausgehen, zu untersuchen.

Herr Taape analysierte hierzu die Verhaltensanreize, die von den einzelnen Vorschriften ausgehen, in einem klassischen Principal-Agent-Setting unter expliziter Berücksichtigung der Agency-Kosten. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Stoßrichtung der Maßnahmen grundsätzlich zielführend ist, die konkreten Wirkungen im Einzel-

nen aber von der Umsetzung in den einzelwirtschaftlichen Verträgen abhängen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Julian Taape verfasst.

➔ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

# Forschungsprojekte

## Stabilität von Unternehmenskooperationen

### *Analyse der Gegensätze Stabilität und Flexibilität*

Ein optimaler Mix der Gegensätze Flexibilität und Stabilisierung ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmenskooperationen. Einerseits erzeugt Anpassungsdruck eine hohe Flexibilisierung von Kooperationsstrukturen, andererseits entsteht dadurch eine Instabilisierung, um der Forderung nach Flexibilität nachkommen zu können.

Zahlreiche Entwicklungen haben, insbesondere in vertikalen Kooperationsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und Zulieferbetrieben, großen Einfluss auf den inhärenten trade-off zwischen Flexibilität und Stabilisierung und stellen die Positionierung zwischen diesen Größen als komplexes, schwer lösbares Problem dar:

- Steigender Kapitalbedarf mit spezifischen Investitionen fördert langfristige, stabile Kooperationen, birgt aber andererseits Ausbeutungsrisiken.
- Sich rasch ändernde Umweltbedingungen erfordern flexiblere Produktionsformen – dadurch bedingte Verhaltensunsicherheiten der beteiligten Akteure wirken destabilisierend.
- Automobilhersteller beschränken sich auf Kernkompetenzen: Hauptaufgabe besteht in Organisation und Koordination flexibler Produktion.
- Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Diskussion um die Entwicklung ökologisch effizienter Fahrzeuge (insb. Elektroautos) wird vermehrt Know-how aus unterschiedlichen Bereichen benötigt, die außerhalb der Unternehmensgrenzen liegen.

Es entsteht eine Situation, in der die Zuliefererseite eine Abhängigkeit erfährt, während der Automobilhersteller Flexibilität anstrebt. Für die Zulieferbetriebe ergibt sich ein Ausbeu-

tungsrisiko; sie sind den Wünschen der Hersteller ausgesetzt.

Zahlreiche Studien erforschen diese Effekte, jedoch werden dabei drei wesentliche Untersuchungspunkte nur unzulänglich behandelt:

- Untersucht werden meist statische Kooperationsituationen, während die Dynamik vernachlässigt wird.
- Nur eine Seite der Kooperation wird betrachtet. Beidseitige Betrachtungen der Stabilität sind selten.
- Erhebungen beruhen meist auf subjektiven Einschätzungen. Eine Validierung anhand objektiver Daten erfolgt nicht oder nur partiell.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel des Dissertationsvorhabens Einflussfaktoren auf Stabilität und deren dynamische Entwicklung im Zeitverlauf der Kooperation zu untersuchen. Die konkreten Forschungsfragen sind:

- Welche Faktoren beeinflussen die Stabilität von Kooperationen?
- Wie ändern sich diese Faktoren im Verlauf einer Kooperation?
- Wie kann eine Kooperation im trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität – abhängig von der Kooperationsphase – positioniert werden?
- Welche Implikationen ergeben sich für das Management von Stabilität?

Die Untersuchung dieser Fragestellungen erfolgt mit Hilfe einer beidsei-

tigen Betrachtung, in der Zulieferbetriebe und Automobilhersteller befragt werden. Diese beidseitige Befragung ermöglicht es, das tatsächliche Commitment eines Partners in die Kooperation von der Wahrnehmung dieses Commitments auf der Gegenseite der Kooperation zu trennen. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit der Untersuchung der Kooperationsdynamik: Die Wahrnehmung des Kooperationsverhalten des Partners bestimmt das eigene Commitment. Dieses eigene Commitment wird vom Kooperationspartner wahrgenommen und bildet wiederum die Grundlage für sein eigenes Commitment. Dieser Kreislauf kann, je nach Entwicklung, sowohl stabilisierend als auch destabilisierend auf die Kooperation wirken. Zur Validierung des Modells erfolgt schließlich ein Abgleich dieser subjektiven Befragungsergebnisse mit objektiven Daten, wie z.B. der Kooperationsdauer, spezifischen Investitionen oder allgemeinen Vertragsinformationen zu Rahmenverträgen.

---

☎ Kersten Lange  
☎ (0251) 83-2 28 95  
✉ kersten.lange@ifg-muenster.de

---

## Kooperationen in der Telekommunikationswirtschaft

### *Optimierung der Wertschöpfungstiefe als strategische Herausforderung*

Seit Beginn der Liberalisierung ändern sich die Rahmenbedingungen in der Telekommunikationsbranche ständig. Besonders aufgrund der technologischen und regulatorischen Änderungen sind die bisherigen Geschäftsmodelle kontinuierlich zu überarbeiten und anzupassen. Um in einem dynamischen Marktumfeld konkurrenzfähig zu bleiben, entscheiden sich die Unternehmen im Telekommunikationssektor häufig für Kooperationen als Wettbewerbsstrategie.

Die Aufhebung der Monopolstellung der Deutschen Telekom, die Marktzutritte von Wettbewerbern auf allen Stufen der Wertschöpfungskette und die umfangreichen Regulierungsvorschriften stellten nur die grundlegendsten Veränderungen in der Telekommunikationswirtschaft in den vergangenen Jahren dar. Während die privatisierte Deutsche Telekom kontinuierlich Marktanteile verlor, konnten sich einige Konkurrenten dauerhaft am Markt etablieren. Durch den Wandel von einem anbieter- zu einem nachfragerorientierten Markt wird das Produktangebot stärker an den Präferenzen der Kunden ausgerichtet. Zudem führen die steigenden Anforderungen an Mobilität sowie der technische Fortschritt zu einer steigenden Vielfalt an Netzzugangstechniken. Während dadurch die Abhängigkeit von bestehenden Netzinfrastrukturen sinkt, können Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln und in ihre Wertschöpfungskette integrieren.

Gegenwärtig wachsen die einzelnen Telekommunikationsdienste unterschiedlich stark. Besonders im Mobilfunkbereich und bei den breitbandigen Anschlüssen (DSL) können enorme (Nachfrage-)Zuwächse verzeichnet werden, was die Attraktivität aus Anbietersicht und damit die Wettbewerbsintensität steigert. Durch dieses

erhöhte Maß an Komplexität und Dynamik gewinnen Unternehmenskooperationen als Instrument der Unternehmensführung deutlich an Relevanz. Die traditionell vertikal integrierte Struktur der Telekommunikationsanbieter wird dabei immer häufiger aufgelöst. Insbesondere im DSL- und Mobilfunkbereich bieten Unternehmen ohne eigene Netzinfrastruktur individuelle Produktbündel auf dem Markt an, die nur einen Teil der Wertschöpfungskette abdecken. Dabei gelingt es Newcomern häufig, durch diese Spezialisierung den etablierten Unternehmen Marktanteile abzunehmen. Zur Ergänzung der eigenen Kernkompetenzen wählen diese Unternehmen jedoch häufig die Kooperationsstrategie, um auf komplementäre Ressourcen in anderen Unternehmen zurückgreifen zu können. Zur Ermöglichung einer wettbewerblichen Struktur im Telekommunikationssektor musste parallel ein Regulierungsregime implementiert werden, das die Konkurrenzfähigkeit von neu in den Markt eintretenden Unternehmen gewährleistet. Insbesondere mussten die Alteigentümer der Netze verpflichtet werden, neuen Konkurrenten den diskriminierungsfreien Zugang zu ihren eigenen Netzstrukturen zu gewähren. Da Wettbewerber aber dennoch nicht über das gleiche Aus-

maß an Ressourcen wie ein ehemaliger Monopolist verfügen, kann ein weiteres Motiv für Unternehmenskooperation auch darin vermutet werden, dass Newcomer durch eine Zusammenlegung der Ressourcen den Wettbewerbsvorsprung des Incumbent kompensieren wollen.

Der Fokus dieses Forschungsprojektes liegt auf der Analyse von Kooperationsmodellen für den Telekommunikationssektor. Die bestehenden Ausgestaltungsformen können allgemein anhand der Kooperationsrichtung und dem Abdeckungsgrad der Wertschöpfungskette eingeordnet werden. Diese grobe Systematisierung soll im Rahmen des Forschungsprojektes verfeinert werden. Zusätzlich sollen die einzelnen Kooperationsformen auf ihre Erfolgsfaktoren hin analysiert werden. Als Zielsetzung sollen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen konkretisiert werden, auf welchen Ebenen mit welchen Partnern welche Art von Kooperationen rentabel sind.

---

☎ Sebastian Tenbrock

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ [sebastian.tenbrock@ifg-muenster.de](mailto:sebastian.tenbrock@ifg-muenster.de)

---

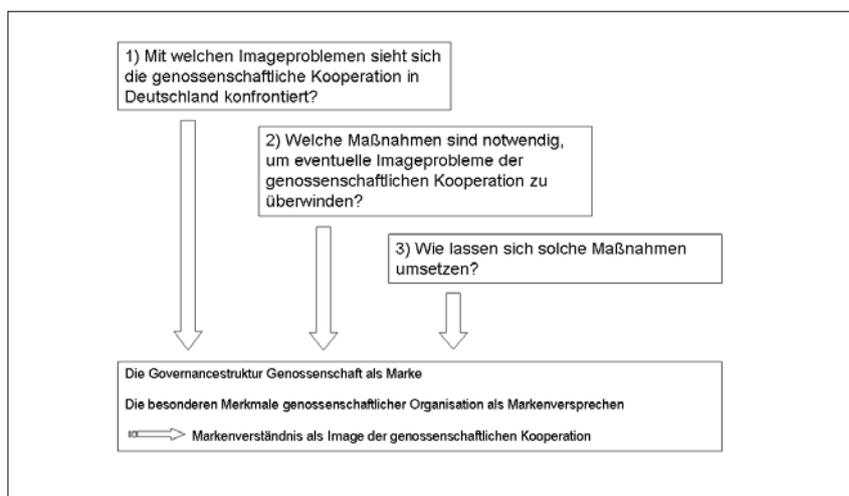
## Image der genossenschaftlichen Kooperation

### Genossenschaftsmarketing

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat viele Unternehmen hart getroffen. Ein Geschäftsmodell, das sich jedoch auch in dieser schweren Zeit bewährt hat, ist die genossenschaftliche Kooperation. Ziel dieses Forschungsprojektes ist es damit auch aus gegebenem Anlass herauszufinden, warum Genossenschaften dennoch häufig mit Imageproblemen zu kämpfen haben. Darauf aufbauend soll erforscht werden, was dazu beiträgt, diese Problematik zu überwinden und wie die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt werden können, um die Attraktivität genossenschaftlicher Kooperationen zu kommunizieren.

Im Kontext eines sich intensivierenden Wettbewerbs sehen sich Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, die sie im Alleingang oft weniger gut bewältigen können als durch kooperative Zusammenarbeit. Genossenschaften i.S.v. Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-De-litzsch verfolgen eine lange Tradition und werden i.d.R. nicht als innovative Organisationsformen eingestuft. Dagegen kann jedoch argumentiert werden, daß auch in Wachstumsbranchen aktuell Genossenschaften gegründet werden. Der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) registrierte in den letzten drei Jahren über alle Branchen hinweg insgesamt ca. 300 Neugründungen.

Einer der Hauptgründe, warum Genossenschaften ohne größere Schäden aus der Krise hervorgegangen sind, stellt die Anreizkonsistenz dar, die sich im genossenschaftlichen Idealtyp aus der Identität von Eigentümern und Nutzern ergibt. Durch das Prinzip der Selbstverantwortung sind die Akteure informativer orientiert und die Genossenschaft zeigt sich weniger anfällig für kurzfristig wirksame Faktoren. Konsistente Anreize spielen in Genossenschaften eine wesentliche Rolle und wirken stabilisierend. Zudem gibt es keinen Handel genossenschaftli-



Struktur der Untersuchung

chen Eigentums, so dass negative Finanzmarktpulse Genossenschaften nicht unmittelbar betreffen.

Um herauszufinden, wie das Image genossenschaftlicher Kooperationen bei verschiedenen Zielgruppen, wie z.B. Genossenschaftsmitgliedern, Akteuren alternativer Kooperationsformen und Unternehmensberatern einzustufen ist, soll eine empirische Erhebung durchgeführt werden. Zur Entwicklung von Maßnahmen einer besseren Wahrnehmung genossenschaftlicher Kooperationen und um diese zu kommunizieren, lässt sich dabei eine Brücke zum Marketing schlagen. Sieht man die Governancestruktur Genossenschaft als Marke an und stuft ihre besonderen Merkmale wie z.B. den MemberValue als Markenversprechen ein, lässt sich ein

Markenverständnis z.B. mit Hilfe eines sog. Markenaudits empirisch erforschen. Das Markenverständnis ist dabei als subjektives Vorstellungsbild zu verstehen und lässt sich mit der Einstellung gegenüber der genossenschaftlichen Kooperationsform verbinden. Darauf aufbauend sollen sich Maßnahmen ableiten lassen, die – bleibt man in der Marketingterminologie – einen sog. Image-Relaunch der Genossenschaft ermöglichen sollen.

➔ Caroline Wendler  
☎ (0251) 83-2 28 00  
✉ caroline.wendler@ifg-muenster.de

## Outsourcing-Modelle im genossenschaftlichen FinanzVerbund

### *Herausforderungen, Perspektiven und Erfolgsfaktoren*

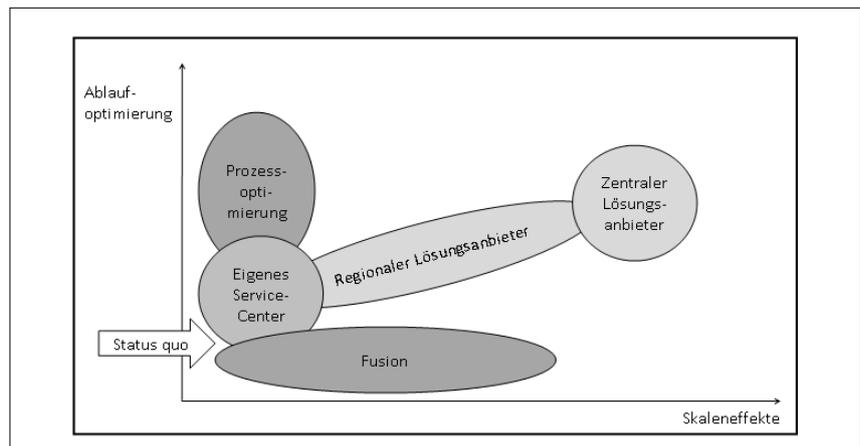
Ziel des Projekt ist es, zu erforschen und empirisch zu überprüfen, ob das Outsourcing von Prozessen in der Kreditwirtschaft unter den ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen eine erfolgversprechende Stoßrichtung darstellt.

Im vergangenen Jahrzehnt wurden neue, globale Entwicklungen in der Unternehmensführung beobachtet. Managementkonzepte Lean Production, Lean Banking, Business Process Reengineering oder Kernkompetenzmanagement haben sich sowohl in den Banken als auch in Unternehmen anderer Branchen fest etabliert.

Im Zusammenhang mit diesen Entwicklungen wird dem Outsourcing in der Bankwirtschaft eine große Beachtung geschenkt. Treiber dieser Entwicklungstendenz ist die rasant fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien.

Vor dem Hintergrund Kosteneinsparungen zu identifizieren und zu realisieren, hat das Transaction Banking an Bedeutung gewonnen. Hier lassen sich durch Standardisierung von Prozessen und Bündelung von Mengen Kostenvorteile erzielen.

Denkbar wäre, dass sich die Genossenschaftsbanken durch eine Optimierung der Fertigungstiefe ähnlich wie die Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. So könnte sich eine Genossenschaftsbank als Vertriebsbank positionieren und zukünftig wesentliche Teile der Wertschöpfungskette an spezialisierte Verbundpartner auslagern. Das Aufbrechen der Wertkette impliziert eine erhebliche Veränderung der Zusammenarbeit. Der Ban-



Organisatorische Kostensenkungsansätze

ker von heute und morgen entwickelt sich zu einem Netzwerker. Er muss Schnittstellen koordinieren und sich mit Prozessen auseinandersetzen. Dies bestätigt auch die Trendstudie „Bank & Zukunft 2009“ vom Fraunhofer IAO.

Als ein Ziel des Forschungsprojekts ist zunächst darzustellen, ob Outsourcing- bzw. Kooperationsstrategien einer integrierten Lösung überlegen sind. Den Ausgangspunkt der Arbeit soll die Prozessautomatisierung bei Krediten bilden. Hierbei gilt es insbesondere zu erforschen, ob sich signifikante Erfolgsbeiträge aus der Reduktion der Wertschöpfungstiefe in Kreditgenossenschaften realisieren lassen.

Aufbauend darauf soll im Rahmen eines Benchmarkings auf Verbundebene versucht werden, auf der einen Seite Banken zu identifizieren, welche durch Outsourcing Erfolgsbeiträge

erzielen und auf der anderen Seite Banken herauszufiltern, die mit besonders hoher Wertschöpfungstiefe erfolgreich operieren. Somit kann aufgezeigt werden, welche konkreten Kooperationsarchitekturen Erfolgsbeiträge generieren.

Über den empirischen Teil des Forschungsprojektes gilt es zum einen theoretisch formulierte Zusammenhänge von Herausforderungen und bestimmten Erfolgsfaktoren zu validieren. Zum anderen ist es Ziel der Analyse, ein besseres Verständnis zwischen Bankmanagern und Outsourcing-Anbietern zu entwickeln und darauf aufbauend Gestaltungsoptionen zu diskutieren.

➔ Johannes Spandau

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ johannes.spandau@ifg-muenster.de

# Berichte aus der Lehre

## Smarter Planet: Ein Blick hinter die Kulissen der IBM

*Gastvortrag von Herrn Erich Clementi,  
IBM Vice President Strategy & General Manager, New York*

Die IT-Industrie sieht sich in regelmäßigen Abständen von tiefgreifenden Krisen erschüttert. Erich Clementi, auch Vorsitzender des Aufsichtsrates von IBM Deutschland, legte im Rahmen seines Praxisvortrages eindrucksvoll und aus erster Hand dar, wie die IBM mit ihrer Vision des „Smarter Planet“ die Krise immer wieder als substantielle Chance begreift und zukunftsweisende Strategien für eine vernetzte globale Wirtschaft entwickelt.

Mehr als 1 Milliarde Gegenstände sind miteinander über das Internet vernetzt, auf jeden Menschen kommen aktuell 1 Milliarde Transistoren. Die globalen Prozesse werden zunehmend digitalisiert und die Welt wird intelligenter. Gleichzeitig bietet sich den Unternehmen und Institutionen keine Alternative zu einer noch intensiveren Vernetzung und Optimierung ihrer Prozesse und Strukturen. Infolge einer mangelnden Planbarkeit des Energiebedarfes belaufen sich die Verluste an elektrischer Energie auf 40 bis 70 Prozent, Staus auf den Straßen der EU führen zu Kosten von 135 Milliarden Euro im Jahr.

Dieser Kontext bildet den Hintergrund für die IBM-Strategie des „Smarter Planet“, die Herr Erich Clementi in seinem mit Begeisterung aufgenommenen Gastvortrag vorstellte. Die IBM-Vision beinhaltet vier zentrale Strategiefelder, deren Umsetzungen der in Südtirol geborene Manager an konkreten Beispielen aus der IBM-Praxis deutlich machte. Beispielsweise umfasst das Strategiefeld der „New Intelligence“ die Entwicklung innovativer Dienstleistungen und Softwareprodukte, die einen intelligenteren Einsatz der verfügbaren Daten ermög-



Erich Clementi im J4

lichen. So kooperiert IBM mit zahlreichen Städten in der Entwicklung neuartiger Verkehrsleitsysteme. In Stockholm konnten bereits eine Emissionsreduktion um 12 Prozent sowie eine gestiegene Inanspruchnahme des öffentlichen Nahverkehr um 40.000 Kunden erreicht werden. Im Zentrum des weiteren Strategiefeldes „Dynamic Infrastructure“ steht die intelligente Ausnutzung von Kapazitäten. Am Beispiel der Viessmann-Gruppe zeigte Herr Clementi, wie IBM-Lösungen in diesem Bereich Kooperationen mit Kunden, Geschäftspartnern und Zulieferern erleichtern.

Schließlich stellte sich Herr Clementi, der an der Universität Innsbruck BWL studiert hat und der einzige Europäer im zwölfköpfigen Vorstand der IBM International ist, den Fragen der Studierenden. Dabei wurde vor allem deutlich: Einer stärkeren Vernetzung wissensintensiver Prozesse in Unternehmen und Gesellschaft stehen häufig nicht nur wirtschaftliche oder technologische, sondern auch politische sowie menschliche Barrieren entgegen. Herr Clementi forderte die zahlreichen Studierenden im vollen Hörsaal auf, notwendige Veränderungen aufzunehmen und mitzugestalten. Die Bereitschaft, für eine bessere Zukunft zu lernen und zu arbeiten, sei bei den jungen Menschen in Indien und China sehr ausgeprägt. Es gibt in Europa und in den USA keine Alternative zur Steigerung der Produktivität. Dies kann aber nur über die Nutzung der verfügbaren und die Schaffung einer noch leistungsfähigeren Technologie geschehen.

---

☎ Konstantin Kolloge  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ konstantin.kolloge@  
ifg-muenster.de

---

## Globale Kooperation – Erfolgsfaktor in stürmischen Zeiten

*Gastvortrag von Herrn Tilo Böttcher,  
Director Global ISVs Microsoft Corporation,  
in der Vorlesung Unternehmenskooperation IV*

Besonders in zukunftssträchtigen Hochtechnologiebereichen wie der Health Care-Branche wächst die Notwendigkeit einer effizienten Abstimmung und Kooperation zwischen Industrieherstellern und Softwareanbietern. Tilo Böttcher leitet die globalen Partnerschaften der Microsoft Corporation und stellte im Rahmen seines Gastvortrages in der Vorlesung Unternehmenskooperation IV aktuelle Trends und zentrale Erfolgsfaktoren globaler Kooperationen in der Software-Entwicklung dar.

Röntgensysteme, Magnetresonanztomographen, sogar vollständige Ölbohrplattformen – die meisten elektrischen Geräte und Systeme beruhen auf der Steuerung durch spezifisch angepasste Softwareprogramme. Angesichts der zunehmenden Komplexität und Vielfalt der zu Grunde liegenden Technologien steigt gerade in den globalen High-Tech-Branchen die Notwendigkeit, dass Industriehersteller und Softwareproduzenten enge Kooperationen in der Softwareentwicklung und -adaption eingehen.

Dieser Kontext bildete den Hintergrund des Praxisvortrages von Tilo Böttcher, Microsoft-Kooperationsmanager, im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation IV im Sommersemester 2009. Am Beispiel der Zusammenarbeit von Microsoft und Siemens zeigte er konkrete Synergiepotenziale auf, die sich durch die Kombination sowohl komplementärer Leistungen und Produkte (Economies of scope) als auch durch die Verbindung von sich ergänzendem Know-how (Economies of skills) ergeben können.

Gleichzeitig stellte Herr Böttcher zentrale Faktoren einer erfolgreichen Kooperation dar. So betonte er neben



Tilo Böttcher während seines Vortrags in der Vorlesung Unternehmenskooperation

beiderseitigem Vertrauen, klaren Spielregeln und einer gemeinsamen Orientierung an einer nachhaltigen Zusammenarbeit besonders die Bedeutung von „Visibility“ für den Erfolg der Partnerschaft. So müssen Kooperationen durch Websites, die Presse, etc. sowohl nach innen als auch nach außen hin sichtbar gemacht werden, um zum einen gemeinsame Identitäten zu schaffen und zum anderen Kooperationsreputation aufzubauen

und zu kommunizieren. Von ebenso großer Bedeutung für den Kooperationserfolg ist die regelmäßige und konsequente Erfolgskontrolle. Neben der Messung „harter Faktoren“ spielt im Alltag des Kooperationsmanagers Böttcher auch die Erfassung und Kontrolle „weicher Faktoren“, wie die Ermittlung der Partnerzufriedenheit („Net Satisfaction“), eine zentrale Rolle.

Mit Tilo Böttcher konnte ein interessanter Gastredner gewonnen werden, der neben dem gespannt aufgenommenen Vortrag auch interne Einblicke in das Tagesgeschäft eines global agierenden Kooperationsmanagers gab und den Fragen der Studierenden schließlich ausführlich Rede und Antwort stand.

### Information

Tilo Böttcher ist als Director des Global ISV Teams der Microsoft Corporation in München tätig.

☎ Konstantin Kolloge

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ konstantin.kolloge@ifg-muenster.de

## Dr. Andrea Schweinsberg

### *Sondergutachten Strom und Gas 2009 der Monopolkommission: Energimärkte im Spannungsfeld von Politik und Wettbewerb*

Vor dem Hintergrund des eingeschränkten Wettbewerbs auf den Energiemärkten referierte die ehemalige IfG-Mitarbeiterin Dr. Andrea Schweinsberg im Rahmen der Seminare zur Volkswirtschaftspolitik sowie zur Wirtschafts- und Finanzpolitik über das aktuelle Stromgutachten der Monopolkommission.

Der Wettbewerb im Strom- und Gasmarkt weist trotz vielfältiger Bemühungen der Politik zur Liberalisierung der Märkte immer noch erhebliche Wettbewerbsdefizite auf. Es besteht somit die berechnete Frage, ob die aktuellen Energiepreise Wettbewerbspreisen entsprechen oder ob sie durch wettbewerbsbeschränkendes Verhalten beeinflusst werden. In ihrem Sondergutachten zum Strom- und Gasmarkt ist die Monopolkommission dieser Frage nachgegangen. Die Kommission ist ein unabhängiges Gremium, das die Bundesregierung zu Fragen der Wettbewerbspolitik und der Regulierung in einem breiten Spektrum von Branchen (Energimärkte, Bahn- und Postsektor) berät. Die Haupt- und Sondergutachten werden aber nicht nur von Vertretern der Politik sondern auch der Wirtschaft und Wissenschaft mit Interesse zur Kenntnis genommen.

Die Monopolkommission stellte in ihrem Gutachten heraus, dass erhebliche Wettbewerbsdefizite auf dem deutschen Strom- und Gasmarkt existieren. Hierzu wurden auf diesen beiden Märkten die Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Netze/Distribution und Absatz an Endkunden getrennt voneinander analysiert.

Vor diesem Hintergrund legte sie in einem zweiten Schritt ein umfassendes Konzept zur – soweit möglich –



Dr. Andrea Schweinsberg

Förderung des Wettbewerbs auf den verschiedenen Stufen vor. Um dieses Ziel zu erreichen, formuliert die Monopolkommission in ihrem Sondergutachten u.a. folgende Handlungsempfehlungen:

- Verbesserung der Wettbewerbsaufsicht durch Präzisierung der Marktabgrenzung und Wettbewerbsbeurteilung über quantitative Verfahren
- Schutz vor Manipulationen und Förderung des Börsenhandels für Strom und Gas
- Restriktivere Auslegung und Überwachung der bereits vorhandenen Entflechtungsvorschriften des EnWG
- Weiterentwicklung der Netzregulierung.
- Stärkung des Wettbewerbs durch ein effizienteres Engpassmanagement

- Förderung der wettbewerblichen Bereitstellung von Regelenergie
- Abbau vermeidbarer administrativer Markteintrittsbarrieren für die Stromerzeugung
- Die Förderung eines wettbewerblichen Erdgasspeichers

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Monopolkommission ein ganzheitliches Konzept vorgelegt hat, mit dem Ziel der Senkung der Markteintrittsbarrieren und der Erschwerung von Behinderungsmissbrauch.

Mit Dr. Andrea Schweinsberg, ehemalige Mitarbeiterin des Instituts für Genossenschaftswesen, konnte eine kompetente Gastrednerin gewonnen werden. Sie war maßgeblich an der Erstellung des Sondergutachtens beteiligt. Neben der Vorstellung des Gutachtens gab sie auch interessante Einblicke in das Tagesgeschäft der Monopolkommission.

#### **Information**

Frau Dr. Andrea Schweinsberg ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Energiewirtschaft der Monopolkommission.

**Martin Büdenbender**

(0251) 83-2 28 94

[martin.buedenbender@ifg-muenster.de](mailto:martin.buedenbender@ifg-muenster.de)

## Günther Schermer und Oliver Jung

### *Nach der Regulierung ist vor der Regulierung: Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven der Regulierung von Strom und Telekommunikation*

Günther Schermer und Oliver Jung gaben im Rahmen der Seminare zur Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie zur Volkswirtschaftspolitik mit dem Titel „Aktuelle Entwicklungen in der Regulierung von Netzsektoren“ einen Überblick über aktuelle Fragestellungen der Regulierung des Strom- und Telekommunikationssektors.

Sowohl der Markt für Elektrizität als auch der Markt für Telekommunikation sind einer besonderen Regulierung unterworfen. Die Gründe dafür liegen u.a. in der Existenz eines zentralen Netzes oder eines Netzsegmentes in der Form eines natürlichen Monopols sowie der dominanten Marktposition von ehemaligen Monopolunternehmen. Seit einigen Jahren herrscht auf beiden Märkten nach einem Liberalisierungsprozess offiziell Wettbewerb – zumindest in einigen Bereichen der Wertschöpfung. Neben diesen Gemeinsamkeiten weisen die beiden Märkte aber auch eine Reihe von Unterschieden auf, die sich vor allem auf technische Differenzen und eine anders geartete Produktstruktur gründen. Günther Schermer und Oliver Jung arbeiteten in ihrem Vortrag Unterschiede und Gemeinsamkeiten heraus und stellten aktuelle Themen aus der Regulierungspraxis für jeden der Märkte vor.

Auf dem Strommarkt vollzog sich am 1. Januar 2009 ein Regimewechsel in der Regulierung der Netzentgelte. Die bislang praktizierte Kosten-Plus-Regulierung wurde durch eine Anreizregulierung ersetzt. Hierdurch werden die Kosten- und die Erlösseite der Netzbetreiber voneinander getrennt. Fortan wird ihnen eine Erlösbergren-



Die interessierten Zuhörer

ze von der Regulierungsbehörde vorgegeben. Diese Obergrenze wird u.a. durch branchenweite und unternehmensindividuelle Effizienzvorgaben beeinflusst. Neben einer fest vorgegebenen Rendite können die Netzbetreiber Zusatzgewinne erzielen, wenn sie die ihnen zugeordneten Effizienzvorgaben unterbieten. Hierdurch soll eine fortwährende Effizienzsteigerung bei den Übertragungs- und Verteilnetzen erreicht werden, von denen der Stromverbraucher letztendlich durch gesunkene Netzentgelte Vorteile haben soll.

Im Telekommunikationssektor hat sich – nach der Liberalisierung im Jahr 1989 – in den vergangenen Jahren auf vielen Wertschöpfungsstufen

eine Wettbewerbssituation herausgebildet. Auch wenn nach wie vor wenige Unternehmen über hohe gemeinsame Marktanteile verfügen, ist dennoch ein starker Preisrückgang zu verzeichnen. Dies spricht für einen funktionierenden Wettbewerb. Im Festnetz besteht ein natürliches Monopol vor allem noch in der Teilnehmeranschlussleitung, der sogenannten „letzten Meile“ des Kabels zu den einzelnen Telefonkunden. Im Bereich des Mobilfunks werden mit der anstehenden Auktion der Frequenzen für die vierte Mobilfunkgeneration (Nachfolge von UMTS) die Grundlagen für den Markt und die Produkte der Zukunft geschaffen. Auktionsdesign und Umfang der zu ersteigernden Frequenzbänder werden ebenfalls staatlich reguliert.

#### Information

Günther Schermer und Oliver Jung sind beide Unternehmensberater bei Goetzpartners in München.

➔ Martin Büdenbender

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ martin.buedenbender@ifg-muenster.de

## Marketingkooperationen: Hintergründe, Erfolgsfaktoren, Beispiele

*Praxisvortrag von Simon Thun im Rahmen der Vorlesung  
„Grundlagen der Unternehmenskooperation“*

Marketingkooperationen gewinnen vor dem Hintergrund einer steigenden Wettbewerbsintensität in vielen Branchen zunehmend an Bedeutung. Über die Hintergründe, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele von Marketingkooperationen sprach Simon Thun in der Vorlesung „Grundlagen der Unternehmenskooperation“.

Zu Beginn seines Vortrags stellte Herr Thun heraus, dass Marketingkooperationen sich heute zu einem etablierten Marketinginstrument entwickelt haben, das gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise weiter an Bedeutung gewinnt. So ist die Zahl der neu vereinbarten Marketingkooperationen seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise um mehr als 35 Prozent gestiegen. Mögliche Inhalte der Zusammenarbeit im Marketing bestehen in einem Imagetransfer durch die gemeinsame Kommunikation einer Marke, der Steigerung des Absatzes durch Ansprache der Kunden des Partners sowie dem Cross-/Upselling von Kunden durch Mehrwertleistungen des Partners. Entsprechend bestehen die wesentlichen Ziele von Marketingkooperationen darin, einen Mehrwert für die eigenen Kunden zu realisieren, den Zugang zu neuen Märkten und Kunden zu erhalten, neue Vertriebskanäle zu etablieren, die eigene Marke zu stärken sowie die Kompetenzen und das Know-how der Partner zu nutzen. Gleichzeitig lassen sich durch Synergieeffekte die Kosten der Kundenansprache und der Gewinnung neuer Kunden senken. Jedoch werden von den Beteiligten lediglich etwa 60 Prozent der Marketingkooperationen als erfolgreich ein-



Simon Thun

gestuft. Die wesentlichen Gründe des Scheiterns für Marketingkooperationen sind ein mangelnder „Fit“ der Kooperationspartner, fehlende Kooperationserfahrung, die zu geringe Berücksichtigung der beiderseitigen Marketingzielsetzungen in der Zusammenarbeit sowie die Unterschätzung von Zusatzkosten, die mit der Kooperation einhergehen. Somit stellt sich die Frage, welche Erfolgsfaktoren für Marketingkooperationen insbesondere zu beachten sind. Für Herrn Thun haben sich dabei die Entwicklung eines tragfähigen Kooperationskonzepts, die Gewinnung eines geeigneten Partners und die konse-

quente Umsetzung der Kooperation als besonders wichtig für ein erfolgreiches Kooperieren herausgestellt. Wie diese Faktoren konkret ausgestaltet sind, zeigte Herr Thun jeweils an verschiedenen Praxisbeispielen aus seiner Tätigkeit auf. Dabei gelang es ihm auf interessante Weise, den Bogen von der theoretischen Betrachtung von Marketingkooperationen zu seiner täglichen Arbeit zu spannen. In seinem praxisorientierten Vortrag gelang es Simon Thun, seinen Zuhörern das weite Themenfeld der Marketingkooperationen näherzubringen und anhand von Fallbeispielen anschaulich zu verdeutlichen. Abschließend nutzten die Studierenden die Möglichkeit, verschiedene Aspekte des interessanten Vortrags mit ihm zu diskutieren.

### **Information**

Simon Thun ist Geschäftsführer der Agentur Noshokaty, Döring & Thun, Berlin.

---

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperationen von Dienstleistungsunternehmen

### Seminar zur Unternehmenskooperation

In einer globalisierten Wirtschaft haben sich Unternehmenskooperationen als flexible Strategie zur Bewältigung eines sich verschärfenden Wettbewerbs, schwer kalkulierbarer Risiken und eines rasanten technologischen Wandels etabliert. Im Rahmen des Seminars wurden die Ausgestaltung, die Ursachen und Wirkungen sowie das Management von Kooperationen im Dienstleistungssektor untersucht. Die Analyse unterschiedlicher Branchen und aktuelle Fallbeispiele haben den direkten Praxisbezug des Seminars sichergestellt.

Den Kern des Seminars zur Unternehmenskooperation bildete im abgelaufenen Sommersemester die fundierte Analyse des gesamten Spektrums kooperativer Arrangements im Bereich von Dienstleistungsunternehmen. Hierbei wurde darauf geachtet, sowohl institutionenökonomische als auch managementtheoretische Aspekte zur Diskussion zu stellen. Als erste Besonderheit wurde in vielen Seminararbeiten der Begriff der „Dienstleistung“ herausgestellt und definiert. Dienstleistungen sind immateriell, beziehen einen externen Faktor mit ein und sind daher anders zu behandeln als das Warenangebot klassischer Produktionsunternehmen. Dies hat folglich auch Konsequenzen für die Ausgestaltung von Kooperationen in diesem Sektor. Eine Auswertung der IfG-Datenbank „CoopWatching“ konnte erste empirische Ergebnisse liefern, in welchen Bereichen des Dienstleistungssektors verstärkt und in welcher Institutionalisierungsform zusammengearbeitet wird. Viele Dienstleister kommen aus dem Mittelstand, der mit über 60 Prozent einen Großteil der bundesdeutschen Wertschöpfung liefert. Prägende Charakteristika mittelständischer Unternehmen sind zum einen die Identität von Eigentum und Führung und zum anderen eine

#### Ausgewählte Seminarthemen:

- Unternehmenskooperation bei Dienstleistungsunternehmen - eine ökonomische Analyse der Besonderheiten
- Chancen und Risiken des kooperativen Outsourcings von Logistikdienstleistungen – das Beispiel Haribo/Fiege
- Kooperationen im Schadenmanagement von Versicherern am Beispiel des Partnernetzwerks der AMB Generali Gruppe
- Dienstleistungskooperationen am Beispiel des genossenschaftlichen Finanzverbundes
- Kooperation in der Patientenversorgung – die Zusammenarbeit von Krankenhäusern und dem Diakonischen Werk Hamburg
- Kooperation zwischen Logistikdienstleistern am Beispiel der Aero-Logic GmbH.
- Totale Kooperation von Finanzdienstleistern – eine Analyse der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank

ausgeprägte Nischenspezialisierung. Es konnte erarbeitet werden, dass diese Besonderheiten sowohl kooperationsfördernd als auch -hemmend

wirken können. In den zahlreichen Fallstudien konnten hochaktuelle Kooperationen eingehend untersucht werden. So wurde gezeigt, dass die Auslagerung der Warendistribution von Haribo an den Logistikanbieter Fiege Effizienzvorteile zur Folge hatte und seither als Best Practice in der Branche gilt. Durch die Akquisition der Dresdner Bank durch die Commerzbank konnten erhebliche Kostensynergien realisiert werden. Gleichzeitig wurde an diesem Beispiel deutlich, dass eine Totalkooperation zur Absicherung spezifischer Investitionen die optimale Organisationsform darstellen kann. Auch die Rechtsform der Genossenschaft erlebt im Umfeld innovativer Dienstleister eine Renaissance – mit der DATEV und der NOWEDA konnten zwei höchst erfolgreiche Unternehmen vorgestellt werden. Letztlich wurde mit der kartellrechtlichen Betrachtung der Veräußerung von PLUS auch dem neuen Regulierungsregime des „More Economic Approach“ auf europäischer Ebene Rechnung getragen.

---

☎ Axel Roßdeutscher  
 ☎ (0251) 83-2 28 92  
 ✉ axel.rossdeutschere@ifg-muenster.de

---

## Regulierung der internationalen Finanzmärkte

### *Seminare zur Volkswirtschaftspolitik und zur Wirtschafts- und Finanzpolitik*

Eine weitreichende Krise hat die internationalen Finanzmärkte, die essentiell für das Funktionieren von Volkswirtschaften sind, seit nunmehr zwei Jahren erfasst. Die beiden inhaltlich verwandten Seminare befassen sich mit der Aufarbeitung der Ursachen der Finanzkrise, mit der Ermittlung des staatlichen Handlungsbedarfs sowie mit der theoretischen Analyse und der kritischen Würdigung der vorgeschlagenen oder bereits durchgeführten Maßnahmen.

Seit etwa zwei Jahren herrscht eine Krise an den weltweiten Finanzmärkten. Als Auslöser wird dabei stets das sub-prime-Segment des amerikanischen Immobilienmarktes angeführt. Als viele der Kreditnehmer schlechter Bonität ihre Immobilienkredite nicht mehr bedienen konnten, wurde eine Abwärtsspirale auf den global vernetzten Finanzmärkten angestoßen. Die Banken hatten diese Kredite verbrieft und – mit guten Ratings versehen – einfach oder mehrfach weiterveräußert. Die neuen Inhaber kannten den Inhalt der Kreditpakete nicht genau. Das Resultat war ein allgemeiner Vertrauensverlust, nicht nur gegenüber den verbrieften sub-prime-Krediten, sondern gegenüber beinahe allen „modernen“ Finanzinstrumenten, wie Verbriefungen aller Art, Zertifikate o.ä. Dies führte zu einem generellen Verkaufsdruck an den weltweiten Börsen und sorgte für einen rasanten Wertverlust in beinahe allen asset-Klassen. In der Folge kamen die großen Investment- und Universalbanken unter Druck; einige erlitten den Bankrott. Um einen vollständigen Zusammenbruch des Finanzsystems zu verhindern legten die Staaten rund um den Globus milliardenschwere Konjunkturprogramme auf, um das Vertrauen in das Finanzsystem wieder

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Marktversagen im Finanzsektor
- Theoretische Analyse der Ursachen und Ermittlung der Regulierungslücke
- Regulierung von Ratingagenturen - Analyse von Fehlern in der Vergangenheit und ihre regulatorischen Implikationen
- Theoretische Analyse des Regulierungsbedarfs moderner Finanzinstrumente am Beispiel CDS und ABS
- Der Einfluss von Hedge-Fonds auf die Finanzkrise – Möglichkeiten und Bedarf einer stärkeren Regulierung dieser alternativen Investitionsvehikel
- Fusionitis im Bankensektor – Analyse der betriebswirtschaftlichen Rationalität

herzustellen. Ein Übergriff auf die Realwirtschaft konnte dennoch nicht verhindert werden.

Das Seminar arbeitete die Finanzkrise in all seinen Facetten auf. Es wurde ein Vergleich zu früheren Krisen gezogen, um mögliche Parallelen zu identifizieren. Die zahlreichen Rettungspakete und eingebrachten Verbesserungsvorschläge wurden kritisch

auf ihre Sinnhaftigkeit hin überprüft. Weiter wurde der Einfluss der verschiedenen Marktteilnehmer (Hedge-Funds, Rating-Agenturen, etc.) analysiert. Gleiches gilt für einige der modernen Finanzinstrumente, u.a. Asset Backed Securities oder Credit Default Swaps. Neben volkswirtschaftlichen Facetten (z.B. Geldpolitik oder Bankenaufsicht) wurden auch betriebswirtschaftliche Aspekte erfasst. So wurden zukünftig aussichtsreiche Geschäftsmodelle für Banken entwickelt oder Gründe für die neuerliche „Fusionitis“ im Bankensektor gesucht. Die vielschichtige Untersuchung und Aufarbeitung der Finanzkrise im Rahmen des Seminars verdeutlichte, dass nicht allein die sub-prime-Kredite die Ursache für die Finanzkrise sind. Vielmehr spielten u.a. auch eine langjährige Niedrigzinspolitik, hohe Liquidität im Markt, eine sehr niedrige Risikoaversion der Marktteilnehmer und eine unzureichende Regulierung eine Rolle.

---

☎ Martin Büdenbender

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ martin.buedenbender@ifg-muenster.de

---

## Institutionenökonomische Lösungsansätze

*IfG-Doktorandenseminar*

Viele organisatorische Fragestellungen von Unternehmen lassen sich mit Hilfe der Institutionenökonomik lösen. Im IfG-Forschungsseminar wurden solche Fragen aus unterschiedlichen Bereichen der VWL und BWL diskutiert.

### Auditor Rotation

Ein klassisches Problem der Prinzipal-Agenten-Theorie stellt die Wirtschaftsprüfung dar. Der Wirtschaftsprüfer agiert hierbei als Informationsintermediär. In der Praxis können dabei zwei gegenläufige Effekte entstehen: Einerseits verschlechtert sich die Prüfqualität mit zunehmender Prüfdauer, da die Beziehung zwischen Wirtschaftsprüfer und Mandant enger und vertrauensvoller wird. Andererseits gewinnt der Prüfer mehr Wissen und Expertise über das Unternehmen, so dass sich die Prüfqualität verbessert. Friederike Lindscheid vom Institut für Unternehmensrechnung und -besteuerung stellte in ihrer Arbeit Möglichkeiten vor zu prüfen, welcher dieser beiden Effekte überwiegt und wie man dieses statistisch überprüfen kann.

### Kooperationen im Maschinenbau

Kooperationen stellen im Vertrieb deutscher Maschinenbau-Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Konstantin Kolloge vom Institut für Genossenschaftswesen stellte eine empirische Untersuchung vor, die diese Erfolgsfaktoren einer näheren Betrachtung unterzieht. In seiner Arbeit betrachtete er dabei insbesondere die Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße und fand heraus, dass kleinere Unternehmen, obwohl bei

ihnen eine größere Notwendigkeit zur Kooperation besteht, seltener kooperieren. Außerdem konnte er zeigen, dass der Institutionalierungsgrad bei größeren Unternehmen meist höher ist, während kleine Unternehmen, wenn sie kooperieren, eher informelle Vertriebsvereinbarungen bevorzugen.

### Institutionelle Unternehmer

In einer Welt die immer vernetzter und arbeitsteiliger ist, spielen Standards eine immer größere Rolle, da über solche standardisierten Schnittstellen Systeme miteinander verbunden werden können. Prägnanteste Beispiele hierfür sind der IT-Bereich, wo die Funktionsweise von Computern, Betriebssystemen und Software nicht möglich wäre, wenn nicht bestimmte Standards eingehalten werden, oder auch die Schlacht um den Nachfolgestandard für die DVD, der von der BluRay gewonnen wurde. Unternehmen, die in diesen Bereichen aktiv sind, werden zu „institutionellen Unternehmern“, die bestimmte Institutionen, nämlich die Standards, setzen und auch für deren Erfolg Sorge tragen müssen. Die Beherrschung der Instrumente, um Standards durchzusetzen ist für die Existenz dieser Unternehmen lebenswichtig. Michael Budt vom Institut für Anlagen- und Systemtechnologien zeigte auf, wie eine solche „Standardisierungsschlacht“ gewonnen werden kann.

Von herausragender Bedeutung für die Durchsetzung dieser Standards sind Allianzen und Kooperationen mit anderen Unternehmen auf derselben Stufe oder mit anderen Unternehmen auf der vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe.

### Problemfall Bonität

Für die Kreditvergabe ist die Bonität des Kreditnehmers das entscheidende Kriterium. Die asymmetrische Informationsverteilung über die Kreditnehmerbonität macht diesen Fall zu einem Paradebeispiel der Prinzipal-Agenten-Theorie. Wie kann der Kreditgeber Informationen über den Kreditnehmer erhalten bzw. auch umgekehrt: Wie kann der Kreditnehmer dem Kreditgeber glaubwürdig Informationen über seine Bonität signalisieren? Roland Claussen von der SCHUFA AG präsentierte eine Systematik, wie diese Informationen zu erfassen und zu gliedern sind. Dabei unterscheidet er die prinzipiell objektiv messbare Zahlungsfähigkeit und Zahlungsbereitschaft vom Individualverhalten, das sich einer solchen Messbarkeit entzieht, welches jedoch die Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft auch wieder mittelbar beeinflusst.

---

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

## Economics and Management of Business cooperations

### *Englischsprachige Vorlesungen im Wahlfach Unternehmenskooperation*

Das Institut für Genossenschaftswesen erweitert sein Lehrangebot im Wahlfach Unternehmenskooperation für Studierende der Bachelorstudiengänge BWL und VWL. Neu angeboten werden die englischsprachigen Module „Economics of Business Cooperations“ und „Management of Business Cooperations“.

In der globalisierten Wirtschaft hat die englische Sprache als Wirtschafts- und Arbeitssprache der meisten internationalen Konzerne nach wie vor eine herausragende Bedeutung. Für viele Studierende der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universi-

zität. Für diese internationalen Studierenden bedeuten englischsprachige Veranstaltungen aufgrund der niedrigeren Sprachbarriere eine einfachere Anbindung der Studieninhalte an das Curriculum ihrer Heimatuniversität.

Studierenden, die in diesem Semester die englischsprachige Vorlesung erstmalig besuchen, erlernen damit das Handwerkszeug, das sie für eine gründliche ökonomische Analyse von Kooperationen benötigen: Die Inhalte reichen von der Transaktionskostentheorie über den trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität bis hin zu den Grundlagen der Regulierung.

In dem Modul „Management of Business Cooperations“, angeboten erstmals im kommenden Sommersemester, werden die wesentlichen Anforderungen an ein effektives und effizientes Kooperationsmanagement und seine unterstützenden Methoden und Instrumente vorgestellt.

Neben den Vorlesungen werden den Studierenden das ganze Semester über zur Vertiefung der behandelten Themen „Exercises and Case Studies“ angeboten. In diesen Übungen werden zahlreiche Aufgaben, Fallstudien und empirische Informationen vorgestellt und diskutiert, womit eine optimale Vorbereitung der Studierenden auf die in englischer Sprache zu schreibende Klausur erfolgt.



Kersten Lange während der englischsprachigen Vorlesung Economics and Management of Business cooperations

tät Münster ist daher eine sichere Beherrschung der englischen Sprache ein festes Ziel ihrer persönlichen Studienplanung. Zu diesem Zweck ist ein Angebot englischsprachiger Vorlesungen an der Fakultät wichtig, da dort – ergänzend zu den von Studierenden zumeist belegten Sprachkursen – besonders die fachbezogene Anwendung der Sprache im Vordergrund steht. Zudem bietet sich in derartigen Veranstaltungen vermehrt die Gelegenheit, mit einigen der ausländischen Studierenden des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften in Kontakt

Aus diesen Gründen werden seit dem Wintersemester 2009/2010 am Institut für Genossenschaftswesen im Wahlfach Unternehmenskooperation zwei neue Module angeboten, die es den Bachelorstudierenden ermöglichen, das Wahlfach auch in englischer Sprache zu belegen.

Das Modul „Economics of Business Cooperations“, angeboten im Wintersemester, erläutert die wesentlichen ökonomischen Grundlagen und Einflussfaktoren auf Unternehmenskooperationen entlang eines typischen Kooperationsprozesses. Die ca. 25

---

☎ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ [kersten.lange@ifg-muenster.de](mailto:kersten.lange@ifg-muenster.de)

---

# Alumni-Forum

## Benchmarking – Leistungsvergleiche gemäß Artikel 91d GG

### *Neue Chancen auch für die öffentliche Hochschullandschaft?*

„Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen.“ Dieser mit dem 1. August 2009 in Kraft getretene Artikel 91d GG ist als ein Ergebnis der Arbeit der gemeinsamen Kommission von Bundestag und Bundesrat zur Modernisierung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen (Föderalismuskommission II) geschaffen worden. Zunächst drängt sich die Frage auf: Konnten Bund und Länder dies bisher nicht?

Um es gleich vorweg zu nehmen: Natürlich konnten Bundes- und Landesverwaltungen auch bisher schon Leistungsvergleiche anstellen bzw. Benchmarking betreiben. So sind bereits positive Wirkungen, z.B. in Folge von Ländervergleichen zwischen Finanzämtern und Statistischen Landesämtern sowie durch ressortübergreifendes Benchmarking der Beihilfebearbeitung des Bundes, erzielt worden. Die Vergleichskultur ist auf diesen Ebenen allerdings noch nicht flächendeckend etabliert. Analog zu vielen anderen Modernisierungsfeldern in der öffentlichen Verwaltung, wie z.B. der Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens, ist auch beim Thema Benchmarking der kommunale Sektor Vorreiter der Entwicklung. So finden sich bereits Anfang der 90er Jahre interkommunale Leistungsvergleiche sowohl zur Steigerung der lokalen Leistungsfähigkeit als auch auf politisch-strategischer Ebene.<sup>1</sup>

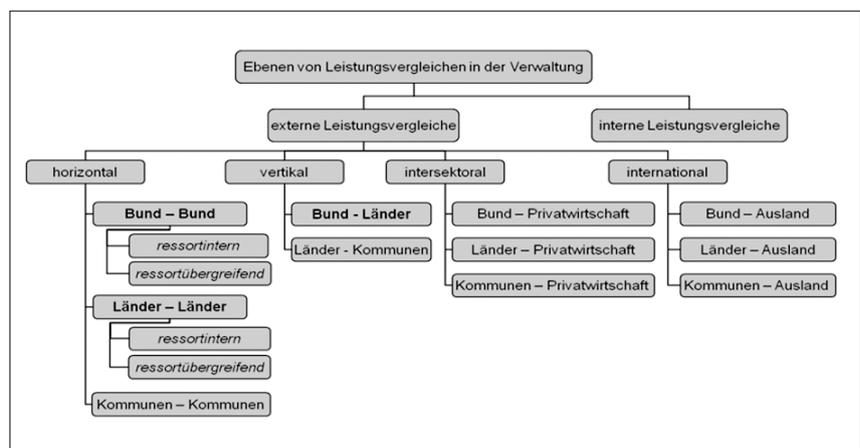
Der neue Grundgesetz-Artikel liefert nun auch auf Bundes- und Länderebene die Basis für eine neue Dynamik, die zu einer größeren Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns in

Deutschland beitragen soll. Die nach Art. 91d GG anzustrebenden Leistungsvergleiche können sehr facettenreich ausgestaltet werden. Ihre Vielfältigkeit zeigt sich darin, dass ...

– sie sowohl auf als auch zwischen allen **Verwaltungsebenen** verankert werden können, z.B. als länderübergreifende oder landesspezifische Vergleiche zwischen Behörden, die die gleichen bundesgesetzlich veranlassenen Fachaufgaben ausüben oder als Vergleiche zwischen Bundes- und Landesverwaltungen, die ähnliche verwaltungsinterne Dienstleistungen (Querschnittsaufgaben) verrichten. Im Einklang mit dem Ressortprinzip fokussiert das Grundgesetz insbeson-

dere auf das horizontale und das vertikale Verwaltungsebenen übergreifende Benchmarking. Um den Vollzug von bundesgesetzlich veranlassenen Aufgaben zu optimieren und den Bürokratieabbau voranzutreiben, ist auch der Verwaltungsvollzug auf kommunaler Ebene in den Leistungsvergleichen zu berücksichtigen. Gerade das föderale Prinzip und die mangelnde direkte Konkurrenz eröffnen der Verwaltung die Chance, beste Lösungen (Best Practices) zu identifizieren und ohne Wettbewerbsnachteile auf andere Verwaltungsbetriebe oder -einheiten zu übertragen.

– je nach Erkenntnisinteresse unterschiedliche **Vergleichskriterien** (Ziel-



Ebenen von Leistungsvergleichen in der Verwaltung

dimensionen) berücksichtigt werden können, z.B. die Güte der Auftragsbefriedigung, die Wirtschaftlichkeit und die Kundenzufriedenheit von Bürgern und Unternehmen.

— in Abhängigkeit der ausgewählten Vergleichskriterien unterschiedliche **Vergleichsgegenstände**, wie z.B. (Teil-)Prozesse, Ergebnisse (Produkte), Qualität, Kosten und Wirkungen verglichen werden können. Kriterien für die grundsätzliche Eignung von Vergleichsgegenständen sind z.B. zu erwartende Synergieeffekte, eine hohe Außenwirkung der Verwaltungsleistung und große Verbesserungspotenziale (in Bezug auf Qualität/Kosten), die insb. bei Massenverfahren zu erwarten sind. Je nach Auswahl der Gegenstände sind geeignete Vergleichsgrößen (insb. Kennzahlen) auszuwählen.

— die konkrete **Messmethodik** je nach Vergleichsgröße unterschiedlich ausfallen kann, z.B. Auswertung von KLR- und Haushaltsdaten, Zeiterfassungen, Befragungen, Selbstbewertungen und Prozessanalysen.

Auch der Hochschul- bzw. Bildungsbereich zeigt sich als ein vielfältiges Anwendungsfeld für Vergleichsstudien. Kaum ein öffentlicher Bereich hat sich dem Prinzip des Leistungsvergleichs so sehr verschrieben wie das Hochschulwesen. Neben Benchmarking sind Evaluationen, Hochschul- und Forschungsrankings sowie Akkreditierungen hochschulweit eingesetzte Bewertungsinstrumente.

Während die hochschulinterne Bewertung mittels **Evaluationen** aus Sicht der Studierenden und aus Sicht



**Dr. Dorothee Goldner**

**1992-1997** Studium der BWL an der WWU Münster

**1997-2003** Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG und am LS für Geld und Währung der WWU Münster, nebenberufliche Dozententätigkeit für die FH des Landes NRW, Abt. Münster und die Kreishandwerkerschaft Steinfurt, Dissertation zur institutionenökonomischen Analyse des Personalmanagements

**seit 2004** Hochschuldozentin im Grund- und Hauptstudium an der FH Bund, Brühl und selbständig in der Fortbildung für die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung und andere Bundes- und Landesverwaltungen, berufs begleitende Praxissemester im Bundesverwaltungsamt, Köln, bei der Bundespolizei NRW und im Bundesministerium des Inneren, Berlin

der Lehrenden/des Fachbereichs mit dem Ziel erfolgt, den Hochschulen Hinweise auf die Verbesserung des Lehrbetriebs zu liefern, ist die **Akkre-**

**ditierung** für Studiengänge, die im Zuge der Europäisierung der Studiengänge (Bologna-Prozess) einen Bachelor- oder Masterabschluss anstreben, ein unerlässliches Qualitätszertifikat, das durch Akkreditierungsagenturen vergeben wird. **Hochschulrankings** wiederum richten sich an die Leistungsempfänger, die Studierenden bzw. Abiturienten, die sich z.B. über das Betreuungsverhältnis und die Ausstattung der Hochschule informieren möchten. Obschon die Aussagekraft der auf einige Kernpunkte zusammengefassten Vergleichsstudien eingeschränkt ist, ist ein positives Ranking für die Hochschule ein wichtiges Aushängeschild im Wettbewerb um die besten Studierenden. **Forschungsrankings** vergleichen die Forschungsbeiträge der Professoren einer Hochschule national oder international, z.B. anhand der erworbenen Drittmittel und der Menge und Qualität der Publikationen und richten sich vornehmlich an die Hochschulen selbst und liefern hochschulpolitischen Diskussionsstoff z.B. zu den Fragen, ob diese Rankingergebnisse als Kriterium der Mittelverteilung geeignet sind und zum Promotions- und Habilitationsrecht von forschungsaktiven Fachhochschulen.<sup>2</sup>

Last but not least finden sich in der Vergangenheit bereits zahlreiche Beispiele für **Leistungsvergleiche**, wie z.B. das Benchmarking von Supportprozessen an Hochschulen<sup>3</sup>, die Erhebung zum Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung<sup>4</sup>, der Vergleich der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst der Länder und des Bundes z.B. bezüglich der Verzahnung von

Theorie und Praxis<sup>5</sup> und Vergleiche der durch das CHE (Centrum für Hochschulentwicklung) betreuten Benchmarking-Clubs der Fachhochschulen und der TUs. Durch solche auf konstruktive Zusammenarbeit und kontinuierliche Verbesserung angelegten Vergleichsaktivitäten können Beteiligte voneinander lernen: Warum ist eine Hochschule besser in der Einwerbung von Drittmitteln als die andere? Wie unterscheiden sich die Berufungsverfahren für den Lehrkörper? Was lässt sich im Ablauf der Prüfungsverfahren verbessern? Alle etablierten Instrumente der Hochschulbewertung werden auch

weiterhin zur Veränderung und Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems beitragen. Insofern sind die durch den Art. 91d GG anzustrebenden Vergleichsstudien für die Hochschullandschaft nichts Neues. Durch die grundgesetzliche Verankerung von Leistungsvergleichen erhalten derartige Instrumente jedoch ein stärkeres Gewicht, rücken die Thematik ins Blickfeld der Öffentlichkeit und können einen Beitrag zur Stärkung der Kooperation, des Erfahrungsaustausches, der Eigenverantwortlichkeit und der Transparenz – auch im Hochschulwesen – leisten.

#### ① Information

Dieser Beitrag nimmt Überlegungen zum Anlass, die die Autorin während des letzten Praxisaufenthaltes im BMI hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung, der organisatorischen Umsetzung und politischen Steuerung von Leistungsvergleichen gemäß Art. 91d GG angestellt hat.

---

➡ Dorothee Goldner  
 ☎ (02 28) 99-6 29 81 10  
 ✉ dorothee.goldner@fhbund.de

---

## Benutzte Literaturquellen:

<sup>1</sup> Vgl. hierzu z.B. das 1999 entstandene kommunale Projekt KOMPASS zum Aufbau eines strategischen Steuerungssystems oder das 1996 gegründete IKO-Netz (interkommunales Netz), in dem Leistungsvergleiche in vielen kommunalen Handlungsfeldern, wie z.B. Gebäudewirtschaft, Kfz-Zulassung, Grünflächen- und Straßenbewirtschaftung und Jugendhilfe, organisiert werden.

<sup>2</sup> Vgl. Müller-Böling, Detlef: TÜV für die Universität – Ranking, Evaluation, Benchmarking – was bedeuten diese Begriffe, die das deutsche Hochschulsystem schon heute grundlegend verändern?, in: DIE ZEIT 28.08.2003, Nr. 36.

<sup>3</sup> Am Benchmarking beteiligt sind die TU Darmstadt, die Universität Erlangen-Nürnberg, die TU München sowie die Universität Stuttgart und die Universität Ulm. Vgl. Stratmann, Friedrich et al.: Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, 2007.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Hrsg.): Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung – Kennzahlenbasiertes Fortbildungscontrolling, 2009.

<sup>5</sup> Vgl. Bundesregierung (Hrsg.): Moderner Staat – Moderne Verwaltung: Benchmarking-Projekte bei Bund, Ländern und Kommunen, 2000, S. 5.

# Events/Veranstaltungen

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

*Der genossenschaftliche FinanzVerbund nach der Krise – Was muss man heute tun, um morgen erfolgreich zu sein?*

Am 8. Juni 2009 fand die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zum elften Mal in Münster statt. Vor fast 200 Teilnehmern analysierten und diskutierten Wissenschaftler und hochkarätige Vertreter der Bankenpraxis Strategien für den genossenschaftlichen FinanzVerbund, die es ihm ermöglichen sollten, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Im Anschluss an eine einführende Begrüßung durch Frau Prof. Dr. Theresia Theurl referierte Gerhard Hofmann, Vorstand des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., über die Regulierung nach der Krise und verdeutlichte die Forderungen und Vorbereitungen des FinanzVerbundes. Dabei forderte er für die Weiterentwicklung der Finanzarchitektur vor allem Augenmaß von der Politik ein und im Weiteren, Überreaktionen, nationale Alleingänge und prozyklisches Handeln der Regulatoren zu verhindern. Herr Hofmann verdeutlichte abschließend die kontinuierliche Weiterentwicklung des Risikomanagements im genossenschaftlichen FinanzVerbund und hob die gute präventive Wirkung der erarbeiteten Risikomessverfahren hervor. Udo Wittler, Vorstandsvorsitzender der BAG Bankaktiengesellschaft, setzte sich in seinem Vortrag mit dem Thema der Solvenz nach der Krise auseinander und verdeutlichte die Aufgaben und Aktivitäten der BAG. Der Erfolg des genossenschaftlichen Geschäftsmodells liege vor allem

auch in der Einbindung in einen starken Verbund begründet. Zu vermuten sei jedoch, dass auch auf den genossenschaftlichen FinanzVerbund noch einige Belastungen zukommen werden. Er erläuterte, wie sich durch Outsourcing in Problembereichen ein Mehrwert für die betreffenden Institute schaffen lässt und welche Dienstleistungen das Verbundunternehmen BAG für ihre Verbundpartner anbietet. Thomas Ullrich, Vorstand der WGZ BANK AG, analysierte den Hintergrund und die Entwicklung der Finanzkrise und betonte, dass ein erfolgreiches Risikomanagement kein Zufall sei. Als Krisenursachen gab er eine zu stark ausgeprägte Modellgläubigkeit kombiniert mit einer zu leichtsinnigen Vergabe von Risikokapital an. Eine analytische Risikokontrolle sei sinnvoll, jedoch nur in Kombination mit der Kompetenz erfahrener Banker. Für die Rückabwicklung der Finanzmarktkrise, erwartet Herr Ullrich, dass diese lang und schmerzhaft sein wird. Die Banken müssen sich in den kommenden Monaten zahlreichen Herausforderungen stellen. Seitens

der WGZ BANK wurden Maßnahmen frühzeitig und offensiv ergriffen. Die Frage nach einer veränderten „Wertewelt“ nach der Krise und den daraus resultierenden Konsequenzen für die Kommunikation analysierte anschließend Prof. Dr. Theresia Theurl. Werte haben in der aktuellen Diskussion über Banken und die Folgen der Krise eine große Bedeutung erhalten. Umfragen zeigen, dass jene Werte zunehmend (wieder) an Bedeutung gewinnen, die mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell korrespondieren. Um diese Spielräume im Wettbewerb zu nutzen, sei es notwendig, die werterelevanten Konturen des genossenschaftlichen Geschäftsmodells deutlich zu schärfen. Abschließend verdeutlichte Prof. Theurl die Anforderungen an Kommunikationsstrategien in und nach der Krise. Wesentlich ist dabei, dass eine wertorientierte Kommunikation jetzt ansetzt. Dabei gilt es für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie, Werte, Produkte und die Identität des Unternehmens möglichst gut zu kombinieren. Auf dem Podium wurde dis-

kutiert, ob der genossenschaftliche FinanzVerbund tatsächlich als Gewinner aus der Krise hervorgehen könne und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. Aus dem genossenschaftlichen FinanzVerbund konnten WP Rainer Backenköhler, Vorstand und Verbandsdirektor des Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V., Frank M. Mühlbauer, Vorstand der WL BANK AG, sowie Herrmann Burbaum, Vorstandssprecher der Volksbank Raesfeld eG und Michael Siegers, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hildesheim eG, gewonnen werden. Es herrschte Einigkeit unter den Diskutanten, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken jedenfalls kurzfristig Krisengewinner seien. Die Mehrheit auf dem Podium argumentierte zudem, dass eine solidarische und konsequente Zusammenarbeit im FinanzVerbund und eine intensiviertere Nutzung seiner Möglichkeiten die Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells langfristig sichern werden. Es handle sich um ein sehr zeitgemäßes Modell. Um auch längerfristig als Gewinner aus der Krise hervorzugehen, sei es jedoch wichtig, kein universelles Konzept umzusetzen. Schließlich gebe es nicht die eine Volksbank und Raiffeisenbank, führte Siegers aus, sondern es existieren 1.197 Institute. Für alle Institute gelte dabei indes, dass die Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal eine tragende und exklusive Komponente der Genossenschaftsbanken sei. Vermieden werden müsse in jedem Fall jedoch, dass diese Prägung der Genossenschaftsbanken zu einem Marketinggag verkümmert, so Mühlbauer. Weitgehende Einigkeit



Udo Wittler, Frank M. Mühlbauer, Thomas Ullrich, WP Rainer Backenköhler, Prof. Dr. Theresia Theurl, Michael Siegers, Hermann Burbaum (v.l.n.r.)

herrschte darüber, dass die Konzentration auf das originäre Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken eine Lehre aus der Krise ist. Vertrauen und Solidarität werden in Zukunft einen höheren Stellwert haben und der vollzogene Wandel von der Kasinmentalität hin zum höchsten Sicherheitsbedürfnis werde zumindest in der Einschätzung von großen Teilen der Gesellschaft bestehen bleiben, so Backenköhler. Abschließend gaben die Diskutanten ihre Einschätzung zu den wichtigsten Schritten für eine erfolgreiche Zukunft des genossenschaftlichen FinanzVerbundes ab. Burbaum betonte, dass es wesentlich sei, zum klassischen Bankmodell zurückzukehren. Siegers stimmte zu, ergänzte jedoch, dass dazu auch eine Kosten- und Prozessoptimierung notwendig sei. Mühlbauer hob zudem hervor, dass es von zentraler Bedeutung sei, wieder Freude am Vertrieb bzw. an der Beratung zu bekommen. Backenköhler betonte, dass er das genossenschaftliche Geschäfts-

modell als sehr zukunftsfähig erachte. Um langfristig erfolgreich aufgestellt zu sein, empfahl er den Unternehmen im genossenschaftlichen FinanzVerbund die Beratung zu priorisieren, gemeinsame Verbundressourcen zu nutzen und nachhaltig in die Personalqualität zu investieren. Die ausgezeichnete Veranstaltung in der Aula des Schlosses der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zeigte die Aktualität und Bedeutung der diskutierten Thematik.

Die nächste Veranstaltung Wissenschaft und Praxis im Gespräch findet am 18. Januar 2010 unter dem Titel „Märkte nach der Krise – Strategien für den FinanzVerbund“ in Münster statt.

☎ Christian Strothmann

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ christian.strothmann@ifg-muenster.de

## Fit für die Zukunft

### *Personalmanagement und energetische Sanierung*

Auch wenn sich aktuell vieles um die Finanz- und Wirtschaftskrise dreht, darf die langfristige Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften nicht in den Hintergrund treten. Nur wer heute vorsorgt, wird fit für die Zukunft sein. Eine wichtige Zukunftsaufgabe sind ein adäquates Personalmanagement und eine energetische Sanierung der Wohnungsbestände.

Schon heute zeigt sich Handlungsbedarf, denn es wird zunehmend schwieriger, geeignetes Personal zu finden. Darüber hinaus sind die Wohnungsgenossenschaften, wie die gesamte Wohnungswirtschaft mit dem Thema „Energieeinsparung“ konfrontiert. Es gilt, in diesem Bereich zukunftsweisende Projekte zu entwickeln, die im Wettbewerb beste Chancen haben. Dies war der einstimmige Tenor der Teilnehmer des 14. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“, zu dem das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster (IfG) und der Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (VdW) am 7. Oktober 2009 nach Münster eingeladen hatten.

Rund 110 Teilnehmer diskutierten bei der Tagung unter dem Titel „Fit für die Zukunft – Personalmanagement und energetische Sanierung“, wie heute schon mit diesen Herausforderungen und ihren Folgen umgegangen

wird und werden sollte. In interessanten Vorträgen wurden zahlreiche Impulse gegeben, welche anschließend intensiv erörtert wurden. Dr. Gerhard Jeschke, VdW Rheinland Westfalen, begrüßte die Teilnehmer und blickte auf dreizehn erfolgreiche Veranstaltungen zurück. Die Symposien seien ein Paradebeispiel für eine gut funktionierende Kooperation des IfG-Münster mit dem VdW Rheinland Westfalen und gleichermaßen eine ideale Ergänzung für Wissenschaft und Praxis. „Personalplanung/-management“ so Jeschke, „sollte den gleichen Stellenwert wie Finanzierungsmanagement, Sozialmanagement und Prozessmanagement besitzen.“ Für die Erreichung eines optimalen MemberValue sei es heute wichtig, den Fokus auf das Personal in Wohnungsgenossenschaften zu legen, da dieses ein wesentlicher Faktor für mitgliederorientierte Dienstleistungen ist, die Wohnungsgenossenschaften von der Konkurrenz am Wohnungsmarkt un-

terscheiden. Im Anschluss stellte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des IfG Münster, Grundlagen und Instrumente des Personalmanagements in Wohnungsgenossenschaften dar und leitete daraus die zentralen personalpolitischen Anforderungen sowie Herausforderungen für den Human Resources Investitionsbedarf ab. In den letzten Jahren schon hat sich gezeigt, dass es immer schwieriger wird, geeignete und gute Fachkräfte für Wohnungsgenossenschaften zu finden. Prof. Theurl betonte, wie wichtig es ist, diese Entscheidungen zu systematisieren und einer Investitionsanalyse zu unterwerfen. Es gilt zunächst die vorhandenen Kompetenzprofile im Unternehmen mit den aus der Unternehmensstrategie hergeleiteten benötigten Kompetenzprofilen zu vergleichen. Anschließend kann dann entschieden werden, ob diese Differenz über den Markt durch neue Mitarbeiter oder durch die Qualifizierung und



Dr. Gerhard Jeschke



Prof. Dr. Theresia Theurl



Franz-Bernd Große-Wilde



Thomas Meißner



Alexander Schmidt



Hans-Joachim Palm

Weiterbildung im Unternehmen verringert werden kann.

Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender Spar- und Bauverein Dortmund eG, erläuterte im folgenden Vortrag zum Thema Personalmanagement die Attraktivität der Wohnungsgenossenschaften als Arbeitgeber. Insbesondere ist es laut Herrn Große-Wilde wichtig, ein klares Erscheinungsbild von Wohnungsgenossenschaften zu schaffen. Bedeutende Faktoren sind die Herausstellung von Alleinstellungsmerkmalen am Arbeitsmarkt wie Zuverlässigkeit, Nachhaltigkeit und Solidarität. Schließlich müssen die Vorteile von Wohnungsgenossenschaften als Arbeitgeber, wie z.B. flache Hierarchien und die Möglichkeit Eigeninitiative zu entwickeln, in der Personalpolitik abgebildet werden. Zum Thema Personalentwicklung einer kleinen Wohnungsgenossenschaft referierte Thomas Meißner, Vorstandsmitglied der

Wohnungsgenossenschaft Am Vorgebirgspark eG, Köln. Er hob in seinem Vortrag hervor, dass kleinere Unternehmen, vor ganz eigenen Problemen in der Personalpolitik stehen. So macht der Ausfall oder Weggang eines Mitarbeiters meist einen erheblichen (zweistelligen) Prozentsatz der Gesamtmitarbeiterzahl aus. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter meist über sehr viel implizites Wissen verfügen, das nicht dokumentiert ist und auch nicht mit sinnvollem Aufwand dokumentiert werden kann. Umso wichtiger ist es, Verantwortlichkeiten zuzuteilen und eine Teamfähigkeit zu entwickeln. Genauso wie Große-Wilde betont auch Meißner die Bedeutung einer strukturierten und überlegten Weiterbildung des Personals. Alexander Schmidt, Leiter der Personalentwicklung AGRAVIS Raiffeisen AG, demonstrierte, wie Personalpolitik in anderen Branchen erfolgt. Auch wenn die AGRAVIS AG ein ver-

gleichsweise großes Unternehmen ist, so weist sie doch viele Ähnlichkeiten zu Wohnungsgenossenschaften in der Personalpolitik auf. So sind die Vor-Ort-Betriebe der AGRAVIS auch klein, es müssen gute Fachkräfte in ländlichen Regionen gefunden werden und auch die AGRAVIS braucht Fachkräfte mit sehr spezifischen Qualifikationen. Schmidt warnte davor, mit dem Instrumentarium der großen Arbeitgeber konkurrieren zu wollen. Vielversprechender ist es, sich auf seine eigenen Stärken und die eigenen Bedürfnisse zu konzentrieren. Ferner, so Schmidt, ist es wichtig, eine gute eigene Ausbildung zu gewährleisten. Zwar sind diese Mitarbeiter dann auch für andere Unternehmen attraktiv, aber man hat einen verlässlichen Zustrom guter Mitarbeiter für das eigene Unternehmen. Hier wies Schmidt auch auf die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit Schulen und Universitäten hin, die jedoch kontinu-



Hans-Georg Haut



Gerhard Rohde



WP/StB Ingeborg Esser



Das interessierte Publikum

ierlich sein muss, d.h. die gewonnenen Informationen über potenzielle Kandidaten müssen auch gerade dann genutzt werden, wenn diese die Schule bzw. Hochschule verlassen.

Der zweite Themenblock, die energetische Sanierung, wurde nach der Mittagspause in vier weiteren Vorträgen vertieft. Hans-Joachim Palm, VdW Rheinland Westfalen, stellte ein Berechnungsmodell zur Wirtschaftlichkeit energetischer Modernisierung auf investitionstheoretischer Basis vor. Hans-Georg Haut, geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Wohnungsgenossenschaft Siegen eG, stellte die Finanzierung, Umsetzung und den Gewinn von Photovoltaik als Teil der energetischen Sanierung vor. Er machte deutlich, dass sich die Photovoltaik selbst durch Zuschüsse und Einspeisevergütungen finanziert. Kalkulatorisch deckt die Anlage ein Drittel des Stromverbrauchs der Haushalte in den sanierten Gebäuden. Herr Haut betonte auch, dass die Wirkung einer energetischen Sanierung auch vom Mieterverhalten abhängig ist. Diesen Punkt griff auch Gerhard Rohde, stellvertretender Vorstandsvorsitzender, Spar- und Bauverein So-

lingen eG, auf. Nach der energetischen Sanierung hängt der Energieverbrauch in sehr viel stärkerem Maß vom Verhalten der Mieter ab und auch hier bestehen noch Einsparpotenziale. Herr Rohde stellte eine Lösung des Spar- und Bauvereins Solingen vor, die es den Mietern erlaubt, über ein Internetportal ihren Heizverbrauch besser und automatisiert zu steuern und damit auch besser zu kontrollieren. In anderen Beispielen energetischer Sanierung machte Herr Rohde deutlich, wie wichtig es ist, energetische Sanierung immer in einem größeren Zusammenhang zu sehen, um einerseits die richtigen energetischen Lösungen zu wählen und andererseits auch Synergiepotenziale bei Energielösungen für ein Quartier zu realisieren. Als Ziel schwebt ihm die Gründung einer Energiegenossenschaft vor, in der Nutzer, Wohnungsunternehmen und Energiedienstleister Mitglied sind und zusammen lokale, energetische Lösungen erarbeiten und umsetzen können. Im abschließenden Vortrag der Tagung referierte Ingeborg Esser, Mitglied der Geschäftsführung, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienun-

ternehmen e.V., zum Thema „Gründung von Energiegenossenschaften – Eine neue Handlungsoption für Wohnungsgenossenschaften“. Deutliche Vorteile hat die eG insbesondere gegenüber der heute häufig verwandten BGB-Gesellschaft, da der Ein- und Austritt rechtlich leichter ist. Frau Esser unterstrich, dass mit der Reform des Genossenschaftsgesetzes erhebliche Spielräume in der Gestaltung der Genossenschaft entstanden sind. Dieses reicht von der herabgesetzten Mindestzahl der Mitglieder bis zur Möglichkeit, bei Unternehmergenossenschaften das Stimmrecht z.B. nach Geschäftsanteilen gestalten zu können.

Das nächste Symposium der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 25. März 2010 ebenfalls wieder in Münster statt.

---

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

---

## Tagung „Stiftungsmanagement im Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation“

*Gemeinsame Veranstaltung des IfG mit dem Marketing Centrum Münster*

Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert haben am 9. Oktober 2009 gemeinsam zu der Tagung eingeladen, um mit Experten und interessierten Praktikern über Erkenntnisse von Kooperationen im Stiftungssektor zu diskutieren.

Im Stiftungssektor lässt sich seit einigen Jahren ein steigender Spezialisierungs- und Professionalisierungsgrad erkennen. Dies ist dem steigenden Wettbewerbsdruck geschuldet, der Stiftungen dazu zwingt, sich und ihre Aktivitäten klarer zu positionieren und ihr öffentliches Profil gegenüber anderen Stiftungen, aber auch gegenüber staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiativen zu schärfen. Angesichts wachsender komplexer Herausforderungen, welche die Expertise und Ressourcen einer einzelnen Stiftung übersteigen, besitzen Kooperationen im Stiftungsbereich eine zu-

nehmende Bedeutung für die individuelle und gesellschaftliche Problemlösung. Dies stellt das Stiftungsmanagement vor ein Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation.

### Einführung

In der Einführung skizzierte Prof. Meffert die heutige Stiftungslandschaft, die sich wegen Marktversagen sowie Staatsversagen neuen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen muss. Dies fördert eine erhöhte Nachfrage nach Stiftungsleistungen, aber auch eine erhöhte Komplexität der Probleme. Dem müsse man mit

einem klaren normativen, strategischen und operativen Stiftungsmanagement begegnen.

Prof. Theurl wies einleitend auf die Potenziale, aber auch Gefahren von Kooperationen hin. So sei bei jeder Kooperation die Abwägung zwischen einer besseren Zielerreichung und der gleichzeitigen Einschränkung individueller Freiräume zu treffen.

### Expertenbeiträge

Dr. Andreas M. Rickert (Bertelsmann Stiftung) befasste sich in seinem Vortrag mit den Voraussetzungen, Potenzialen und Hindernissen trisektoraler



v.l.n.r.: Dr. Karsten Schulz, Dr. Annegret Saxe, Dr. Andreas M. Rickert, Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Dr. Roland Kaehlbrandt, Dr. Martin Holzberg, MD Dr. Christof Eichert, Helmut Leitz

Kooperationen zwischen dem gemeinnützigem Sektor, der Wirtschaft und dem Staat. Anhand des konkreten Projekts „Orientierung für soziale Investoren“ stellte er dar, dass transparente Projektevaluationen die Barrieren überwinden helfen können.

Dr. Kaehlbrandt (Stiftung Polytechnische Gesellschaft) umriss die Rolle der Stiftung als Promotor des Wandels, den sie bei der Komplexität der Probleme nicht ohne Partner erfüllen könne. Dies sei jedoch durchaus positiv zu bewerten: „Kooperationen sind das, was der Wettbewerb für Unternehmen ist.“

Die Chancen von Kooperationen für kleine Stiftungen standen im Zentrum des Vortrags von Helmut Leitz, Stiftungsvorstand der Louis Leitz Stiftung, der aus den Aktivitäten der fördernden Stiftung berichtete, insbesondere von dem Spannungsfeld diversifizierter globaler Tätigkeiten oder konzentrierter eng gefasster Projekte. Die wissenschaftliche Analyse erfolgreicher Kooperationsmodelle wurde von Dr. Annegret Saxe (Institut für Genossenschaftswesen) und Dr. Martin Holzberg (BBDO Consulting) referiert. Dabei arbeitete Dr. Saxe heraus, dass die grundlegenden Kooperationsstrategien „sich verbünden“, „sich ergänzen“ und „voneinander lernen“ über alle Projektstufen hinweg verfolgt werden sollten, um eine effiziente und kreative Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dr. Holzberg stellte anschließend die spezifischen Erfolgsfaktoren von trisektoralen Kooperationen heraus und betonte, dass es neben harten Faktoren wie Institutionalisierung und Evaluation vor allem auch auf die weichen Faktoren

Kommunikation, Vertrauen und Partnerfit ankäme.

Dr. Karsten Schulz (ammado) stellte ein innovatives Engagement-Modell vor, das auf einer Online-Plattform soziales Engagement von Unternehmen, NGOs und Kunden mit Spendenwunsch zusammenbringt. Durch Ausgabe von Spendengutscheinen können Unternehmen ihre Kunden selbst entscheiden lassen, welchen gemeinnützigen Zweck diese auf der Plattform auswählen und unterstützen wollen.

### Podiumsdiskussion

In der abschließenden Podiumsdiskussion setzten sich die Referenten unter der Leitung von Prof. Theurl mit Erfolgsfaktoren und Wirkungseffekten von Kooperationen auseinander.

MD Dr. Christof Eichert (Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW) wies in seinem Statement darauf hin, dass die zentrale Frage des Stiftungsmanagements die Frage der Wirkung und insbesondere der Wirkungsmessung von Stiftungsaktivitäten und Kooperationen sei. Gleichzeitig sei dies jedoch auch mit besonderen Schwierigkeiten seitens der Methodik und der Bereitschaft aller beteiligten Partner verbunden. Letztlich bemesse sich der Erfolg eines kooperativen Projekts an seiner langfristigen Tragfähigkeit, vor allem für den Zeitraum nach der Anschubfinanzierung durch die Stiftung. Dr. Kaehlbrandt unterstrich in diesem Zusammenhang die enge Verbindung von Kooperation und Kommunikation. Sowohl innerhalb einer Kooperation als auch im kommunikativen Wettbewerb um

Aufmerksamkeit und Öffentlichkeit komme es auf ein professionelles Management an, um die nachhaltige Bearbeitung einer Thematik zu unterstützen. Dr. Rickert brachte jedoch den Einwand vor, dass sich der gemeinnützige Sektor mehr als andere Sektoren Kreativität und innovative Projekte ohne Erfolgsgarantie leisten könne und daher im Vorfeld nicht immer nur auf den Wirkungsgrad als Maßstab fokussieren müsse. Auch Fragen der Markenführung in Kooperationen, z.B. das Spannungsfeld zwischen Verwässerung der eigenen Marke und Profit durch eine starke Projektmarke und Fragen der strategischen Partner- und Projektwahl wurden durch das Podium zusammen mit dem Plenum diskutiert.

Abschließend konnten Prof. Theurl und Prof. Meffert mit den Anwesenden resümieren, dass der Dialog von Wissenschaft und Praxis weiter notwendig sei, um ein effizientes und effektives Management von Stiftungen und ihren Kooperationen zu fördern. Im Rahmen des gemeinsamen Mittagessens und der zwischenzeitlichen Pausen konnten die Teilnehmer zudem ihre Erfahrungen mit Stiftungen und Stiftungs Kooperationen weiter austauschen, so dass sich die Veranstaltung in Zusammenarbeit mit dem Marketing Centrum Münster als großer Erfolg erwies.

---

☎ Sebastian Tenbrock  
☎ (0251) 83-2 28 99  
✉ [sebastian.tenbrock@ifg-muenster.de](mailto:sebastian.tenbrock@ifg-muenster.de)

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 33. Hohenheimer Oberseminar in Münster

Das 33. Hohenheimer Oberseminar fand vom 5. bis zum 7. November 2009 auf Einladung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl am Institut für Genossenschaftswesen in Münster statt. Im Rahmen dieses interuniversitären Forschungsseminars versammeln sich zweimal jährlich Wissenschaftler von in- und ausländischen Universitäten, um aktuelle Forschungsergebnisse und zukünftige Projekte zu diskutieren.

Die inhaltliche Klammer der partizipierenden Institute und Lehrstühle sind industrie-, wettbewerbs- und regulierungsökonomische Forschungsschwerpunkte. Dabei profitieren die Teilnehmer von den besonderen Regeln des Seminars, nach denen die diskutierten Papiere nicht durch die Autoren selbst präsentiert werden, sondern von einem Korreferenten vorgestellt und kommentiert werden. An diese Präsentationen schließen sich lebhafte und meist kontroverse Diskussionen an, aus denen sowohl die Autoren als auch die übrigen Teilnehmer regelmäßig neue Erkenntnisse und Einsichten gewinnen. So standen auch bei der diesjährigen Veranstaltung viele aktuelle und spannende Diskussionspapiere aus den verschiedenen Teildisziplinen der Ökonomik auf dem Tagungsprogramm. Das Themenspektrum reichte von wettbewerbspolitischen Fragestellungen zur Stabilität von Kartellen und der Anwendbarkeit des SSNIP-Tests auf zweiseitigen Märkten bis hin zu aktuellen Themen der Medienökonomik, wie zum Beispiel der Diskussion um die Netzneutralität und der Vermarktung von Fußballrechten im Internet. Einen weiteren Schwerpunkt der Veranstaltung bildete die Gesundheitsökonomik. Zu diesem Themenbereich



Dipl.-Kfm. Martin Bündenbender und Prof. Dr. Justus Haucap während der Diskussion

korreferierte Frau Prof. Theurl das Papier einer Forschergruppe aus Berlin und Ilmenau, das sich mit der Interdependenz von Sozialgesetzgebung und Wettbewerbsrecht im Gesundheitswesen auseinandersetzte. Den zweiten Beitrag des Instituts für Genossenschaftswesen stellte Martin Bündenbender mit seinem Papier zum Thema „Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets“, das vom Vorsitzenden der Monopolkommission, dem Düsseldorfer Ökonom Prof. Justus Haucap, korreferiert wurde.

Die aktuellen Forschungstätigkeiten der Teilnehmer wurden nicht nur im Plenum, sondern auch während des

umfangreichen Rahmenprogramms intensiv diskutiert. Bis zum späten Abend wurden Erfahrungen über theoretisches und empirisches Arbeiten ausgetauscht, Ergebnisse erläutert und auch neue Kontakte für zukünftige Forschungsprojekte geknüpft.

#### Information

Die Veranstaltung wurde freundlich durch die Provinzial NordWest Holding AG unterstützt.

☎ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@ifg-muenster.de

## EMNet 2009 in Sarajevo

### *IV. International Conference on Economics and Management of Networks*

In der Hauptstadt Bosnien und Herzegowinas trafen sich im Rahmen der 4. EMNet vom 3. bis 5. September 2009 mehr als 120 Wissenschaftler, um aktuelle ökonomische Forschungsergebnisse zu Kooperationen und Netzwerken zu diskutieren. Das Institut für Genossenschaftswesen war auf der Veranstaltung mit einem empirischen Forschungspapier vertreten.

In diesem Jahr fand die internationale Konferenz EMNet vom 3. bis 5. September an der Universität Sarajevo statt. Das Ziel der alle zwei Jahre stattfindenden Konferenz ist es, ein breites und internationales Diskussionsforum für Forschungsarbeiten zur Ökonomie und zum Management von Unternehmenskooperationen zu bieten. Dabei werden theoretische, konzeptionelle sowie empirische Arbeiten zu Franchising, Genossenschaften, Joint Ventures, strategischen Allianzen, Unternehmensclustern sowie zu anderen kooperativen Unternehmensstrategien vorgestellt und durch das Fachpublikum und die Vortragenden konstruktiv diskutiert. Durch eine thematische Strukturierung und Zuordnung der Forschungsvorträge auf verschiedene Sessions behält die Konferenz trotz ihrer Größe einen sehr konstruktiven Seminarcharakter.

Das Institut für Genossenschaftswesen wurde in diesem Jahr von Konstantin Kolloge vertreten, der aktuelle Forschungsergebnisse zum Thema „Internationalization of German Machinery Manufacturers – a Cooperative Perspective“ zur Diskussion stellte. In dem empirischen Forschungspapier analysierte Herr Kolloge den Einfluss der Unternehmensgröße auf die



Sarajevo University

Internationalisierungsentscheidung von Industrieunternehmen. Auf der Grundlage eines transaktionskostentheoretischen Analyserahmens wurde zunächst aufgezeigt, in welcher Form die Spezifität der Investitionen sowie die Umweltunsicherheit einen deutlichen Einfluss auf eine stärkere Internationalisierung der internationalen Vertriebstätigkeit besitzen.

Davon ausgehend wird argumentiert, dass auch die Unternehmensgröße der Hersteller einen Einfluss auf die Transaktionskosten sowie in der Folge auf die Entscheidung hinsichtlich der Markteintrittsstrategie hat. Auf der Grundlage einer Befragung von 138 deutschen Maschinenherstellern konnte dementsprechend gezeigt werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Unterneh-

mensgröße und dem Institutionalierungsgrad der Vertriebstätigkeit besteht. Große Unternehmen wählen häufiger hierarchische Formen des Markteintrittes, wohingegen kleine Unternehmen überwiegend Vertriebskooperationen nutzen. Ebenso zeigte sich, dass die Vertriebskooperationen kleiner Unternehmen häufiger als jene von mittleren und großen Hersteller allein auf einer informellen Institutionalisierung beruhen. Bei der Zuhörerschaft aus Doktoranden und Professoren stieß der Vortrag auf reges Interesse. Die gemeinsamen Essen sowie die Pausen im Rahmen der Veranstaltung gaben schließlich vielfältige Gelegenheiten, in angenehmer Atmosphäre die Diskussionsthemen weiter zu vertiefen und internationale Kontakte zu knüpfen. Der positive Eindruck der Veranstaltung wurde durch die eindrucksvolle Kulisse der lebhaften Stadt Sarajevo sowie durch die professionelle Organisation und das gelungene Rahmenprogramm abgerundet.

---

☎ Konstantin Kolloge  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ [konstantin.kolloge@ifg-muenster.de](mailto:konstantin.kolloge@ifg-muenster.de)

---

## Kennenlernabend des Wahlfachs Unternehmenskooperation

*Der Kennenlernabend wird 20*

Der 20. Kennenlernabend des Institutes für Genossenschaftswesen am 21. Oktober 2009 stand ganz unter dem Motto „USA“. Wie zu Beginn eines jeden Semesters sind zahlreiche Studierende und Interessierte des Wahlfaches Unternehmenskooperation der Einladung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl gefolgt und haben den Weg in die amerikanisch geschmückten Räumlichkeiten des Instituts für Genossenschaftswesen gefunden.

Dort bot sich für alle Anwesenden die Gelegenheit, in informeller Atmosphäre Informationen auszutauschen oder sich allgemein über die vielseitigen Angebote im Zusammenhang mit dem Wahlfach Unternehmenskooperation zu informieren. Dem diesjähri-



Masterstudierenden die Möglichkeit, auch dem geistigen Wohl genüge zu tun. So nutzten auch in diesem Semester wieder über 60 Studierende den Anlass, um Fragen rund um die „C-Economy“, zu Praktikums- und Berufsmöglichkeiten oder Auslands-



gen Motto entsprechend wurden die Studierenden vom Organisationsteam um Lars Völker, Max von Cube und Christian Strothmann mit angemessener Verpflegung in Form von Hot Dogs, Chili sin Carne sowie einem



semestern mit Kommilitonen aus höheren Semestern und Angehörigen des Instituts zu diskutieren. In ihrer kurzen Eröffnungsrede betonte Frau Prof. Theurl die Bedeutung eines solchen Erfahrungsaustausches für die Arbeit am Institut – so ermöglicht das beiderseitige Feedback doch auch eine laufende Verbesserung der Lehre. Die in den letzten Jahren stets hohe Teilnehmerzahl und die nun schon zehn Jahre währende Geschichte des



amerikanischen Nachtischbuffet versorgt.

Während durch das Buffet für das leibliche Wohl gesorgt war, hatten die anwesenden Bachelor-, Diplom- und

Kennenlernabends lassen erkennen, dass diese traditionsreiche Veranstaltung mittlerweile fester Bestandteil des studentischen Terminkalenders und ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Gestaltung des Veranstal-



tungs-Curriculums geworden ist. So ist zu erwarten, dass auch die nächsten Kennenlernabende auf eine ebenso positive Resonanz unter den Studierenden stoßen werden.



➔ Patrick Peichert

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ 06lit@  
wiwi.uni-muenster.de

## „Member Value International“ wiederholt Vorjahreserfolg

*IfG-Team beendet den WiWi-Cup 2009 auf dem zweiten Rang*

„Member Value International“, das Team des Instituts für Genossenschaftswesen, konnte den Vorjahreserfolg bei der 23. Auflage des traditionellen Fußballturniers der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Münster (WiWi-Cup) wiederholen. Unter Leitung des Spielertrainers Konstantin Kolloge erreichte man das Finale, das gegen die „Boca JunIAS“ vom Lehrstuhl von Professor Backhaus verloren ging.

Nach einem ausführlichen WarmUp-Programm stand das erste Gruppenspiel gegen das Team der BDV an. Unterstützt von zahlreichen Mitarbeitern sorgte man mit einem 7:0-Erfolg für einen sehr guten Einstand in das Turnier. In den anschließenden Spielen gegen das Team AIESEC (2:0) und Basic Needs (3:0) leiteten jeweils frühe Treffer den späteren Sieg ein. Im abschließenden Gruppenspiel erreichte man ein 0:0 gegen die Marketing-Alumnis. Durch eine starke Teamleistung und eine sattelfeste Abwehr um Meißner, Holtkötter, Wicher und Woltering sowie treffsicheren Reserve-Spielern war das Team bereits vor dem letzten Gruppenspiel für das Viertelfinale qualifiziert.

Als Gruppensieger spielte man auch im Viertelfinale erfolgreich und besiegte die „SpVgg Kajüter Führt“ durch Tore von Schätzle, Schmidt und



... und action!!



Das Team des IfG

Kolloge verdient mit 3:0. Im anschließenden Halbfinale konnte auch der erste Gegentreffer des Turniers das Team von Konstantin Kolloge nicht beunruhigen. Unterstützt durch Prof. Theresia Theurl und begeisternde Zuschauer an der Seitenlinie drehte man durch drei Treffer von Michael Tschöpel, der mit seinen insgesamt sechs Toren zu einem der beiden Torschützenkönige des Turniers wurde, den Rückstand in eine 3:1-Führung. Auch der Anschlusstreffer stellte keine Gefahr mehr für den Finaleinzug dar. Nach dem Einlagenspiel der Professoren gegen die „Sisters Of No Mercy“ fand das Finale gegen die Boca JunIAS statt. Der spielerisch starke Gegner ging durch einen sehenswerten Treffer mit 1:0 in Führung. Anschließend entwickelte sich ein umkämpftes

Spiel, dass mit einem Quäntchen Glück auch hätte gewonnen werden können. So blieb es trotz guter Gelegenheiten zum Ausgleich bis zum Schlusspfiff beim 1:0. Trotz der Niederlage im Finale waren am Ende des Tages alle Spieler mit dem Erreichten sehr zufrieden. Auch Prof. Theresia Theurl war nach dem wiederholten Erfolg glücklich und ließ es sich bei der „Player’s Night“, dem feierlichen Abschluss des Tages, nicht nehmen, dass Team zu beglückwünschen und den Spielern ihren verdienten Preis zu überreichen.

➔ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ 06lit@  
ifg-muenster.de

# Vorträge

**Theresia Theurl**

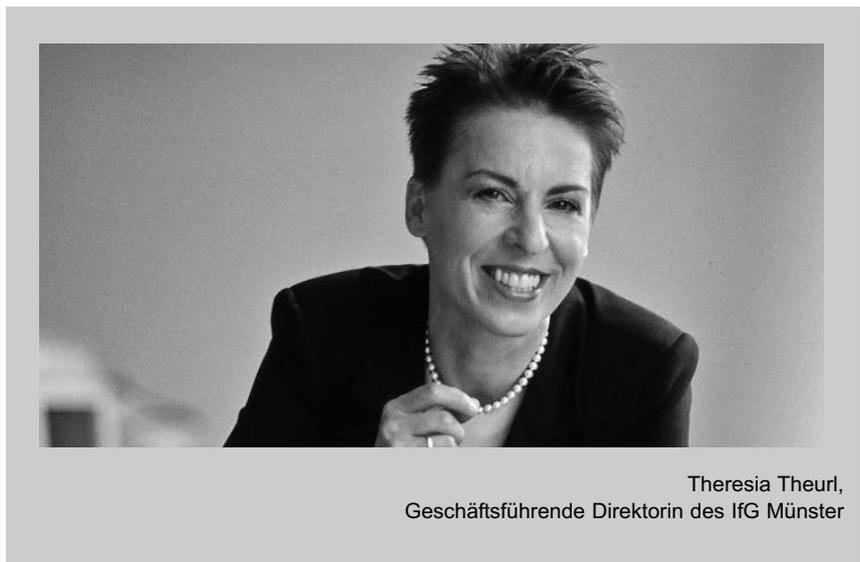
## *Das Unternehmen als Global Teamplayer: Kooperationen in Forschung und Entwicklung\**

Die Innovationspolitik eines Unternehmens ist zwar mehr als Forschung und Entwicklung, doch F&E ist ein wesentlicher Bestandteil und ihr Kern. Die Frage, welchen Stellenwert F&E-Kooperationen in der Innovationspolitik global agierender Unternehmen haben, ist also eine sehr grundlegende. Doch es handelt sich dabei nicht nur um strategische Fragen der einzelnen Unternehmen, sondern es werden auch Standorte davon betroffen. Ob durch F&E-Netzwerke Wettbewerbsvorteile für Standorte erzielt werden können, ist noch nicht abschließend beurteilt, doch vieles weist darauf hin. Die leitende Frage dieser öffentlichen Vortragsveranstaltung „Innovation durch vernetztes Wissen?“ hat also nicht nur eine einzelwirtschaftliche, sondern auch eine wirtschaftspolitische Dimension.

Veränderte Rahmenbedingungen legen es nicht nur nahe, Unternehmensstrategien zu hinterfragen, sondern auch Standortstrategien. Diese beiden Reaktionsmöglichkeiten sind nicht unabhängig voneinander und beeinflussen sich gegenseitig. Unternehmensstrategien enthalten neben anderen Aspekten die Konkretisierung der Innovationspolitik, diese wiederum Forschung und Entwicklung. Nicht nur die Inhalte von F&E haben geklärt zu werden, sondern auch deren Organisation. Die Inhalte beziehen sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen, Produkten und Leistungen sowie auf Prozesse. Orientierungspunkte sind also neben den Nachfragerpräferenzen die Kosten. Aktivitäten der F&E können dabei unternehmensintern, über den Marktbezug oder in Kooperationen und Netzwerken organisiert werden.

### **Steigende Wissensintensität**

Wird davon ausgegangen, dass die Wissensintensität von Produkten und



Theresia Theurl,  
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

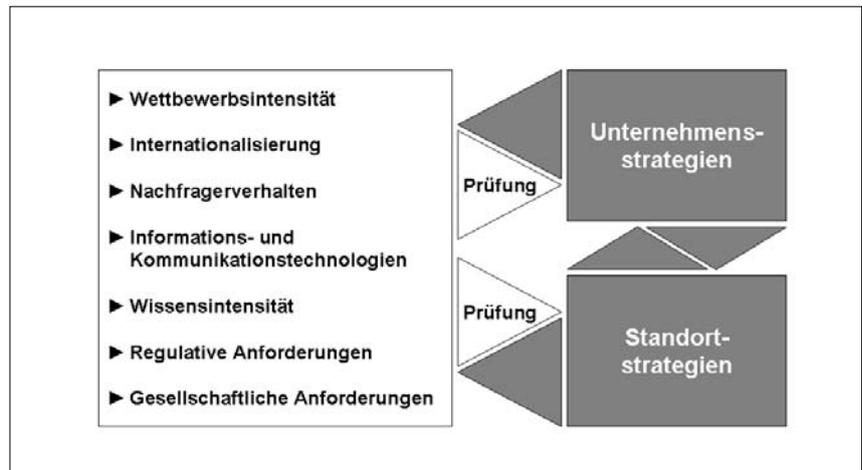
Prozessen zugenommen hat, wird Wissen zu einer Ressource, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Standorten beeinflusst. Dies berücksichtigt die Innovationspolitik. Sie hat die Aufgabe vorhandenes Wissen effizienter zu nutzen und neues Wissen zu schaffen. Forschung und Entwicklung ist einer der Ansatzpunkte dafür. Zwar ist diese Entwicklung in erster Linie für die Inhalte relevant, doch es ergibt sich auch ein direkter Zusammenhang mit der adä-

quaten Organisation von F&E. Wissen ist mit einem Bewertungs- und mit einem Transferproblem konfrontiert. So ist Wissen häufig zwischen Organisationen verteilt, implizit an Menschen gebunden und damit nur schwer bewertbar, was seinen Transfer erschwert. Vor diesem Hintergrund werden die Nutzung von Wissen und der Zugang zu Wissen wichtiger als sein Erwerb. Daher bieten sich Netzwerke als Organisationsform von F&E an. Sie ermöglichen es ver-

teiltes und komplementäres Wissen zusammenzubringen und auf dieser Grundlage neues Wissen zu schaffen. Wissensnetzwerke sind sowohl zur Diffusion vorhandenen Wissens sowie zur Generierung neuen Wissens geeignet.

### Global Teamplayer

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was unter einem Global Teamplayer zu verstehen ist. Ein Unternehmen kann dann in diese Kategorie eingeordnet werden, wenn es bei F&E-Aktivitäten kooperiert, um im internationalen Wettbewerb erfolgreicher zu sein als mit isolierten Aktivitäten. Vier Konstellationen sind zu unterscheiden. Erstens werden mit dem genannten Ziel Kooperationen mit ausländischen Unternehmen eingegangen. Zweitens werden mit inländischen Partnern Kooperationen vereinbart, um gemeinsam einen Markteintritt im Ausland zu bewerkstelligen. Drittens kooperieren Unternehmen, die nach wie vor ausschließlich regional oder national tätig bleiben, um auf dem Heimatmarkt gegenüber der internationalen Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben. Viertens kann der Aufbau von Netzwerken heimischer Unternehmen dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes positiv zu beeinflussen. Alle Typen solcher Global Teamplayer sind in der unternehmerischen Praxis nicht nur zu identifizieren, sondern sie treten in zunehmendem Masse auf. Innovationsnetzwerke sind die Reaktion auf eine zunehmende Wissensintensität und auf eine steigende Internationalisierung. (Vgl. dazu auch das „Aktuelle Stichwort“ in diesem Newsletter).

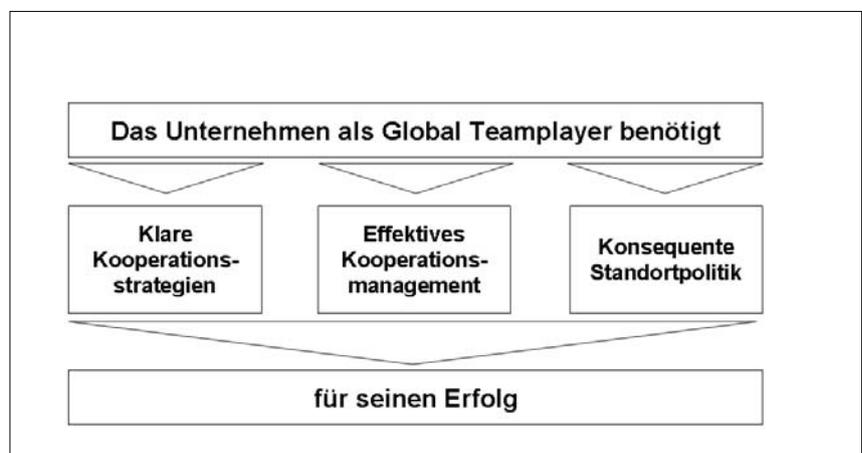


Rahmenbedingungen

### Standortstrategien

Global Teamplayer können also durch die Zusammenarbeit in Netzwerken nicht nur ihre Mobilität, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Dem ist gegenzurechnen, dass sie Abhängigkeiten eingehen. Sie suchen Unternehmen und Standorte als Kooperationspartner und können Standorte aufwerten, indem sie deren F&E-Intensität und/oder seine Wertschöpfungspotenziale erhöhen. Während bisher die Kooperationsstrategien von Unternehmen im Vordergrund standen, gilt es nun, zusätzlich die Mobilität von Unternehmen zu differenzieren. Diesbezüglich können drei Typen

unterschieden werden. Bei Global Playern handelt es sich um Unternehmen, die ohne lokale Verankerung und in höchstem Maße mobil sind. Sie koordinieren ein Set mobiler Faktoren, zu denen sie auch Standorte zählen, die sie vergleichen und wechseln, falls sie sich als nicht mehr wettbewerbsfähig herausstellen sollten. Daneben existieren internationalisierte Unternehmen, meist mittelständischen Charakters, die eine lokale Verankerung aufweisen. Damit sie im Ausland tätig werden können, benötigen sie in- oder ausländische Kooperationspartner. Schließlich sind ausschließlich lokal tätige Unternehmen mit lokaler Verankerung tätig. Sie



Erfolgsfaktoren

gehen häufig lokale Partnerschaften ein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Beispiele dafür sind etwa die Beteiligung an Forschungs- oder Entwicklungsclustern.

### Fazit

Daraus folgt, dass es Standorte sind, die um mobil gewordene F&E-Aktivitäten konkurrieren. Standorte benötigen also konkurrenzfähige Rahmenbedingungen. Zu diesen zählen Unternehmen, die Partnerschaften eingehen wollen und können ebenso wie die

Möglichkeit zur Vernetzung. Diese kann durch die Existenz von Clustern erreicht werden. Weitere Voraussetzung bilden Wissens- und Informationsinfrastrukturen sowie geeignete Arbeitskräfte. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Unternehmen, das ein erfolgreicher Global Teamplayer sein will, eine klare Kooperationsstrategie, ein effektives Kooperationsmanagement sowie eine konsequente Standortpolitik benötigt. F&E-Kooperationen sind ein Instrument für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowie von Standorten.

higkeit von Unternehmen sowie von Standorten.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Öffentlichen Vortragsreihe des MobileLifeCampus „Innovation durch Netzwerke“ am 19. 11. 2009 in Wolfsburg.

---

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

---

## Theresia Theurl

### Stiftungskooperationen\*

Defizite im Stiftungsmanagement werden häufig beklagt, wobei meist eine mangelnde Professionalität im Vordergrund steht. Dies kann dazu führen, dass der tatsächliche Wirkungsgrad von Stiftungen hinter dem möglichen zurückbleibt. Dies ist gerade in einer Zeit bedauerlich, in der das Angebot an Stiftungsleistungen aus unterschiedlichen Gründen Grenzen erfährt, während die Nachfrage deutlich angestiegen ist. Die Entwicklung öffentlicher Haushalte trägt ebenso dazu bei wie eine zunehmende Segmentierung der Stiftungsaktivitäten.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, das Potenzial von Stiftungskooperationen auszuloten, sowohl zu einem höheren Wirkungsgrad als auch zu einer Professionalisierung des Managements beizutragen. Eine Veranstaltung des Instituts für Genossenschaftswesen in Kooperation mit dem Marketing Centrum Münster sollte diesen Fragen nachgehen. Den unmittelbaren Auslöser bildete die Fertigstellung mehrerer Dissertationen zu dieser Thematik an den beiden Organisationen, deren Ergebnisse Verantwortlichen von Stiftungen in einem exklusiven Kreis vorgestellt werden sollten. Über diese Veranstaltung wird gesondert im vorliegenden Newsletter berichtet.

### Stiftungsmanagement

Wird eine idealisierte und vereinfachte Wertschöpfungskette der Stiftungsaktivitäten betrachtet, können als deren wesentlichen Elemente die Stiftungsidee, die Beschaffung der Ressourcen, die Projektierung, die Projektentwicklung sowie die Evaluierung unterschieden werden. Die einzelnen Stufen überschreitend sind zusätzlich das Finanz- und Vermögensmanagement sowie die Kommunikation zu berücksichtigen. Jedes dieser Elemente bedarf ebenso eines professionellen Managements wie die gesamte Wertschöpfungskette. Das normative, das strategische und das operative Stiftungsmanagement haben je-

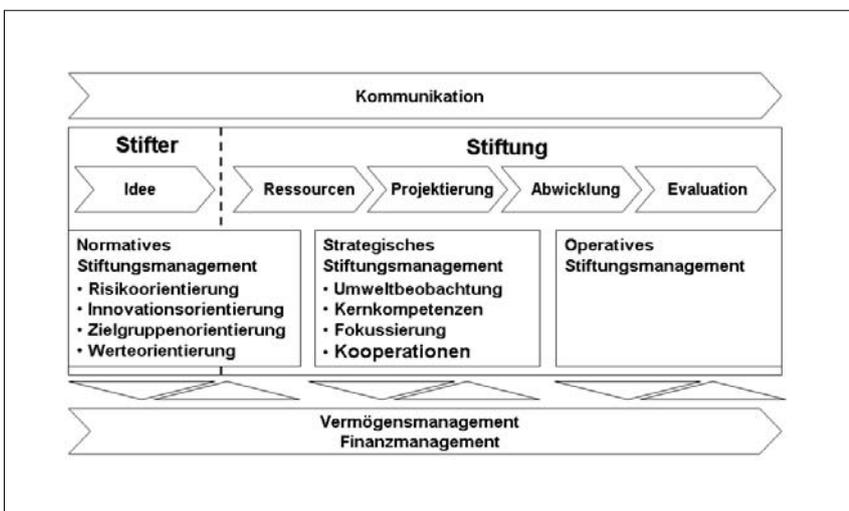
weils ihre spezifischen Aufgaben und Ansatzpunkte. Die Prüfung von Stiftungskooperationen zählt zu den Aufgaben des strategischen Stiftungsmanagements. Dabei ist zu beachten, dass in der Stiftungspraxis inzwischen Kooperationen in jedem der einzelnen Wertschöpfungsbereiche vereinbart werden. Stiftungen kooperieren nicht nur mit anderen Stiftungen und Non-Profit-Organisationen, sondern auch mit Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen.

### Erfolgsfaktoren

Zu einer Erhöhung des Wirkungsgrades tragen Stiftungskooperationen jedoch nur dann bei, wenn deren Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden,

die Dr. Anne Saxe vom IfG in ihrer empirischen Untersuchung herausgearbeitet hat. Sie lassen sich letztlich dahingehend zusammenfassen, dass auch Stiftungsk Kooperationen ein effektives Management benötigen. Darin unterscheiden sie sich nicht von Unternehmenskooperationen, auch was die explizite Berücksichtigung einzelner Phasen betrifft. Dass das Ressourcenprofil der Partner stimmig sein muss und ein individueller Partnerfit zu existieren hat, zählt zu den dominanten Erfolgsfaktoren ebenso

wie die erforderliche Definition einer klaren Aufgabenteilung sowie die Vereinbarung effizienter Informations- und Kommunikationsmechanismen. Einige weitere Beispiele für Erfolgsfaktoren sind eine als gerecht eingeschätzte Verteilung der Lasten sowie die Einhaltung der Regeln, Aufgaben und Pflichten der einzelnen Partner. Dazu kommen eine präzise Ausgestaltungsidee sowie eine explizite Kooperationsvereinbarung. Weitere Faktoren sind zu berücksichtigen.



Stiftungsmanagement

### Fazit

Während Kooperationen auch im Stiftungssektor zunehmend an Bedeutung gewinnen, ist davon auszugehen, dass deren positive Wirkungen auf die Erfüllung des Stiftungszwecks noch erhöht werden können, wenn die nun identifizierten Erfolgsfaktoren stärker berücksichtigt werden und wenn Instrumente des Kooperationsmanagements genutzt werden können. Solche Instrumente können sowohl die Auswahl geeigneter Partner, die Organisation von stiftungsgrenzüberschreitenden Prozessen, die Erfolgskontrolle, aber auch die Stabilisierung der Binnenstrukturen erleichtern.

\* Zusammenfassung eines Kurzvortrages im Rahmen der Stiftungsmanagement-Tagung „Stiftungsmanagement im Spannungsfeld zwischen Wettbewerb und Kooperation“ am 09. 10. 2009 in Münster.

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

## Theresia Theurl

### Vertrauen, Nähe und Kontrolle – Das überlegene Geschäftsmodell für Banken\*

Nicht selten wird das genossenschaftliche Geschäftsmodell, das manche Banken verwirklichen, auf eher weiche Faktoren, Werte und Vertrauen, reduziert, die dann den Unterschied zu konkurrierenden Geschäftsmodellen erklären sollen. Dies ist besonders im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise zu beobachten.

Meist bleibt die Begründung dafür im Hintergrund und es ist auch nicht unmittelbar einsichtig, dass es sich dabei um ein Alleinstellungsmerkmal für eine Bankengruppe handeln soll. Es

ist vielmehr so, dass das gesamte Geschäftsmodell als ein Vertrauensanker interpretiert werden kann. Dies erfordert jedoch die Konsistenz der einzelnen Governanceelemente, was häufig

missachtet wird. Als relevante Elemente können das Netzwerkfundament eines Finanzverbundes, die MemberValue-Orientierung als strategische Besonderheit sowie die spezi-

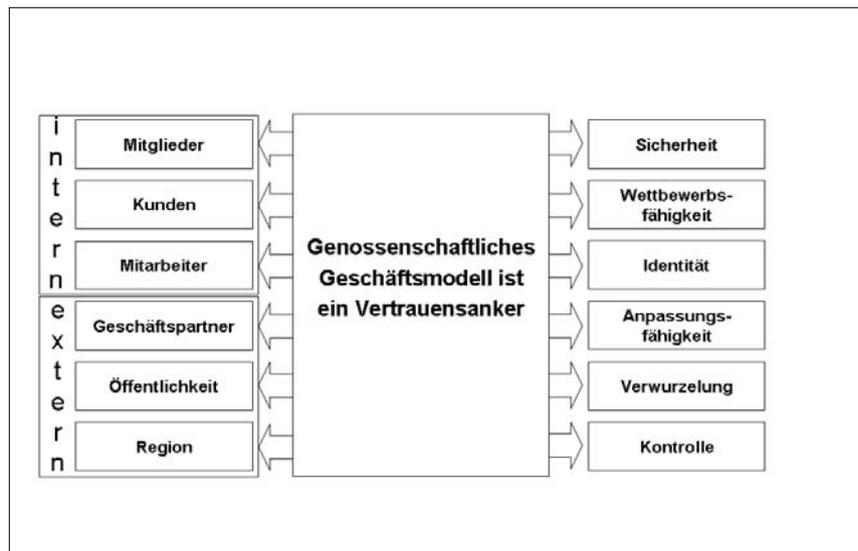
fische Eigentümerkontrolle von Genossenschaften eingeschätzt werden. Diese Governanceelemente zusammen können jene heute als sehr wichtig eingeschätzten Werte vermitteln sowie einen Anker für Vertrauen darstellen.

### Netzwerkfundament

Es wurde in den vorausgegangenen IfG-Newslettern mehrfach detailliert herausgearbeitet, dass Netzwerke von selbständigen und spezialisierten Unternehmen auch im Bankensektor eine geeignete Reaktion auf die aktuellen Rahmenbedingungen darstellen, die bestimmte Organisationsmerkmale nahelegen. Diese Organisationsmerkmale sind eine Optimierung der Wertschöpfungskette, die es ermöglicht, wirtschaftliche Größe und die Kombination komplementärer Stärken zu nutzen. Dazu kommt die Fähigkeit, individualisierte Lösungen für die Nachfrager bereitzustellen sowie Dauerbeziehungen zu den relevanten Stakeholdern aufzubauen. Ebenso wichtig ist die Herausbildung und Kommunikation einer klaren Identität. Dezentral organisierte Netzwerke sind in der Lage, die beiden an sich widersprüchlichen Anforderungen zu erfüllen, nämlich die Notwendigkeit einer gewissen Größe für die Organisation von Prozessen, Strategie, Risikomanagement und Marke sowie die Anreizintensität der Dezentralität und Nähe.

### Differenzierungsmöglichkeiten

Eine isolierte ShareholderValue-Strategie börsennotierter Unternehmen ist nicht erst seit der Finanzmarktkrise in



Vertrauensanker

die Diskussion gekommen. Vor diesem Hintergrund kann die Orientierung am genossenschaftlichen Eigentümerwert plausibel kommuniziert werden, sind seine besonderen Merkmale doch die Langfristigkeit und die Nachhaltigkeit. Da kein Markt für genossenschaftliche Anteile existiert, unterbleibt der direkte Import der Eigendynamik der Finanzmärkte in die Unternehmen. Auf diese Weise wird die Wertschaffung für die Mitglieder auf eine deutlich breitere Basis gestellt, indem neben die Rendite die unmittelbare Leistungsbeziehung und vor allem die nachhaltige MemberValue-Komponente treten. Fragt man nach den aktuellen Differenzierungsmöglichkeiten in einem intensiven Bankenwettbewerb, dann sind drei Ebenen zu unterscheiden: die Leistungsbeziehung, die Vertrauensbeziehung sowie die Kontrollbeziehung zwischen Bank und Bankkunden.

### Eigentümerkontrolle

Es stellt sich heraus, dass Genossenschaftsbanken mit ihrer Ausgestaltung der Kontrollbeziehung ein Differen-

zierungsmerkmal haben, nicht jedoch bei den beiden anderen Beziehungen. Dabei wird unterstellt, dass es im Interesse der Banken und der Kunden ist, längerfristige Beziehungen mit ihren Kunden aufzubauen. Eine gut funktionierende Leistungsbeziehung beruht auf der Nutzung von Informationen über Präferenzen, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, während die Vertrauensbeziehung darauf gründet, dass die Kunden Informationen über das Verhalten und die Strategie ihrer Bank und deren Gremien gewinnen können. Diese beiden Beziehungen können unabhängig von der Rechts- und Organisationsform sowie vom Geschäftsmodell gestaltet werden. Eine Differenzierung zwischen Kunden und Mitgliedern ist nicht möglich. Anders ist dies bei der Kontrollbeziehung, die die Eigentümerfunktion der Mitglieder zum Ausdruck bringt. Sie ist tatsächlich ein Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaftsbanken und bedeutet eine Kontrolle von Agenten und die Mitwirkung in Angelegenheiten, die für Menschen sehr wichtig sind. Viele

Befragungen zeigen aktuell, dass Transparenz und die Möglichkeit zur Kontrolle zu jenen Aspekten zählen, die durch die Finanzkrise in ihrer Bedeutung sehr stark gestiegen sind. Daran gilt es, anzusetzen. Denn dies ist im Kern des genossenschaftlichen Geschäftsmodells.

### Anreizkonsistenz

Wenn Kunden auch Eigentümer sind und diese an grundlegenden strategischen Entscheidungen mitzuwirken haben, bedeutet dies erstens ein Alleinstellungsmerkmal für Genossenschaftsbanken. Auf diese Weise entsteht eine Anreizkonsistenz, die nicht kopiert werden kann und die sehr

mächtig ist. Zweitens ist sie ein konstitutives Merkmal der genossenschaftlichen Governance, die konsistent ist, wenn sie konsequent umgesetzt wird. Auf diese Weise und so begründet kann das genossenschaftliche Geschäftsmodell tatsächlich als ein Vertrauensanker interpretiert werden.

### Fazit

Wenn die Lehren aus der Finanzmarktkrise nachhaltig sein sollen, was die Verhaltensweisen von einzelnen Banken betrifft, und wenn die aktuelle Betonung von Werten und der Suche nach Vertrauen durch Bankkunden eine dauerhafte Erscheinung ist, dann gilt es nun, das genossen-

schaftliche Geschäftsmodell transparent und präzise zu formulieren und glaubwürdig zu kommunizieren. Nur auf diese Weise kann es gelingen, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Sitzung des Fachrats der Fachvereinigung der Kreditgenossenschaften im RWGV am 09. 09. 2009 in Münster.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Genossenschaften: „Out-of-the-box“ – Zukunftsperspektiven\**

Die großen Schweizer Genossenschaften sind international bekannt, wettbewerbsfähig und mit einer langen Tradition versehen. Im Rahmen eines Workshops in Luzern sollten nicht nur die Zukunftsperspektiven ausgelotet werden, sondern es sollte auch geprüft werden, ob das Schweizer Genossenschaftsrecht den aktuellen Anforderungen an die Unternehmensführung gerecht wird. In diesem Zusammenhang waren Diskussionsimpulse aus dem IfG Münster willkommen.

Derzeit wird das Schweizer Aktienrecht revidiert und es wird davon ausgegangen, dass die Revision des Genossenschaftsrechts folgen wird. Darauf will man vorbereitet sein und eine gemeinsame Vorgangsweise prüfen. Eine solche setzt voraus, dass die branchenspezifischen Besonderheiten hintan gestellt werden und die Gemeinsamkeiten in einem Diskussionsprozess ausgelotet und formuliert und sodann kommuniziert werden. Die

großen Genossenschaften beabsichtigen ihre Anforderungen bei einer Revision rechtzeitig zu definieren und in den Reformprozess einzubringen. An dieser Auftaktveranstaltung beteiligten sich die Genossenschaften des Groß- und Detailhandels, der Versicherungen, des Bankensektors, des Wohnungswesens, der Mobilität (Car-Sharing-Genossenschaft) sowie der Agrarwirtschaft. Zum Workshop luden einige genossenschaftliche

Gruppen zusammen mit dem Institut für Unternehmensrecht der Universität Luzern ein.

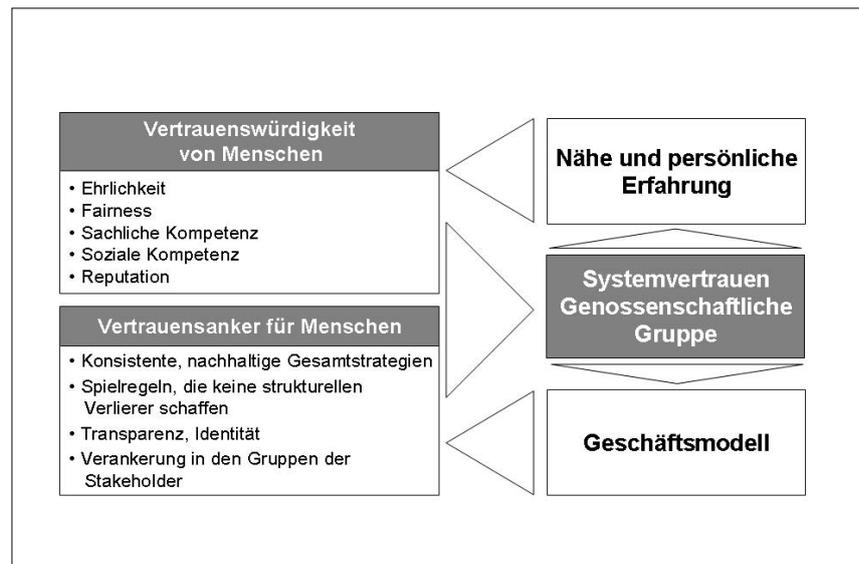
### Wertediskussion

In der ersten Diskussionsrunde kamen ähnliche Argumente und Diskussionen auf, wie sie auch aus Deutschland bekannt sind. Sie kreisten um die unterschiedlichen Anforderungen großer und kleiner Genossenschaften an die rechtlichen Rahmenbedingungen, um

die Finanzierungsbedürfnisse großer genossenschaftlicher Gruppen, um die Inhalte von MemberValue-Konzepten, um die gesellschaftliche Verantwortung und um die aktuelle Bedeutung. Einen markanten Diskussionschwerpunkt bildete dabei die Wertediskussion. Auch bei den Vertretern der Schweizer Genossenschaften wurde davon ausgegangen, dass die heute betonten Werte jene sind, die zu den konstituierenden Merkmalen von Genossenschaften zählen. In Konsequenz gilt es, auch diese in die Diskussion einzubringen, wenn über Reformen verhandelt wird, besteht doch die Gefahr, dass aktienrechtliche Bestimmungen ohne hinreichende Prüfung auch für Genossenschaften Bedeutung erlangen.

### Genossenschaftliche Governance

Es ist hingegen nicht zielführend, Genossenschaften allein auf die Verkörperung bestimmter Werte zu reduzieren. Vielmehr ist zu berücksichtigen, dass die genossenschaftliche Governance ein Geflecht aus konsistenten Elementen darstellt, das zusätzlich aus einer spezifischen strategischen Orientierung, einem besonderen Geschäftsmodell, neben den thematisierten Werten besteht. Der MemberValue als strategische Orientierung ist dabei immer wieder mit konkreten Inhalten zu füllen und seine drei Teile sind aufeinander abzustimmen, wobei ihre Interdependenzen zu beachten sind. Aktuell lässt sich dieser genossenschaftliche Eigentümerwert als eine Art sympathischer ShareholderValue überzeugend kommunizieren. Eine Orientierung am MemberValue er-



Werteorientiertes Geschäftsmodell

möglicht eine wertorientierte Unternehmensführung, die an einer langfristigen Wertschaffung ansetzt, während alle negativen Begleiterscheinungen einer ShareholderValue-Orientierung ausgeschlossen werden können. Dafür ist es erforderlich zu erkennen, dass den genossenschaftlichen Eigentümern Werte über unterschiedliche Kanäle zufließen und nicht primär über die Verzinsung ihrer Anteile.

### Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell ist ein arbeitsteilig organisiertes Netzwerk zur Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen. Als genossenschaftliche Werte können die lokale Verankerung, unternehmerische Selbständigkeit, eine nachhaltige Vorgangsweise, die indirekte gesellschaftliche Verantwortung, vor allem aber eine spezielle Eigentümerkontrolle gesehen werden. Diese Aufzählung ist nicht vollständig. Wichtig ist, dass diese Werte nicht von einzelnen Personen abhängen, sondern inhärenter Bestandteil

der genossenschaftlichen Governance sind. Auf diese Weise gelingt es, eine grundlegende Anforderung wettbewerbsfähiger Organisationen zu erreichen. Die aktuelle Erfahrung hat nämlich gezeigt, dass Produktionseffizienz und adäquate Problemlösungen für die Nachfrager nicht ausreichen, sondern dass „weiche Faktoren“ zunehmend mehr Gewicht gewinnen: Vertrauen in genossenschaftlichen Gruppen und Vertrauen in genossenschaftliche Gruppen. Vor diesem Hintergrund ist es dann sehr wertvoll, dass Nähe und persönliche Erfahrung mit Entscheidungsträgern ein wesentliches Element des genossenschaftlichen Geschäftsmodells darstellen. So können Vertrauensanker genutzt werden, deren Aufbau langwierige Investitionsprozesse voraussetzt.

### Fazit

In den vorangegangenen Ausführungen wurden einige Elemente angesprochen, die die Klammer des genossenschaftlichen Kooperationsmodells darstellen und die dieses von anderen

Organisationsformen abheben. Diese Klammer gilt losgelöst von Größenstrukturen und von Branchen. Sie bildet sinnvollerweise den Kern einer Kommunikationsstrategie, die freilich noch weiter zu konkretisieren ist. Besteht ein Konsens der genossenschaftlichen Gruppen darin, dass dieser Kern auch in Zukunft Wettbewerbsfä-

higkeit schaffen kann, gilt es ihn zum Fundament aller weiteren Aktivitäten im Zuge des Reformprozesses zu machen. Auf diese Weise kann die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaften gestärkt werden.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Workshops „Die Zu-

kunft der Genossenschaft“ am 23. 11. 2009 in Luzern.

---

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

---

## Theresia Theurl

*Neue Märkte erschließen, neue Geschäftsfelder entwickeln.  
 Welche Rolle spielen dabei Genossenschaften?\**

Die Landwirtschaft zählt zu jenen Branchen, in denen genossenschaftliche Kooperationen weit verbreitet sind und in denen sie eine lange Tradition aufweisen. Es kann davon ausgegangen werden, dass 100% der Landwirte Mitglieder in mindestens einer Genossenschaft sind, die meisten jedoch in zwei oder mehreren Genossenschaften. Fast 40% aller Genossenschaften sind aktuell in der Landwirtschaft angesiedelt, wenn unabhängig von Größe und Umsätzen von der Anzahl ausgegangen wird. Doch sowohl die Anzahl als auch ihr Anteil zeigen eine abnehmende Tendenz.

So gilt es auch hier die üblichen Fragen zu stellen, nämlich welches sind die genossenschaftlichen Besonderheiten und welches sind die Erfolgsfaktoren, wenn auf die konkreten Anforderungen der Landwirtschaft abgestellt wird und wenn berücksichtigt wird, dass auch konkurrierende Orga-

nisations- und Rechtsformen zur Verfügung stehen. Besonders aber geht es darum, herauszuarbeiten, welche genossenschaftlichen Anwendungsfelder vor den aktuellen Rahmenbedingungen, sich abzeichnen. Im Rahmen einer Tagung, die von der Landwirtschaftskammer NRW, der Evangeli-

schen Akademie Villigst, dem Zentrum für ländliche Entwicklung NRW, dem Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft NRW, der Natur- und Umweltschutzakademie NRW sowie der Fachhochschule Südwestfalen veranstaltet wurde, wurden viele aktuelle Trends in der Landwirtschaft sowie in ländlichen Regionen herausgearbeitet.



Genossenschaftliche Gründungen

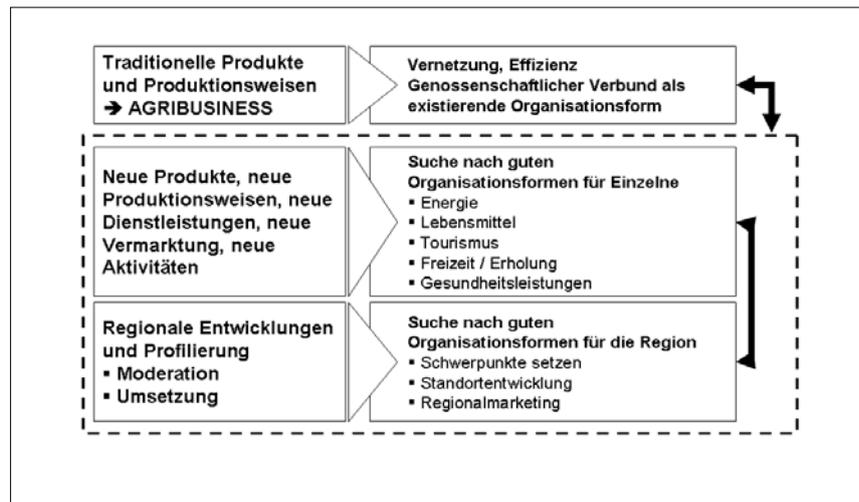
### Landwirtschaftliche Zukunft

Diese enthalten einerseits viele Anknüpfungspunkte für genossenschaftliche Kooperationen, andererseits können solche eine geeignete Organisationsform darstellen, um Ideen und Projekte zum Erfolg zu führen. Die Chancen der Landwirtschaft und der ländlichen Räume sollten jedenfalls nicht losgelöst von den Merkmalen

von Genossenschaften diskutiert werden. Denn es geht darum, notwendige Veränderungen aktiv in Angriff zu nehmen, gleichzeitig aber nicht jeder Mode nachzulaufen. Kluges Handeln besteht darin, auf Langfristigkeit, wirtschaftlichen Erfolg, Anpassungsfähigkeit und das Bewährte zu setzen, nichts aber dem Zufall zu überlassen. Es gilt also, auch in der Landwirtschaft und in ländlichen Räumen die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen zu erkennen und Bereitschaft und Fähigkeit zu strukturellen und organisatorischen Anpassungen aufzubringen. Dies alles sollte unter der Nebenbedingung stehen, die Identität der Region, ihrer Menschen und ihrer Unternehmen zu erhalten und zu stärken. In einen solchen Prozess einzutreten, setzt allerdings voraus, seine Erfolgsfaktoren zu kennen, konkrete Projekte zu vereinbaren, diese auf allen Ebenen umzusetzen und die Ergebnisse einer konsequenten Erfolgskontrolle zu unterziehen.

### Genossenschaftliche Gründungen

Wird berücksichtigt, in welchen ökonomischen Kontexten heute Genossenschaften gegründet werden, liegt es nahe zu prüfen, ob in der Landwirtschaft solche Gegebenheiten vorliegen. Erstens werden Genossenschaften gegründet, um neue Märkte und Wertschöpfungsketten zu organisieren. Dies ist in der Landwirtschaft relevant, wenn an Energie, Formen der nachhaltigen Produktion sowie an Ökoprodukte gedacht wird. Genossenschaften werden zweitens gegründet, um Vertrauensgüter zu produzieren. Auch hier zeigen sich Anwen-



### Landwirtschaftliche Anwendungsfelder

dungsbereiche in Landwirtschaft und ländlichem Raum: Lebensmittel, Gesundheits- und Pflegedienstleistungen. Drittens werden Genossenschaften als Netzwerke zur Schaffung individualisierter und flexibler Problemlösungen geschaffen. Auch in diesem Bereich können Anwendungsbeispiele gefunden werden, wenn an die Allokation von Produktionsgeräten, Unterstützung bei der Betreuung von Haushalten und Kindern sowie bei der Vermittlung von Arbeitskräften gedacht wird. Die Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen ist die traditionelle Gründungsidee von Genossenschaften, die sich nach wie vor in der Landwirtschaft findet, sei es bei der Vermarktung und der Beschaffung von Produkten, der Entwicklung einer Marke oder der Schwerpunktsetzung für eine Region.

### Genossenschaftliche Anwendungsfelder

Konkret können heute drei Anwendungsfelder für Genossenschaften in der Landwirtschaft und im ländlichen Raum identifiziert und voneinander abgegrenzt werden. Dies ist erstens

die Produktion herkömmlicher Güter unter Anwendung der traditionellen Produktionsweise. Häufig wird dafür heute der Begriff des Agrobusiness verwendet. Dieses landwirtschaftliche Segment ist auf allen Wertschöpfungsstufen einem ausgeprägten und internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Die genossenschaftliche Organisation kann die Effizienz der Produktion erhöhen und durch die Vernetzung in genossenschaftlichen Verbänden Kooperationsrenten ermöglichen, insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Daneben bilden sich zunehmend neue Segmente des landwirtschaftlichen Wirtschaftsbereichs heraus: Neue Produkte und Produktionsweisen, neue Dienstleistungen, neue Formen der Vermarktung sowie gänzlich neue Aktivitäten. Im Zentrum steht die Suche nach guten Organisationsformen für einzelwirtschaftliche Aktivitäten, sei es im Bereich der Energie oder Lebensmittel, für Tourismus, Freizeit und Erholung oder für Gesundheitsleistungen und andere Aktivitäten. Die Klammer für diesen zweiten Anwendungsbereich besteht darin, dass in Kooperation

neue Aktivitätsfelder aufgebaut werden, die die Kompetenz und die Möglichkeiten einzelner Akteure überschreiten. Dies korrespondiert mit der oben angesprochenen Organisation neuer Wertschöpfungsketten ebenso wie mit der Organisation von Vertrauensgütern und den Produktionsnetzwerken.

### Regionale Profilierung

Einen dritten Anwendungsbereich genossenschaftlicher Aktivitäten bilden alle Maßnahmen, die die Profilierung und die Entwicklung von Regionen und/oder ländlichen Gebieten zum Ansatzpunkt haben. Solche Prozesse können durch genossenschaftliche Kooperationen umgesetzt oder moderiert werden. In Angriff genommen werden sie häufig von Genossenschaften, deren Aktivitätsfeld in die erste oder zweite der hier genannten Kategorien fallen. Nun steht die Suche nach guten Organisationsformen im Mittelpunkt, die die Region oder eine andere räumliche Abgren-

zung im Wettbewerb mit anderen Regionen stärken sollen. Nicht selten werden Programme der Standortentwicklung oder des Regionalmarketings genossenschaftlich organisiert: Größen- und Kompetenzvorteile treten in den Vordergrund. Das zweite und dritte Anwendungsfeld beeinflussen sich gegenseitig und Genossenschaften können auf diese Weise Synergien und weitere Kooperationsrenten nutzen. Auch die Genossenschaften der ersten Kategorie können Wechselwirkungen mit jenen Organisationen nutzen, die sich derzeit neuen Tätigkeitsfeldern zuwenden. Auf diese Weise ist eine Ergänzung der jeweiligen Stärken mit komplementären Merkmalen möglich.

### Fazit

Die Landwirtschaft hat eine Zukunft, ebenso der ländliche Raum. Es zeigt sich, dass deren Gestaltung im Vergleich zur Vergangenheit andere Ansatzpunkte aufweist. Diese zu erkennen, daraus konkrete Projekte abzu-

leiten und diese zum Erfolg zu führen, kann die Aufgabe von neu gegründeten oder bereits bestehenden Genossenschaften sein. Dies gilt gleichermaßen für die landwirtschaftliche Wertschöpfung, die auf diese Weise gesichert werden kann, als auch für die nachhaltige Entwicklung eines wettbewerbsfähigen Raumes. Genossenschaften können auf diese Weise sowohl zu Instrumenten der Existenzsicherung für Menschen und Familien als auch zu jenen des Standortwettbewerbs werden.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Veranstaltung „Landwirtschaft auf neuen Wegen. Neue Märkte – lebendige Regionen“ am 20. 11. 2009 in Schwerte.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Personalmanagement bei Wohnungsgenossenschaften – Grundlagen und Instrumente\**

Schenkt man einschlägigen Prognosen Glauben, zählt die Immobilienwirtschaft zu jenen Branchen, die einen steigenden Bedarf an Erwerbstätigen aufweisen, vor allem bei wissensintensiven Tätigkeiten. Ein zunehmender Wettbewerb auf einzelnen Arbeitsmarktsegmenten wird daher dazu führen, dass jedes Wohnungsunternehmen im Wettbewerb mit Unternehmen anderer Sektoren steht, was die Mitarbeiter betrifft. Darauf müssen sich auch Wohnungsgenossenschaften einstellen.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter durch die Notwendigkeit einer stärkeren Serviceorientierung und durch steigende fachliche Anforderungen differenzierter werden. Es sind

vor allem dienstleistungsorientierte Unternehmen, die ihre Potenziale nur eingeschränkt nutzen können, wenn sie an die Grenzen des Humankapitals stoßen. Ein effektives Personalmanagement trägt also zur Erhöhung des

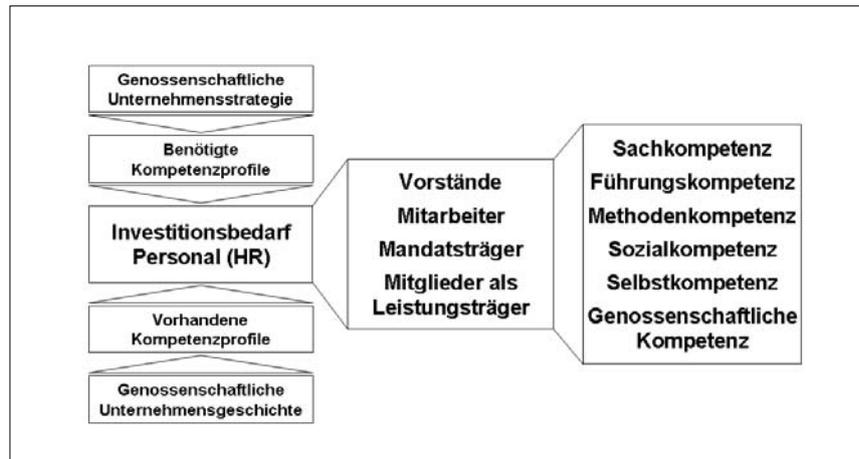
MemberValues von Wohnungsgenossenschaften bei, indem es nachhaltig wirksame Investitionsentscheidungen trifft.

## Personalmanagement

Die Aufgaben für das Personalmanagement sind herausfordernd. Das Personalmanagement selbst ist ein Ausdruck der Professionalisierung und Institutionalisierung von Personalentscheidungen. Letztere sind aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Am Beginn steht eine konsequente Bestandsaufnahme von Kompetenzprofilen. Vor diesem Hintergrund sind tragfähige, differenzierte Bedarfsprognosen sowie ein Screening der relevanten Marktentwicklung notwendig. Der HR-Investitionsbedarf folgt einer Kompetenzlücke. Eine solche ist zu identifizieren, bezüglich ihrer Kosten zu kalkulieren und dann zu füllen und bezüglich der Ergebnisse zu evaluieren. Kompetenzprofile haben nicht nur für die Mitarbeiter, sondern ebenso für Vorstand, Mandatsträger und Mitglieder erstellt und geprüft zu werden. Dabei ist es notwendig, Sachkompetenz, Führungskompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz zu unterscheiden. Dazu kommt die Genossenschaftliche Kompetenz, die als Besonderheit in Wohnungsgenossenschaften explizit zu berücksichtigen ist. Die einzelnen Kompetenzen unterscheiden sich bezüglich Notwendigkeit und inhaltlicher Ausprägung zwischen den einzelnen HR-Gruppen.

### Aufgabe: Finden

Ist der Investitionsbedarf geklärt, stellen sich zwei herausragende Aufgaben: Erstens Binden und zweitens Finden. Es geht um die Akquisition von geeigneten Personen und um die Bindung an das Unternehmen. Die Strategie des Findens weist mehrere Ansatzpunkte auf. So können Kompe-



Personal = Humankapital

tenzen auf dem Markt erworben werden. Dabei stellt sich nicht nur die Preisfrage, sondern auch jene, ob ein entsprechendes Arbeitsmarktsegment überhaupt verfügbar ist. Das Unternehmen kann Kompetenzen auch selbst entwickeln, sofern entsprechende Aus- und Weiterbildungskapazitäten vorhanden sind. Es gilt dann für die einzelnen Personen, Karrierepfade zu definieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die Ausbildung entsprechende Infrastrukturen bereitzuhalten sind, die mit Fixkosten verbunden sind. Schließlich bieten sich kooperative Lösungen an, etwa mittels genossenschaftlicher Personal-

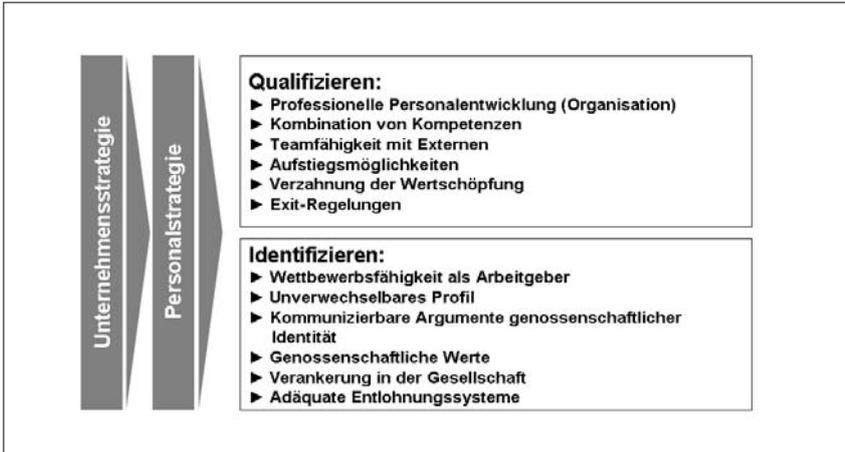
netzwerke. So kann die Ausbildung gemeinsam organisiert werden oder es können Informationspools oder Personalpools aufgebaut werden.

### Aufgabe: Binden

Zwei Ansatzpunkte existieren, um Menschen an das Unternehmen zu binden: Qualifizieren und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Qualifizieren setzt eine professionelle Personalentwicklung voraus. Dabei ist die Kombinationsfähigkeit mit vorhandenen Kompetenzen zu stärken, ebenso die Teamfähigkeit mit externen Personalressourcen. Dazu kommt die Schaffung von Aufstiegs-



HR-Investitionsbedarf I - Personal binden



HR-Investitionsbedarf II - Personal finden

möglichkeiten, daneben aber auch Exit-Strategien, wenn die erwarteten Entwicklungen nicht eintreten. Menschen können auch an das Unternehmen gebunden werden, wenn sie sich mit diesem identifizieren. Dies setzt voraus, dass es als Arbeitgeber wettbewerbsfähig ist und ein unverwechselbares Profil hat. Im Fall von Wohnungsgenossenschaften gehört dazu, die genossenschaftliche Identität und genossenschaftliche Werte auch verständlich kommunizieren zu können. Gute Chancen haben Unternehmen,

die glaubwürdig in der Gesellschaft verankert sind. Selbstverständlich müssen adäquate Entlohnungssysteme dazu kommen.

**Fazit**

Damit Wohnungsgenossenschaften auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig sind, stellen sich weitere Anforderungen an das Personalmanagement. Erstens muss die Personalstrategie auch adäquat kommuniziert werden und zwar nach innen und nach außen. Zweitens müssen die Strategien des

Findens und des Bindens konsistent aufeinander abgestimmt sein. Drittens hat die personalpolitische Strategie immer auch Entscheidungen über die Ausbildungsstrategie zu enthalten. Viertens sind die Ergebnisse personal- und ausbildungspolitischer Maßnahmen regelmäßig zu evaluieren. Fünftens gilt es im Personalmanagement das hohe Kooperationspotenzial zu nutzen. Sechstens müssen die HR einer Wohnungsgenossenschaft deren Besonderheiten kennen. Das Personalmanagement von Wohnungsgenossenschaften kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit setzt.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 14. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 07. 10. 2009 in Münster.*

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

**Theresia Theurl**

*Zukunft gestalten durch gemeinsamen Erfolg – Die Stars der Wirtschaft stehen zusammen\**

Die BÄKO-Zentrale NORD eG und die Regionalgenossenschaften der BÄKO GRUPPE NORD sind eine genossenschaftliche Unternehmensgruppe mit langer Tradition, die vor über hundert Jahren entstand. Die Gruppe als Ganzes ist – vor allem auf der Beschaffungsseite – global tätig, während die einzelnen Handwerkerbetriebe auf ihren jeweiligen Märkten lokal verankert sind, also „Globale Aktivität und lokales Engagement“. Im Laufe der Jahrzehnte hat sich die Gruppe erfolgreich entwickelt und dabei ihr Profil und ihre Identität geschärft. Rückblickend stellt es sich so dar, dass Herausforderungen konsequent und aktiv angegangen wurden.

Fast 8000 Bäcker und Konditoren, die in 23 Regionalgenossenschaften organisiert sind, wirken mit der BÄKO-Zentrale in Duisburg zusammen. Die Gruppe hat sich im Laufe der Jahr-

zehnte zu einem komplexen Unternehmensnetzwerk entwickelt, das als ein „Star der Wirtschaft“ interpretiert werden kann. Die Gruppe hat lokale Wurzeln, ist regional, bundesweit und

international tätig. Dementsprechend ist das genossenschaftliche Geschäftsmodell die ideale organisatorische Antwort für die Gruppe.

## Herausforderungen

Bedingt durch die konkrete Branche und die komplexe Struktur der Gruppe sieht sie sich auch speziellen Herausforderungen gegenüber. Fünf Besonderheiten sind zu identifizieren. Erstens geht es um Lebensmittel, die von den Bäckern und Konditoren produziert werden. Es gilt also Vertrauen auf der lokalen Ebene aufzubauen, das nur durch die gesamte Gruppe abgesichert werden kann. Die Herausforderung besteht in Konsequenz darin, die Qualität der Produkte zu sichern, die das Vertrauen der Kunden rechtfertigt. Zweitens sind die Bäcker und Konditoren Handwerker, die sich auch in ihren Produktionsprozessen durch eine hohe Qualitätsorientierung auszeichnen. Damit stellt sich als eine zweite allgegenwärtige Herausforderung jene der Kosten. Drittens handelt es sich um Unternehmen der mittelständischen Wirtschaft, die regional verankert sind. Größen- und Spezialisierungsvorteile zu erreichen wird damit zu einer dritten Herausforderung, die es zu bewältigen gilt. Die Zusammenarbeit in der Unternehmensgruppe bringt es mit sich, eine gute Arbeitsteilung zu entwickeln. Folglich ist die Herausforderung der Binnenstruktur, der Governance der Gruppe, immer präsent. Schließlich bedeutet die genossenschaftliche Organisationsform eine weitere Herausforderung, nämlich jene der Formulierung einer gemeinsamen Member-Value-Strategie.

### Konkret: Stars

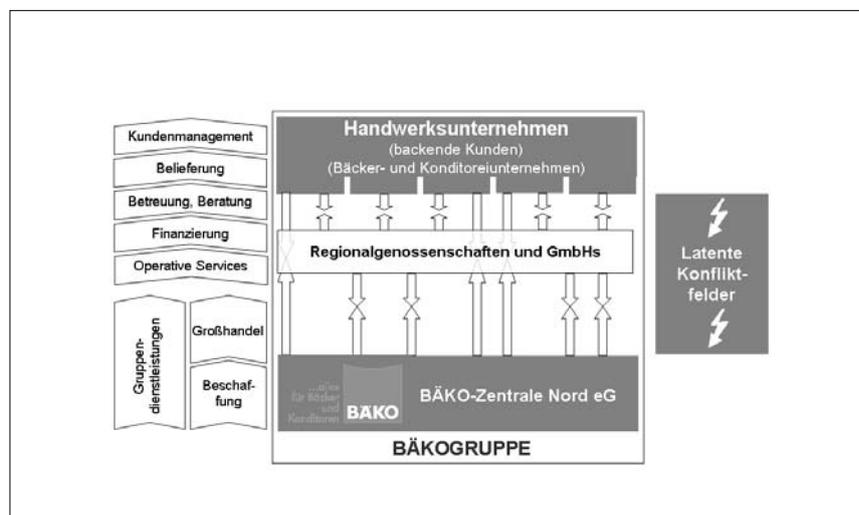
Wurde eingangs die BÄKO GRUPPE als ein Verbund von Stars bezeichnet,



Einordnung

gilt es dies nun weiter zu konkretisieren. Eine erste Interpretation lautet: Stars der Wirtschaft sind Unternehmen, die in einem kompetitiven Umfeld Herausforderungen in wirtschaftlichen Erfolg übersetzen können. Diese Sichtweise fokussiert die Reaktion der Gruppe auf relevante Umweltveränderungen. Mit Bezug auf die Dynamik des Verbundes kann eine zweite Interpretation ergänzt werden: Stars der Wirtschaft sind Unternehmen, die die Strategie, die Struktur und die innere Organisation ihrer Un-

ternehmensgruppe anpassen wollen, können und dafür auch Instrumente entwickeln. Eine dritte Interpretation stellt das Zusammenarbeiten in den Vordergrund: Stars der Wirtschaft sind Unternehmen, die in einem Verbund zusammenarbeiten, um Vorteile zu erzielen, dafür aber auch bereit sind, Handlungsspielräume aufzugeben. So entstehen latente Konfliktefelder, die verbindliche Spielregeln für die Zusammenarbeit erfordern. Mit diesen wird es möglich, ein Konfliktefeld als Energiequelle zu nutzen. Eine



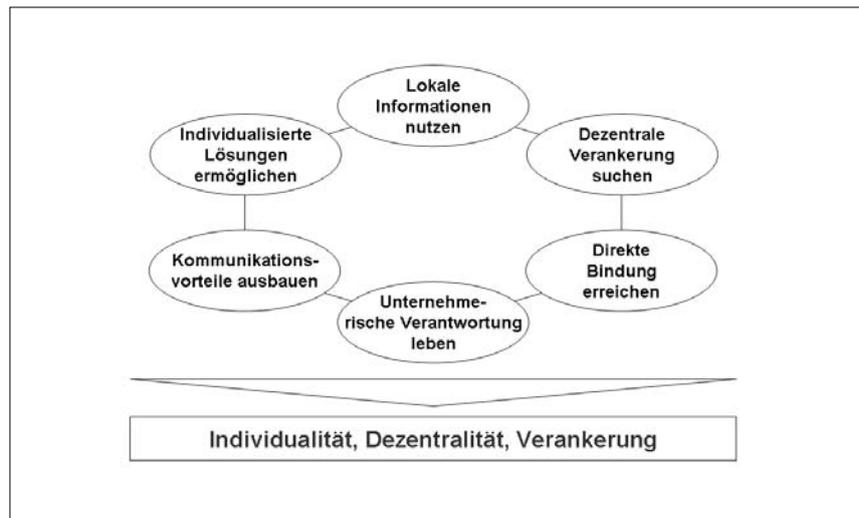
Konfliktefeld einer genossenschaftlichen Gruppe



faktoren identifiziert werden, die universelle Gültigkeit haben. Zumindest sollten sie im Entwicklungs- und Professionalisierungsprozess nicht außer Acht gelassen werden. Die im Folgenden genannten Faktoren sind nicht vollständig, sollten jedoch den Diskussionsprozess, der noch nicht abgeschlossen ist, in Gang bringen und strukturieren. Grundlegend ist es in jedem Fall zu klären, wie es gelingen kann, ähnliche oder komplementäre Stärken zu bündeln. Dies wird meist als Erfolgsfaktor genannt, während die konkrete Identifikation der Mechanismen, über die dies geschehen soll, häufig nicht herausgearbeitet werden. Eine genossenschaftliche Gruppe benötigt eine klare Identität, die sie gegenüber Wettbewerbern abgrenzt. Nicht immer ist offensichtlich, worin die Besonderheit der Gruppe besteht, die ihre Wettbewerbsfähigkeit begründen soll. Dies gilt auch für die gemeinsamen Ziele, deren Konkretisierung und Operationalisierung nicht selten unterbleibt. In Konsequenz verhindert dies nicht nur die Erfolgskontrolle, sondern es erschwert auch die Kommunikation mit den Mitgliedern.

### Zukunftsorientierung

Klare Vorstellungen über die Entwicklungsperspektiven und -ziele sind nicht immer vorhanden, was zukunftsorientierte Entscheidungen einschränkt. Vorstellungen über eine Expansion oder die Vertiefung der Zusammenarbeit sollten bereits frühzeitig vorhanden sein, da sonst Investitionsentscheidungen unter ihrer Zufälligkeit leiden. Spielregeln für die Ent-



scheidungsfindung, für die Organisation der Gremienarbeit, für die Delegation von Aufgaben sowie für die Verbindlichkeit von Entscheidungen sind unabdingbar. Zwar ist der Prozess ihrer Vereinbarung meist ein mühsamer und mit vielen Herausforderungen verbunden, dennoch führt kein Weg daran vorbei. Gelingt es, gute Spielregeln zu definieren, erleichtert dies die Zusammenarbeit und das Treffen notwendiger Entscheidungen ungemein. Spielregeln enthalten auch die Arbeitsteilung zwischen den

Suche nach Dezentralität und Individualität einzelnen Akteuren. Sie sind als eine Investition in die Governance zu sehen. Sie schränken die Freiräume der einzelnen Mitglieder ein, wodurch erst Kooperationsrenten entstehen können.

### Kommunikation

Die Leistungsbeziehungen zwischen Eigentümern und dem genossenschaftlichen Unternehmen sind der Kern der Kooperation. Damit ist verbunden, dass die Inhalte der Gemeinschaftsleistungen klar definiert wer-



Internes Marketing des ARS

den müssen, ebenso wie verbindlich ihr Bezug ist und welche Standards und Konditionen zugrunde gelegt werden. Dies geht einher mit der Notwendigkeit der Formulierung eines MemberValue-Konzeptes. Transparente Informations- und Kommunikationsstrukturen sind ein Muss und einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Dabei geht es sowohl um die Schaffung entsprechender Infrastrukturen als auch um die Vereinbarung von Regeln, wie die Kommunikation zu erfolgen hat. Sie darf weder zufällig noch diskriminierend sein und hat auch die Ergebnisse, deren Verteilung

und deren Entstehung einzubeziehen. Schließlich ist es notwendig, Vorgehensweisen zu vereinbaren, die es ermöglichen, Konflikte innerhalb der Gruppe sowie temporäre Probleme einzelner Mitglieder ohne Zeitverlust zu lösen.

### Fazit

Die Formulierung eines Leitbildes für die Zusammenarbeit in einer genossenschaftlichen Gruppe ist meist herausfordernd. Dennoch ist dieser Prozess notwendig und er erleichtert nicht nur die faktische Zusammenarbeit in der Folge, sondern es werden

meist zahlreiche Informationen und Überlegungen generiert, die zum wirtschaftlichen Erfolg und zu positiven Entwicklungsperspektiven beitragen.

*\* Zusammenfassung eines einleitenden Vortrages am Beginn der Diskussion eines Leitbildes am 19. 10. 2009 in Nürnberg.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform: Passt sie in unsere Zeit?\**

Die REWE Hungen ist ein Teil der genossenschaftlichen REWE GROUP. Die Generalversammlung der Mitglieder ist ein tragender Pfeiler der Zusammenarbeit und gleichzeitig auch ein äußeres Zeichen für diese. Die Frage, ob Genossenschaften in unsere Zeit passen, ist keinesfalls neu und wird häufig gestellt. Immer wieder gilt es, sie zu beantworten und dabei zu begründen, weshalb es sich keinesfalls um ein weltfremdes und antiquiertes Geschäftsmodell handelt.

Genossenschaften und genossenschaftliche Gruppen ermöglichen den gemeinsamen Erfolg von Unternehmen und zwar begründet durch deren einzelwirtschaftliches Interesse. Dabei ist es wichtig, konsequent zu wiederholen, dass genossenschaftliche Zusammenarbeit nicht aus Altruismus erfolgt. Sie erfolgt genau so wenig, um den ökonomischen Gesetzen zu entgehen und sie erfolgt auch nicht um gewinnlos zu bleiben.

### Kooperationsrente

Genossenschaftliche Zusammenarbeit erfolgt vielmehr deswegen, weil auf

diese Weise eine Kooperationsrente entsteht, Ergebnisse die nicht entstehen würden, wenn isoliert gearbeitet würde. Einzelwirtschaftliche Ziele können also in der Kooperation besser erreicht werden als autonom oder es kann sogar sein, dass nur auf diese Weise eine selbständige wirtschaftliche Existenz sichergestellt werden kann. Die genossenschaftliche Zusammenarbeit beruht also auf einem klaren strategischen Kalkül der Eigentümer und wird dann eingegangen, wenn von abdiskontierten Nettovorteilen ausgegangen werden kann.

### Verantwortung

Solche Kalküle bringen zum Ausdruck, dass Unternehmen bereit sind, Verantwortung für ihre eigenen Angelegenheiten zu übernehmen. Sie sind aber auch bereit, Verantwortung für die dann gemeinsamen Angelegenheiten zu übernehmen. Dabei berücksichtigen die einzelnen Akteure, dass ihre eigenen wirtschaftlichen Ergebnisse von der Qualität der Zusammenarbeit mit den Partnern abhängen. Und sie beachten, dass eine Zusammenarbeit Langfristigkeit, geeignete Infrastrukturen, Investitionen, eine

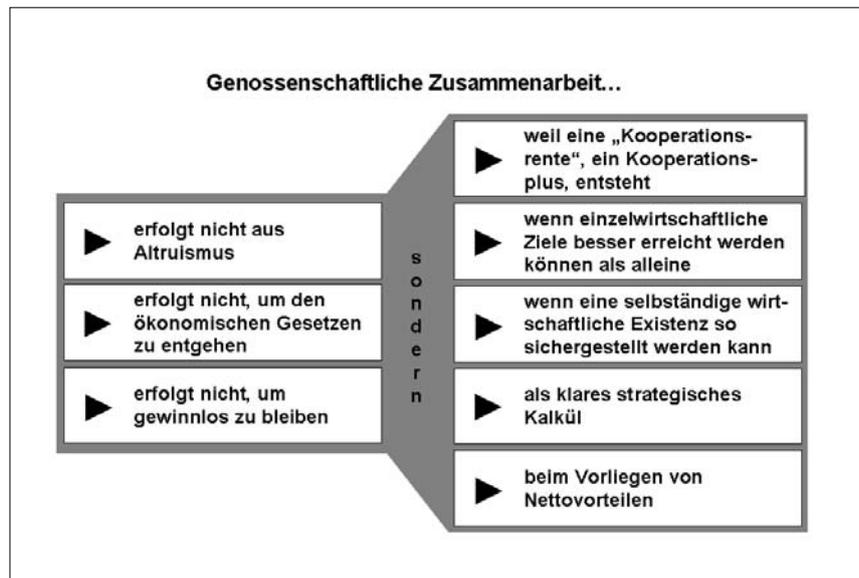
adäquate Arbeitsteilung sowie ein gutes Management benötigt. Werden die Kooperationsidee sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und die Schaffung von Voraussetzungen für ein funktionierendes Zusammenarbeiten zusammen betrachtet, erklärt es sich fast von selbst, dass Genossenschaften und genossenschaftliche Gruppen sehr wohl in unsere Zeit passen.

### Konfliktfelder

Eine Erfolgsvoraussetzung von Genossenschaften besteht darin, dass zukunftsorientierte Weichenstellungen aus eigener Kraft bewältigt werden können, obwohl inhärente Konfliktfelder existieren. Die Beteiligten wissen, dass sich ihre Interessen nie vollständig decken können. Sie wissen zudem, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe von ihrer Anpassungsfähigkeit und einer klaren Identität abhängen. Sie wissen, dass sie transparente und verbindliche Spielregeln benötigen, die keine strukturellen Verlierer schaffen dürfen. Diese Spielregeln müssen die Verfolgung der gemeinsamen Anliegen sowie eine langfristige Orientierung ermöglichen.

### Gesellschaftliche Verantwortung

Genossenschaften übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Dies darf nicht mit den Zielen von Genossenschaften verwechselt werden. Diese sind ausschließlich einzelwirtschaftlich fundiert. Doch indem Genossenschaften erfolgreich sind, übernehmen sie indirekt – quasi als ein



Genossenschaftliche Zusammenarbeit

sehr willkommenes Nebenprodukt – gesellschaftliche Verantwortung. Diese besteht in der Schaffung von Wertschöpfung und Arbeitsplätzen, dem Bezahlen von Steuern und der Investition in Infrastrukturen. Auf diese Weise wird Verantwortung für den Standort übernommen und kann das Umfeld stabilisiert werden. Vor den aktuellen Rahmenbedingungen ist dies sehr wertvoll und der Hinweis darauf sollte nicht unterbleiben.

### Fazit

Genossenschaften und genossenschaftliche Gruppen passen in unsere Zeit. Gerade die derzeitigen Entwicklungen und Diskussionen enthalten viele Hinweise darauf. Dennoch muss klar gesehen werden, dass ein ausgeprägtes Informationsdefizit bezüglich der konstituierenden Merkmale von Genossenschaften existiert. Die Schärfung und professionelle Formulierung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells ist also unabdingbar ebenso wie eine adäquate Kommuni-

kation. Während dies eine Aufgabe der genossenschaftlichen Wirtschaft insgesamt darstellt, bestehen die Anforderungen an die einzelnen Genossenschaften darin, die Voraussetzungen zu erfüllen, damit ihre Kooperation wirtschaftlichen Erfolg mit sich bringt. Denn wirtschaftlicher Erfolg lässt sich gut kommunizieren. Er überzeugt und führt zur Frage nach seinem Hintergrund. Erfolgreiche Geschäftsmodelle passen in unsere Zeit. Dies wird kaum jemand bestreiten wollen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Generalversammlung der REWE Hungen am 26. 09. 2009 in Bad Kissingen.*

---

➡ 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: Aktuelle genossenschaftliche Trends\**

Wird eine Bestandsaufnahme der aktuellen genossenschaftlichen Trends durchgeführt, können vier Ansatzpunkte differenziert werden. Erstens findet in breiterem Rahmen und im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise eine Wertediskussion statt, in der immer wieder betont wird, dass Genossenschaften komparative Vorteile hätten, die aktuell betonten Werte zu verwirklichen. Zweitens finden inzwischen vergleichsweise zahlreiche Gründungen von Genossenschaften statt und zwar in zukunftsorientierten und expandierenden Branchen. Drittens entwickeln und schärfen größere Genossenschaften ihr MemberValue-Konzept. Viertens optimieren genossenschaftliche Unternehmensgruppen ihre Binnenstrukturen. Dies gilt für ihre Arbeitsteilung, für Prozesse und Spielregeln.

Es liegt nahe, an dieser letztgenannten Entwicklung anzusetzen und zu fragen, ob auch die REWE GROUP mit einem solchen Prozess der Optimierung von Binnenstrukturen beschäftigt ist. Fünf Entwicklungen können allgemein isoliert werden: eine Vergrößerung von Gruppen, eine Vertiefung der Zusammenarbeit, eine Zunahme der Vielfalt der genossenschaftlichen Governance, die Vereinbarung von Meta-Kooperationen sowie eine zunehmende Professionalisierung.

#### **Vergrößerung**

Der Trend zur Vergrößerung erfolgt entweder über zusätzliche Mitglieder oder über eine steigende Wertschöpfung. Ersteres ist meist damit verbunden, dass die Heterogenität der Mitgliederstruktur zunimmt. Für die REWE GROUP ist die Heterogenität der Unternehmen ein historisches und kein neues Faktum. Es zeigt sich hinsichtlich der Größe der Unternehmen, der Abgrenzung der Märkte, der Rechts- und Organisationsform der Unternehmen sowie der einbezogenen

Branchen. Heterogenität ist also ein Strukturmerkmal und wird zunehmend offensiver als Ergebnis von Individualität interpretiert. Dies ist mit Herausforderungen und Aufgaben für die Zukunft verbunden. So sind die Grenzen der Individualität zu klären und zu operationalisieren, denn sie bedeuten einerseits eine Herausforderung für das Management der Gruppe und andererseits eine Quelle für den wirtschaftlichen Erfolg. Dies ist gleichbedeutend mit der Identifikation von Vorteilen und Grenzen lokaler Kompetenzvorteile.

#### **Vertiefung**

Tendenziell zeigt sich eine Zunahme der Leistungsdichte in Netzwerken. So steigen sowohl Anzahl als auch Vielfalt von Netzwerkdienstleistungen, was häufig mit einer Ausdifferenzierung von Mitgliederkategorien anhand einzelner Dienstleistungsbündel einhergeht. Größeneffekte führen dazu, dass einzelne Dienstleistungen manchmal auch an Externe verkauft werden. In diesem Zusammenhang sind Preismodelle zu entwickeln. Insgesamt nimmt also die Heterogenität

1.	Vergrößerung
2.	Vertiefung
3.	Vielfalt
4.	Meta-Kooperationen
5.	Professionalisierung

Optimierung bestehender genossenschaftlicher Verbände

der Leistungsstruktur zu. Auch in der REWE GROUP sind Anzahl und Ausdifferenzierung von Gruppenleistungen gestiegen. Es ist der Herausforderung zu begegnen, einerseits damit allgemeinen Handelstrends und andererseits regionalen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Die zukünftige Aufgabe besteht darin, der Individualität von Unternehmen unterschiedliche Leistungsbündel anzupassen. Dies erfordert die Definition eines nicht individualisierbaren Leistungskerns sowie von Leistungskategorien, damit die Definition von Unternehmenstypen und internen sowie externen Preismodellen. Die Ergebnisse dieses Prozesses sind in die Member-Value-Strategie zu integrieren.

### Vielfalt

Derzeit ist eine Koexistenz von eher zentral und eher dezentral geführten Netzwerken mit zahlreichen hybriden Formen zu beobachten. Es kommt also zu einer variantenreichen Optimierung der Wertschöpfungskette. Zusätzlich fällt auf, dass formelle mit weichen Steuerungselementen kombiniert werden und dass Unterschiede in den Spielregeln betont werden. Insgesamt ist dies eine Folge dessen, dass die bewusste Ausgestaltung der Governance als Erfolgsfaktor erkannt worden ist. Für die REWE Group stand seit jeher die Optimierung der Handlungswertschöpfungskette im Zentrum der Netzwerkstrategie und -struktur, die eine hybride ist. Die Zukunftsaufgabe besteht nun in der Optimierung der Governance, also in der Fortführung der Spielregeldiskussion, der Identifikation von Vertrauensan-



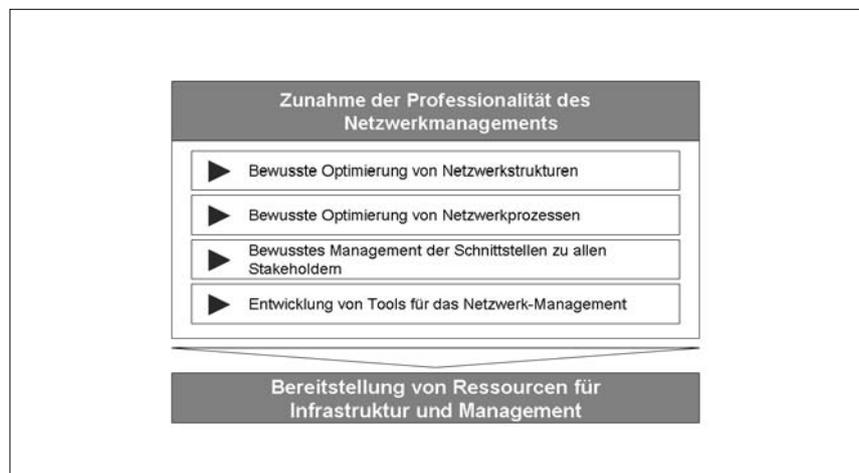
Trend: Vielfalt

kern und der Klärung, wie mit Governancevorschlägen umzugehen ist. Die Gruppe befindet sich direkt in diesem Prozess, der weit fortgeschritten, aber noch nicht abgeschlossen ist.

### Meta-Kooperationen

Die Kooperation von Kooperationen nimmt zu. Manchmal ist dies ein Element von Internationalisierungsstrategien oder von Projektkooperationen oder zur Nutzung von Skaleneffekten in der Beschaffung oder durch regionale Clusterbildungen bedingt. Auf diese Weise entstehen zusätzliche

Schnittstellen. Meta-Kooperationen sind in der REWE GROUP Element einer konsequenten Internationalisierungsstrategie. Beispiele sind Transgourmet sowie Coopernic. Die Herausforderung besteht in der Partnerwahl sowie in der Differenzierung der Aufgaben. Die zukünftigen Aufgaben umfassen die Entwicklung von Kriterien für die Organisationswahl, die Definition und das Management der zusätzlichen Schnittstellen sowie die Sicherung des eigenen Einflusses für die Entwicklung der Meta-Kooperationen.



Trend: Professionalisierung

### Professionalisierung

In vielen Gruppen nimmt die Professionalität des Netzwerkmanagements zu, indem eine bewusste Optimierung von Netzwerkstrukturen und –prozessen stattfindet. Es erfolgt ein aktives Management der Schnittstellen zu allen Stakeholdern und es werden Tools für das Netzwerkmanagement verwendet. Dies korrespondiert mit der Bereitstellung von Ressourcen für den Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur und für das Management. In der REWE GROUP ist ein professionelles Management mit definierten Aufgaben und Verantwortungen vorhanden. Die Herausforderung besteht darin, die Kompatibilität der Unternehmensstrategien der einzelnen Un-

ternehmen herzustellen. Die Aufgaben für die Zukunft sind vielfältig. So ist der Prozess fortzusetzen, die Netzwerkstrategie in geeignete Strukturen zu übersetzen. Ein solcher Prozess kann nur dann erfolgreich sein, wenn gleichermaßen Akzeptanz und Verbindlichkeit sichergestellt werden können. Dabei sind eine Integration in das MemberValue-Konzept und eine kontinuierliche Erfolgskontrolle unabdingbar.

### Fazit

Genossenschaftliche Netzwerke müssen Strategien, Strukturen, Spielregeln und Prozesse kontinuierlich prüfen und anpassen, um in einem kompetitiven Umfeld wettbewerbsfähig

zu bleiben. Aktuell haben sich einige Muster bei der Optimierung der Bin- nenstrukturen herausgestellt. In diesem Optimierungsprozess befindet sich auch die REWE GROUP. Vieles ist bereits geschehen, doch es bleiben Herausforderungen und Aufgaben für die Zukunft.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des ordentlichen Verbandstages des REWE Prüfungsverbandes am 14. 09. 2009 in Wiesensee.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Die Genossenschaft – eine starke Unternehmensform: Einige Informationen für Bankanalysten\**

Die Finanzierung genossenschaftlicher Gruppen weist einige Besonderheiten auf, die nicht immer bekannt sind und damit vorschnell als Nachteile abgetan werden. Dies trifft vor allem den eingeschränkten Zugang zu Eigenkapital durch Finanzinvestoren sowie die fehlende Handelbarkeit von genossenschaftlichen Anteilen. Andere Finanzierungsquellen werden daher wichtiger, so die direkte Finanzierung durch die Eigentümer, durch thesaurierte Gewinne sowie durch Kredite. Bankanalysten, die die Kreditwürdigkeit von Genossenschaften und genossenschaftlichen Gruppen prüfen und bewerten, sollten daher diese Besonderheiten kennen, berücksichtigen und auch einschätzen können und nicht per se als Finanzierungsnachteil und Risikofaktor begreifen.

Es ist evident, dass die Finanzierungs- und Bewertungsfrage mit der MemberValue-Orientierung von genossenschaftlichen Gruppen korrespondiert. Diese Strategie ist damit verbunden, dass eine ex ante-Wertorientierung unternehmerischer Entscheidungen am Eigentümerwert erfolgen kann, ohne dass die möglicherweise negativen Effekte der ex post-Bewertung

auf dem Markt für Eigenkapital in die Entscheidungen einfließen. Die gefährliche Orientierung an kurzfristigen Zielen von Finanzinvestoren kann auf diese Weise unterbleiben. Dies ermöglicht Genossenschaften eben Langfriststrategien. Hintergrund ist der fehlende Handel von Genossenschaftsanteilen.

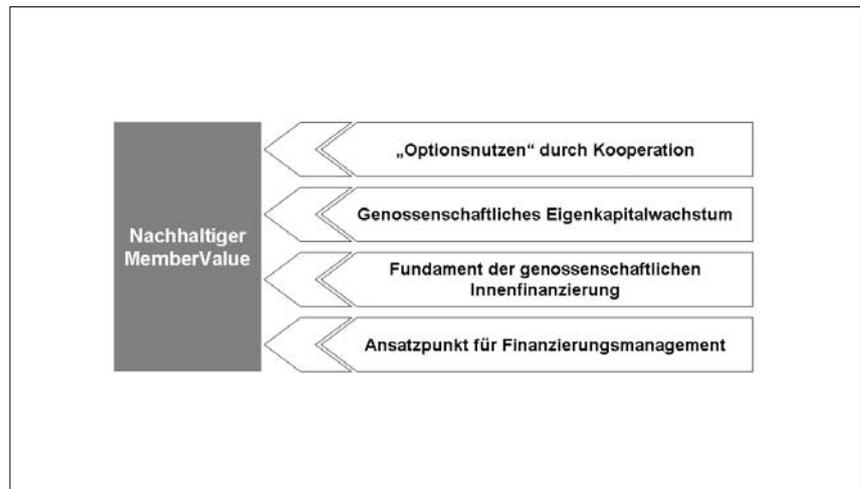
### Disziplinierung

Wer mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell nicht vertraut ist, interpretiert dies manchmal als Nachteil, weil so die Disziplinierung des Managements durch die Finanzmarkt- kräfte unterbleiben würde. Dabei wird jedoch übersehen, dass die Disziplinierung des genossenschaftlichen Ma-

agements auf eine andere Weise geschieht, nämlich durch den Wettbewerb auf den Güter-, Arbeits- und Managermärkten, auf denen keine Sonderregelungen für Genossenschaften existieren. Selbstverständlich wird das Management durch die Eigentümer – die Mitglieder – kontrolliert und diszipliniert. Dazu kommt die Disziplinierung durch die Fremdkapitalgeber, also meist die Banken. Wegen der hohen Bedeutung der Innenfinanzierung setzen Investitionsprojekte die Thesaurierung von Gewinnen, also eine gute wirtschaftliche Performance, voraus.

### Nachhaltiger MemberValue

Damit wird der Nachhaltige MemberValue (NMV) zum Ansatzpunkt der genossenschaftlichen Finanzierung. Es handelt sich um jenen Teil des gemeinsam Erwirtschafteten, der den Eigentümern nicht über die Leistungsbeziehungen oder durch die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals zufließt, sondern als ein Optionsnutzen durch die Kooperation. Er ist zukunfts- und investitionsorientiert. Es gilt zu berücksichtigen, dass Investitionsprojekte aller Art, auf dem NMV aufbauen, seien es z.B. die Entscheidung zur Internationalisierung der Aktivitäten der Gruppe, Humankapitalinvestitionen, Gruppenreformen, IT-Investitionen, der Kauf von Gesellschaften oder andere zukunftsorientierte Aktivitäten. Wichtig ist es zu verstehen, dass die drei MemberValue-Komponenten interdependent sind. Was den Mitgliedern über die unmittelbare und die mittelbare Komponente zufließt, ist als Optionsnut-



Nachhaltiger MemberValue

zen nicht mehr verfügbar. Werden hingegen größere Investitionsprojekte vorbereitet, ist es notwendig, die Dotierung aller Komponenten im Zusammenhang zu optimieren.

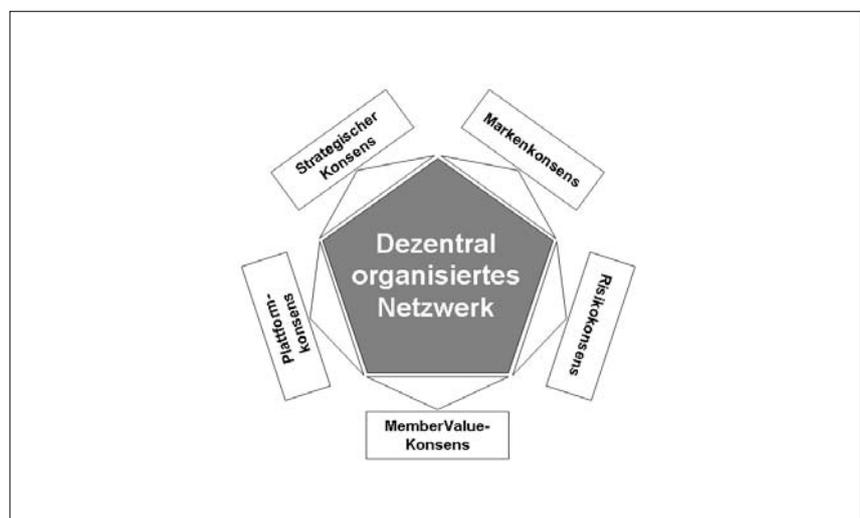
### Finanzierungsmanagement

Wird dies nicht beachtet, bilden sich häufig investitionsverhindernde Diskussionen heraus, die kurzfristige Interessen in den Vordergrund stellen und damit das langfristige Fundament des MemberValues gefährden. Bankanalysten müssen also immer das MemberValue-Konzept von Genos-

senschaften prüfen. Denn dieses bildet den Kern der genossenschaftlichen Finanzierungsstrategie. Der NMV ist dabei das Fundament der genossenschaftlichen Innenfinanzierung und die Basis des Eigenkapitalwachstums. Doch es reicht nicht aus, das MemberValue-Konzept zu kennen. Es müssen weitere Informationen beschafft werden.

### Netzwerklogik

Bankanalysten müssen im Zusammenhang mit Fremdfinanzierungsaktivitäten von genossenschaftlichen Gruppen von der hierarchischen Kon-



Dezentralität ist nicht beliebig



Risikooptimierung Kooperationsstrukturen

netzstruktur abstrahieren. An deren Stelle tritt die Netzwerkstruktur, die nicht nur komplexer ist, sondern auch ein diffizileres Anreizmuster beinhaltet. Genau dieses ermöglicht jedoch auch den wirtschaftlichen Erfolg und spiegelt die Gründungs-idee. Dies ist damit verbunden, dass die zentralen und dezentralen Elemente in ihrem Zusammenwirken zu analysieren sind. Ein Netzwerk benötigt Dezentralität, doch diese ist nicht beliebig. Es muss vielmehr einen Konsens hinsichtlich Strategie, Marke, Plattformen, Risiko und MemberValue geben, also zentrale oder gemeinsame Elemente. Die Kombination wirtschaftlicher Größe und unternehmerischer Verankerung führt zu einer Risikoreduktion durch eine spezielle Wertschöpfungslogik.

### Risikoreduzierung

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell enthält weitere Möglichkeiten der Risikoreduzierung, die für Bankanalysten Bedeutung haben sollten. So sind die einzelnen Genossenschaf-

ten dahingehend einzuordnen, wie gut es ihnen gelingt, gleichzeitig anpassungsfähig zu sein und ihr Innenleben zu stabilisieren. Eine Risikoreduzierung kann also durch die Bewältigung dieses inhärenten Trade-Offs erfolgen. Die Dezentralität genossenschaftlicher Netzwerke kann effizienzorientierte Entscheidungen behindern. Deshalb gilt es zu identifizieren, ob eine Risikoreduzierung durch die effiziente Organisation des Willensbildungsprozesses erfolgen kann. Schließlich ist an den „Verbundgruppenbonus“ zu erinnern, das Ergebnis einer IfG-Studie. Kooperierende Unternehmen weisen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein geringeres Insolvenzrisiko auf als nicht kooperierende Unternehmen. Verbundgruppensertifikate ermöglichen im Bankgespräch zusätzlich die Analyse der Verbundgruppe als Ganzes. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der „Verbundgruppenbonus“ nur dann gehoben werden kann, wenn die Binnenstrukturen der genossenschaftlichen Kooperation tatsächlich optimiert

sind, was anhand geeigneter Indikatoren routinemäßig geprüft werden kann.

### Fazit

Die Finanzierungsmodelle genossenschaftlicher Gruppen unterscheiden sich von börsennotierten Konzernen. Ihre Bonität und ihre Fremdfinanzierungskonditionen müssen daher an den besonderen Organisations- und Finanzierungsmerkmalen festgemacht werden. Risikoanalysen müssen die Governancestrukturen der einzelnen Genossenschaften prüfen – ihre Wertschöpfung, ihre Arbeitsteilung und ihre Entscheidungsfindung – weil genossenschaftliche Geschäftsmodelle auf die unternehmerische Tätigkeit, die Netzwerklogik sowie eine Optimierung der Binnenstrukturen und auf dezentrale Verankerung aufbauen. Weil sich einzelne Genossenschaften und Gruppen dahingehend aber unterscheiden, wird die Qualität ihrer Kommunikation mit den Bankanalysten ungemein wichtig. Die Gestaltung der Creditor Relations ist also ein zentraler Bestandteil der MemberValue-Kommunikation.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages für Bankanalysten auf dem Bank-Analysentag der REWE GROUP am 10. 11. 2009 in Köln.*

---

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

---

# Interview

## Kooperationen, Effizienz und Wettbewerb

Oliver E. Williamson

Im Rahmen der IGT 2004 in Münster baten die IfG-Mitarbeiter im September 2004, Prof. Oliver E. Williamson, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2009, zu einem Interview in den IfG-Besprechungsraum. Bereitwillig antwortete er auf zahlreiche Fragen. Dies ist eine gekürzte Wiedergabe einiger Passagen des Interviews, das in voller Länge im IfG-Newsletter 2004/1 abgedruckt wurde.

*IfG: Kürzlich hat die Europäische Kommission einen „stärker ökonomisch orientierten Ansatz“ der Wettbewerbspolitik angekündigt. Effizienzargumente sollen zukünftig stärker in das Kalkül der Wettbewerbshüter einbezogen werden. Was halten Sie von dieser Vorgangsweise?*

Williamson: Ich glaube, Effizienz ist ein wesentliches Kriterium, welches auch von den Wettbewerbsbehörden der USA zu lange vernachlässigt wurde. Donald Turner, der ehemalige Chef der Antitrust Division, hatte sowohl in Volkswirtschaftslehre als auch in den Rechtswissenschaften promoviert, und vertrat den alten Ansatz der Wettbewerbspolitik mit folgendem Statement: „Ich betrachte Beschränkungen bezüglich Kundenkreisen und Gebieten nicht gastfreundlich im Sinne des Gewohnheitsrechts, sondern ungastlich, im Sinne des Wettbewerbs.“ Dieser ungastliche Ansatz unterschied nicht zwischen neuen Initiativen mit dem Zweck und Effekt einer Effizienzsteigerung und jenen, die einen strategischen Zweck und Effekt haben. Jene Initiativen mit einem strategischen Effekt werden



Prof. Dr. Theresia Theurl im Gespräch mit Prof. Dr. Oliver E. Williamson

üblicherweise durch monopolistische Strukturen begünstigt. In den USA wurden viele Fälle einfach deshalb vor Gericht gebracht, weil keine andere Theorie verwendet wurde. Ich denke, dass die Berücksichtigung von Innovationen eine sehr gesunde Entwicklung für die Wettbewerbspolitik der USA war. Es dauerte eine Weile, bis diese Aspekte in Europa übernommen wurden, was ich für eine gute Entwicklung halte.

*IfG: An der Universität Berkeley haben Sie gleichzeitig Professuren für*

*Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften inne. Können Sie uns den von Ihnen forcierten interdisziplinären Ansatz etwas näher erläutern?*

Williamson: Ich denke, die wenigsten Probleme sind so gut definiert, dass sie einer einzigen Disziplin zugeordnet werden können. Die Möglichkeit zu ignorieren, dass die Rechtswissenschaft einen Einfluss auf die Lösung ökonomischer Probleme hat, würde wahrscheinlich dazu führen, dass wichtige Aspekte einer Analyse ver-

nachlässigt werden. Lange Zeit wurde das Unternehmen als eine „Black Box“ betrachtet, in der Inputs in Outputs transformiert werden. Das war eine sehr technologische Betrachtung des Unternehmens, ohne der Organisation eine Bedeutung beizumessen. In Carnegie wurde man gezwungen, Grenzen zu überschreiten. Die Analyse eines Problems aus einer monodisziplinären Perspektive wurde sehr kritisch hinterfragt. So wurden meine bereits vorhandenen interdisziplinären Instinkte in Carnegie noch verstärkt. Ein Beispiel dafür ist die Wettbewerbspolitik. Die Tatsache, dass die Frage der optimalen Organisationsform Konsequenzen für die Effizienz hat, wurde bei wettbewerbspolitischen Fragestellungen missachtet. Ich war anderer Auffassung und insbesondere darüber verblüfft, wie man mit vertikaler Integration umging. So durchkämmte ich die Literatur zu diesem Thema intensiv, um zu sehen, ob sie bessere Ansätze enthielte, als jene, die zu dieser Zeit berücksichtigt wurden. Aber keiner der Aufsätze enthielt eine fundierte Aussage zur Organisationsform und von Effizienzeffekten im Sinne von Transaktionsvorteilen. Es war daher leicht für mich, dieses Vakuum zu füllen.

*IfG: Die Transaktionskostenökonomie gilt in der Praxis als schwer anwendbar. Können Sie uns Beispiele dafür liefern, wie Sie die Theorie angewendet haben?*

Williamson: Die erste Anwendung war die make-or-buy-Entscheidung in einer vertragstheoretischen Interpretation, was ein entscheidender Schritt war. Vertragstheoretisch betrachtet



man das Wesen eines Vertrages. Man fragt, ob er einfach oder komplex ist und wenn er komplex ist, ob er vollständig genug ist, um seinen Zweck zu erfüllen. Darüber hinaus muss man irgendwann anfangen darüber nachzudenken, wenn nicht sogar explizit darauf abzustellen, dass nichts grundlegender für unsere Forschungsanstrengungen und -methoden ist als das Wesen des Menschen. Das Konzept der begrenzten Rationalität war an der Carnegie Universität sehr wichtig. Wie kann man unkritisch eine ideale Hyper-Rationalität annehmen, mit Transaktionskosten von Null, keinen Verhandlungskosten und allgemein bekanntem Wissen? Dies war damals der Ansatz der Ökonomen. Sobald man diese allgemein üblichen Annahmen genauer durchdenkt, kommt man



zu abweichenden Schlussfolgerungen. Nachdem ich meine Arbeit zur vertikalen Integration beendet hatte – in gewisser Hinsicht ist sie niemals beendet, weil man immer wieder darauf zurückkommt und das Problem aus einer anderen Sicht betrachtet – wusste ich, dass der Ansatz, den ich eingeführt hatte, sehr robust war und breite Anwendungsmöglichkeiten offenbarte. Der erste Wettbewerbsfall, mit dem ich befasst war und in dem diese Problematik aufkam, war ein Fall, der von der Federal Trade Commission behandelt wurde. Es ging um die Akquisition durch ein Unternehmen namens „Budd“, einem bedeutenden Zulieferer der Ford Motor Company für Karosserien und Seitenwandverkleidungen. Budd beabsichtigte, ein Unternehmen für Anhänger namens Gindy zu akquirieren. Ich drängte die Verteidigung dazu, diesen Fall nicht in traditioneller Weise anzugehen, sondern die Frage zu stellen, ob Effizienzaspekte vorliegen. Wir hatten große Probleme, zu erreichen, dass die Idee der Effizienzaspekte ins Protokoll aufgenommen wurde. In der ersten Runde lehnte der Richter die Fusion ab. Der Fall wurde an die Federal Trade Commission übergeben und wir waren erfreut, dass in der Federal Trade Commission raffiniertere Leute saßen. Sie lasen die Argumente und sagten „Hey, da gibt es ja noch etwas anderes, das wir beachten sollten“. Es war also schwierig, die Idee der Effizienzaspekte einzuführen. Etwa zur gleichen Zeit oder etwas früher – als ich in der Antitrust Division arbeitete – hatte ich auch eine eher herkömmliche Analyse zur Effizienz-

verteidigung von Konzentrationsvorgängen durchgeführt. Die damals übliche Sichtweise war, dass jedes Teilchen eines monopolistischen Elements – wie klein auch immer – ausreichte, um Effizienzaspekte – wie groß auch immer – nicht zum Tragen kommen zu lassen. Testet man dies aber mit einem einfachen wohlfahrtsökonomischen Modell, indem man die Kosten und die Nachfrage abwägt, sowie die Auswirkungen von Preisänderungen, die aufgrund von konzentrativen und effizienzsteigernden Faktoren entstehen, dann stellt sich heraus, dass dies zuvor völlig falsch gesehen wurde. In allokativer Hinsicht ist schon eine sehr starke monopolistische Stellung notwendig, um Effizienzvorteile überzukompensieren. In diesem Prozess habe ich auf viele Fehler hingewiesen, die in der Wettbewerbspolitik gemacht wurden. Es war notwendig, dass wir aufmerksamer gegenüber Effizienzvorteilen im Allgemeinen und insbesondere hinsichtlich solcher Effizienzvorteile wurden, die von transaktionskostensenkender Natur sind.

*IfG: Gemäß der Transaktionskostentheorie sollten Transaktionen in einem Umfeld von hoher Spezifität und hoher Unsicherheit vertikal integriert abgewickelt werden. Empirisch lässt sich jedoch beobachten, dass gerade in dynamischen Sektoren mit hohen Innovationsraten Unternehmen vermehrt mit externen Partnern in Kooperationen zusammenarbeiten. Wie erklären Sie diese Beobachtung?*

Williamson: Angenommen, wir sprechen über einen Gleichgewichtszustand, in dem keine bereits getätigten Investitionen oder strategische Überlegungen zu berücksichtigen sind und die Rechnung ausschließlich effizienzorientiert durchgeführt wird. Wenn Sie in einem solchen Umfeld die Wahl zwischen den Governance-Strukturen des Marktes, der Hybridformen und der Hierarchie haben, wird eine Transaktion mit hoher Faktorspezifität und vielen Diskontinuitäten, die Anpassungsbedarf hervorrufen, tatsächlich intern organisiert werden. Aus der hohen Technologieintensität resultiert jedoch das Problem, dass man sich in einem extrem dynamischen Umfeld nicht zurücklehnen und eine gleichgewichtige Organisationsform wählen kann. Sie müssen vielmehr direkt reagieren können und Fähigkeiten bündeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Daraus resul-

**„for his analysis of economic governance, especially the boundaries of the firm“**

Begründung des Nobel-Komitee zur Verleihung des Preises für Wirtschaftswissenschaften an Oliver E. Williamson

tieren so genannte „T-Formen“ der Organisation, wobei das „T“ für „temporary“ oder „transitional“ und insbesondere „timeliness“ steht. Wenn man keine Ressourcen zur Entwicklung oder zum Erwerb bestimmter Fähigkeiten besitzt, wird man versuchen, diese in Kooperationen zu erhalten. Sie finden dann einen Partner, der



einen Teil dieser Schlüsselressourcen besitzt, während Sie den anderen Teil haben. Dabei ist niemand von Ihnen allein in der Lage, von daraus resultierenden zukünftigen Erträgen zu profitieren. In dieser Situation werden Ihre Ressourcen in einer dieser „vorübergehenden“ Organisationsformen – einer Allianz, einem Joint Venture etc. – gebündelt, nicht aber eine vollständige Fusion durchgeführt. Wenn die Allianz erfolgreich ist, wird in der Folge jeder der Partner vielleicht individuell wettbewerbsfähig. Daher wird man warten und sich die Flexibilität erhalten, ohne bereits heute eine weitreichende Entscheidung zu treffen.

*IfG: Sie haben folgende Aussage getätigt: „Theorien sind wie Studenten – einmal zugelassen – tut man sein Bestes, um zu vermeiden, dass sie wieder hinausfliegen“. Könnten Sie dieses Statement genauer erklären?*

Williamson: Nun, das war eine Aussage von Alan Newell, die ich teile. Alan war ein Kollege an der Carnegie Universität. Er befasste sich mit künstlicher Intelligenz und Psychologie und nicht mit Volkswirtschaftsleh-



Oliver E. Williamson wurde 1932 in Superior, Wisconsin geboren. Er studierte am MIT, in Stanford und promovierte schließlich 1960 in Volkswirtschaftslehre an der Carnegie-Mellon University. Danach war er zunächst Assistant Professor an der University of California in Berkeley, um dann an die University of Pennsylvania zu wechseln, wo er 1968 ordentlicher Professor wurde. 1983 wechselte er an die Yale University, bevor er dann 1988 nach Berkeley zurückkehrte, wo er heute noch tätig ist. Daneben hat er zahlreiche Ehrendoktorwürden und akademische Ehrungen erhalten und war außerdem für die amerikanische Regierung beratend tätig. Oliver E. Williamson hat mit seiner Arbeit maßgeblich die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Kooperation von Unternehmen geprägt und damit anderen in ihrer Forschung den Weg bereitet. Er machte deutlich, dass es Transaktionsstrukturen gibt, in denen sowohl eine Abwicklung der Transaktion über den Markt, als innerhalb eines Unternehmens nachteilig ist und kooperative Organisationsformen vorteilhaft sind. Maßgeblich ist hierfür die sog. Spezifität von Investitionen, die im Vorfeld einer Transaktion nötig sind und die die Ausbeutbarkeit bei einer Transaktion mitbestimmt.

re und Transaktionskosten. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man bei der Entwicklung von Theorien – wobei es sicherlich einige Ausnahmen gibt – selten ein vollendetes Produkt liefert. Man beginnt mit einigen informellen Ideen – so würde ich beschreiben, was Coase in seinem Artikel von 1937 getan hat [„The Nature of The Firm“]. Dann folgt eine Phase, in der man sich ernsthaft damit beschäftigt, man arbeitet sie systematisch auf. Ich würde sagen, das ist es, was ich in meinem Artikel von 1971 zur vertikalen Integration getan habe [„The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations“]: eine prä-formale Abhandlung der make-or-buy-Entscheidung. Wenn man dann tiefer in die Materie eindringt, fängt man damit an, einige einfache Modelle zu konstruieren, die etwas konkreter bezüglich der Mechanismen sind. Das würde ich als das semi-formale Stadium bezeichnen. Schließlich hofft man zu einer vollständig formalen Abhandlung des Problems zu kommen. Nun gibt es Ökonomen, die glauben, sie hätten eine vollständig formale Behandlung des Problems schon geleistet, zum Beispiel Grossman und Hart [„The Costs and Benefits of Ownership“ (1986)]. Ich denke, dass es sich dabei zwar um ein vollständig formales Modell handelt. Dieses hat jedoch wenig mit dem tatsächlichen Problem zu tun. Es ist also zu hoffen, dass es weitere formale Anstrengungen in diese Richtung geben wird. Aber man bewegt sich nur langsam und schrittweise. Hat man eine viel versprechende Theorie – oder einen viel versprechenden Studenten – dann entdeckt man meist hier und

da ein paar Schwächen, die man dann allmählich eliminiert. Letztendlich muss man allerdings darauf vorbereitet sein, Theorien zu verwerfen oder Studenten zu verlieren, die es einfach nicht schaffen.

*IfG: Ronald Coase erhielt den Nobelpreis für seine Arbeit. Sie haben seine Theorie des Unternehmens wesentlich und grundlegend weiterentwickelt. Ist der Nobelpreis das höchste Ziel für einen Forscher; speziell auch für Sie selbst?*

Williamson: [Lacht] Es gibt viele sehr gute Ökonomen, und nicht jeder kann den Nobelpreis verliehen bekommen. Ich habe mich gefreut, als Coase ausgewählt wurde, da ich selbst ihn immer nominiert hatte. Viele Experten teilten meine Meinung, bis wir schließlich bestätigt wurden. Ich glaube, dass ich sein Werk erweitert habe, und wenn das Komitee dies anerkennt, würde ich mich sehr freuen. Aber ich glaube nicht, dass meine persönliche Zufriedenheit, die ich aus meiner Tätigkeit ableite, darunter leiden würde, wenn es nicht dazu kommt.

**Information**  
 Beachten Sie folgenden Link für nähere Informationen zum Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften:  
[http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2009/](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/)

---

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

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Uelzena eG

*Als Zentralgenossenschaft einzigartig*

Nach dem 2. Weltkrieg stand die Milchwirtschaft des ostniedersächsischen Raumes bereits vor dem Problem der Milchüberschüsse. Die Lösung des Problems wurde in der Gründung der damaligen Milchverwertung Osthannover e.G.m.b.H. (Ostmilch) gefunden. Die Ostmilch wurde im September 1952 gegründet und nahm am 01. Februar 1953 ihre Arbeit auf. Mitglieder dieser Rechtsform waren und sind die Mitgliedsbetriebe, die Anteilseigner und Rohstofflieferanten zugleich sind. Die Mitgliedschaft konnten sowohl Genossenschaften als auch Privatbetriebe erwerben. In dem Zusammenschluss waren 75 Molkereibetriebe des östlichen und südöstlichen Teils von Hannover bis Braunschweig vereint.

Die Sammlung und Anlieferung des Rohstoffs Milch erfolgt auch noch heute ausschließlich durch die Mitgliedsmolkeereien.

Als Zentralgenossenschaft verarbeiten wir die von unseren Mitgliedsbetrieben und Milchliefergenossenschaften angelieferte Milch. Das geschieht im Wesentlichen für Mitgliedsbetriebe, die nur wenige Veredelungsschritte haben oder keine Produktionsgenossenschaften sind. Daneben haben wir als Zentralmolkeerei für unsere Mitglieder verschiedene Sonderfunktionen zu erfüllen. So sind saison- bzw. wochenendbedingte Milchüberschüsse in Form von Magermilch aufzunehmen und zu verarbeiten.

Schwankungen bei den Mitgliedsbetrieben, die sich aus Erzeugung und Absatz ergeben, werden damit möglichst ausgeglichen. Bei Milchknappheit dienen wir als Ausgleichsbetrieb und versorgen die Mitgliedsbetriebe mit Milch und Milcherzeugnissen, so-

fern sie nicht in der Lage sind, ihre Versorgungsaufgaben aus eigenem



Rohstoffaufkommen zu erfüllen.

Im Jahr werden im Unternehmen rund 440 Millionen Kilogramm Milchroh-

stoff verarbeitet: umgerechnet wären das 960 Millionen Kilogramm Rohmilch. Eine Kuh gibt im Jahr rund 6,9 Tonnen Milch, so dass in der Uelzena Gruppe sozusagen die Milch von fast 140.000 Kühen verarbeitet wird.

Unser Kerngeschäft liegt in der Herstellung sprühgetrockneter Zutaten und Vorprodukte sowie MilCHFettzubereitungen verschiedenster Art.

Uelzena ist einer der führenden Anbieter und innovativer Problemlöser

Rohstoffentwicklung		2008	2007	%
Die Rohstoffanlieferung bei der Uelzena eG lag 2008 um 0,7 % unter dem Vorjahr. Der Anteil der Rohmilch an der Gesamtanlieferung lag bei 81,6 % (2007: 82,8 %).				
In Milchäquivalenzzahlen ausgedrückt erhöhte sich das Rohstoffaufkommen um 23 Mio. kg bzw. 2,4 % auf 962 Mio. kg.				
Rohstoffanlieferung (t)				
Rohmilch	358.676	366.524	- 2,1	
Rahm	52.368	51.041	+ 2,6	
Buttermilch/Magermilch	7.898	6.622	+19,3	
Butter-/Magermilchkonzentrat	20.623	18.422	+11,9	
<b>Summe</b>	<b>439.565</b>	<b>442.609</b>	<b>- 0,7</b>	
Bei Umrechnung in Milchäquivalente				
Rahm	512.809	492.072	+ 4,2	
Butter-/Magermilchkonzentrat	82.380	73.690	+11,8	
<b>Summe</b>	<b>961.763</b>	<b>938.908</b>	<b>+ 2,4</b>	

Die Rohstoffentwicklung der Uelzena eG



Uwe Radke, Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb

### Uelzena-Gruppe

#### Konsolidierte Daten auf einen Blick

	2008	2007
Umsatz	355,4 Mio. EUR	379,0 Mio. EUR
Milchanlieferung	445 Mio. kg	444 Mio. kg
Beschäftigte	546	541
Absatz		
· Butter und Butterfett	34.719 t	37.617 t
· Standard-Trockenmilcherzeugnisse	12.340 t	8.861 t
· Spezial-Trockenerzeugnisse	31.145 t	27.634 t
· Käse	28.132 t	29.548 t
· Milch- und Milchfrischerzeugnisse	105.349 t	91.728 t

Daten der Uelzena eG auf einen Blick

in diesem Bereich. Unser Kernmarkt ist Deutschland, wir arbeiten aber auch für Kunden in ganz Europa. Unsere Spezialprodukte exportieren wir bis auf die Philippinen, nach Australien und Japan.

Der Trend zu größeren milchwirtschaftlichen Genossenschaften hat sich bis in die heutige Zeit fortgesetzt. Die Anzahl der genossenschaftlichen Molkereien hat sich vor allem durch Fusionen kontinuierlich verringert. Hauptgründe für diesen Konsolidierungsprozess waren und sind Synergieeffekte z.B. bei Fragen der betrieblichen Effizienz, aber auch Überlegungen für ein effizienteres Marketing in einem zunehmend globalisierten Markt:

- Die Kosten für Transport, Produktion und Verwaltung reduzieren sich beträchtlich.
- Die Ergebnisse aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten lassen sich optimal anwenden und Marketingstra-

tegien können effektiv umgesetzt werden.

Sich ständig verändernde Lebensgewohnheiten und Ernährungswünsche müssen auch von unserem Unternehmen erkannt und aufgegriffen werden. Innovation ist auch auf dem Markt der Milch- und Lebensmittelbranche wettbewerbsentscheidend.

Mit modernster Technik und kompetenten Mitarbeitern entwickeln wir daher in unserem Entwicklungszentrum neue Produkte für unsere Kunden.

Für die Milchverarbeitung, aber auch für die wachsenden Geschäftsfelder Gesundheit & Zutaten oder Instantgetränke sind unserem Unternehmen (qualifizierte) Fachkräfte wichtig. Die Ausbildung von jungen Leuten ist unserem Unternehmen ein wichtiges Anliegen. Wir bilden derzeit 30 Auszubildende in acht Berufsfeldern aus. Insgesamt sind in unserem gesamten Unternehmen, zu dem auch sieben

Tochtergesellschaften zählen, rund 550 Mitarbeiter beschäftigt.

Jahrzehntelange Erfahrung und modernste Technologien versetzen uns in die Lage, Lösungen genau auf die Bedürfnisse unserer Kunden zuzuschneiden. Unser Ziel ist dabei, durch Innovation, Flexibilität und Zuverlässigkeit für unsere Kunden nachhaltige Werte zu schaffen. Getreu dem Leitsatz „Wir machen unsere Kunden erfolgreich“.

☎ Uwe Radke  
 ☎ (05 81) 806-0  
 ✉ marketing@uelzena.de

# Publikationen

## Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 82 Die Bewertung von Unter- nehmenskooperationen unter besonderer Berück- sichtigung ihrer Stabilität



Die Bewertung von Kooperationen und somit die Quantifizierung der Werte, die durch Kooperationen für die kooperierenden Unternehmen geschaffen werden, ist zu einem wichtigen Thema in der ökonomischen Kooperationsforschung geworden. In diesem Arbeitspapier wird geprüft, ob die bestehenden Ansätze für die Unternehmensbewertung als Ausgangspunkt gewählt und dann kooperationspezifisch adaptiert werden können. Dabei wird auch berücksichtigt, dass die Stabilität einer Kooperation einer ihrer wichtigen Erfolgsfaktoren ist. Die Stabilität einer Kooperation korrespondiert mit der Umwelt- und der Verhaltensunsicherheit und ist nicht einfach zu operationalisieren. In diesem Arbeitspapier wird die erwar-

tete Stabilität bzw. Instabilität im Diskontierungsfaktor berücksichtigt. Es wird davon ausgegangen, dass sowohl der Institutionalierungsgrad als auch die konkrete Ausgestaltung einer Kooperation einen Einfluss auf die Stabilität haben und sich somit im Diskontierungssatz widerspiegeln sollten.



Christian Strothmann

Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 82, August 2009, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 83 Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt

Maßnahmen der Marktstrukturregulierung zählen zu jenen Regulierungs-



instrumenten, die in Netzsektoren neben Zugangsregelungen und Vorgaben für die Nutzung von Leistungen Anwendung finden. Nach eigentumsrechtlichen Separierungsmaßnahmen bei Strom und Gas ist auf der europäischen Ebene die funktionale Separierung auf den Telekommunikationsmärkten zu einem Thema geworden.

In diesem IfG-Arbeitspapier werden relevante Fälle vorgestellt, nachdem aus einem spieltheoretischen Modell, in dem die Optionen der Regulierungsbehörden berücksichtigt werden, Hypothesen über die Wirksamkeit hinsichtlich der Herausbildung von Wettbewerb abgeleitet wurden. Es werden die Entwicklungen im aktuellen technischen Umfeld analysiert, das sich derzeit grundsätzlich in Bewegung befindet. Das wichtigste Ergebnis besteht darin, dass unter Berücksichtigung des politischen und regulatorischen Umfeldes funktionale Separierungsmaßnahmen als ein strategisches Instrument gehandhabt werden sollten. Dies bedeutet, dass bereits die Möglichkeit einer freiwilligen Umsetzung in der Lage ist, Wettbewerbsprozesse in Gang zu bringen oder zu intensivieren.



Christian Harnisch

Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 83, August 2009, kostenlos erhältlich.

### Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 84 Marken von Kooperationen – Anforderungen und Implementa- tion



Mit der Zunahme der Bedeutung der Kooperation von Unternehmen zwecks überlegener Erreichung der Unternehmensziele wird auch die Rolle der Marke einer Kooperation immer wichtiger. Dabei ist sowohl von Bedeutung, wie mit bereits existierenden Marken kooperationswilliger oder kooperierender Unternehmen umzugehen ist, als auch wie eine neue Marke für eine Kooperation aufzubauen ist. Noch komplexer wird es, wenn mehrere Marken synergetisch zu handhaben sind.

Dieser Problematik stellt sich dieses IfG-Arbeitspapier, das auf einer Diplomarbeit im Fach „Unternehmenskooperation“ beruht. Es differenziert nicht nur unterschiedliche Kooperationsformen und Marken und deren Zusammenhänge, sondern es wird sachlich begründet dafür plädiert, Markenentwicklung, -pflege und -bewertung in das Kooperationsmanagement

zu integrieren. So angesiedelt ist gewährleistet, dass ein systematisches Management erfolgt, das mit den einzelnen Phasen einer Kooperation korrespondiert. So können die jeweils differierenden Aufgaben konsequent in Angriff genommen werden, was zum Erfolg der Partnerschaft beiträgt.



Ludwig Brüting

Marken von Kooperationen – Anforderungen und Implementation, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 84, August 2009, kostenlos erhältlich.

### Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 85 Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft – eine empirische Analyse



Für sehr viele Versicherungsunternehmen nehmen Allianzen und Partnerschaften eine zunehmend wichtigere Bedeutung an. 76% der deutschen Versicherer schätzen Kooperationen als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen ein und 88% sind tatsächlich in mindestens einer Kooperation engagiert.

Die Zielsetzung dieses IfG-Arbeitspapiers besteht in einer umfassenden empirischen Erhebung des Status quo der Kooperationsaktivitäten von Versicherungsunternehmen. Gefragt wird nicht nur nach der Bedeutung von Kooperationen, sondern viele zusätzliche Faktoren werden erhoben und analysiert: die Institutionalisierung und Ausgestaltung der Vereinbarungen, die präferierten Partner, die Zielsetzungen und Motive. So ergibt sich ein aussagekräftiges quantitativ wohlstrukturiertes Bild des Kooperationsgeschehens in der Assekuranz, differenziert nach einzelnen Sparten und Kooperationsbereichen. Die vorgelegten Ergebnisse sind nur eine kleine Teilmenge der relevanten Erkenntnisse eines größeren Forschungsprojektes, das in Kürze publiziert wird.



Christian Albers

Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft – eine empirische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 85, September 2009, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 86  
Qualitätsvergleich deutscher  
Krankenhäuser – Eine Studie  
anhand der Daten zur  
externen vergleichenden  
Qualitätssicherung



Die relative Qualität der Leistungen von Krankenhäusern stellt eine wichtige Entscheidungsgröße sowohl für Patienten und niedergelassene Ärzte dar als auch für Krankenhäuser, die Kooperationspartner suchen. Mit der Veröffentlichung der Qualitätsdaten deutscher Krankenhäuser nach § 137 SGB V wird ein grundlegendes Informationsdefizit abgebaut und es werden somit Vergleiche möglich. Auf diese Weise liegt heute ein Datensatz mit wertvollen Informationen vor, der bisher nicht oder nur rudimentär ausgewertet wurde. In diesem IfG-Arbeitspapier wird eine erste umfassende Auswertung vorgenommen. Es wird geprüft, ob sich systematische Qualitätsunterschiede in Bezug auf unterschiedliche Träger, auf Größenklassen sowie auf die geografische Lage der Krankenhäuser feststellen lassen. Solche stellen sich tatsächlich

heraus und bilden den Inhalt der folgenden Ausführungen. Die Ergebnisse können nicht nur von den Krankenhäusern selbst genutzt werden, sondern ebenso von den Nachfragern von Krankenhausleistungen. Die vorgelegte Analyse stellt vorerst nur Muster fest, deren Zustandekommen noch zu prüfen sein wird. Es handelt sich also nicht um eine Kausalanalyse. Die Ergebnisse werden im Rahmen eines größeren Forschungsprojektes zur Analyse der Kooperationspotenziale von Krankenhäusern weiter genutzt.



Christoph Heller

Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser – Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 86, September 2009, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 87  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs-  
kooperationen – Er-  
gebnisse einer theoretischen und empirischen  
Analyse

Stiftungen nehmen wichtige Aufgaben in der Gesellschaft wahr. Nicht überraschend hat ihre Bedeutung in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Viele Faktoren sprechen für eine Fortsetzung dieser Entwicklung. Sie stammen sowohl aus dem Angebot als auch von der Nachfrage nach Stiftungsprojekten. Doch es sind auch gegenläufige Trends zu beachten. Einerseits sind sie struktureller Natur,



andererseits hängen sie mit den aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen und den Problemen auf den Finanzmärkten zusammen. Zu analysieren, ob die Kooperation von Stiftungen mit anderen Organisationen eine bessere Erreichung des Stiftungszweckes ermöglicht, ist naheliegend, wenn berücksichtigt wird, weshalb gewinnorientierte Unternehmen zusammenarbeiten. Das vorliegende IfG-Arbeitspapier fasst Ergebnisse eines größeren Forschungsprojektes zusammen, das eine fundierte Analyse des Kooperationsgeschehens von Stiftungen in Deutschland zum Inhalt hatte. Im Vordergrund stehen die Identifikation der Erfolgsfaktoren von Stiftungsoperationen sowie die einzelnen inhaltlichen und methodischen Schritte der Arbeit, die zu diesen Erkenntnissen führten.



Annegret Saxe

Erfolgsfaktoren von Stiftungsoperationen – Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 87, September 2009, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 88  
Toolbox Stiftungsmanage-  
ment und Stiftungskoopera-  
tionsmanagement



Stiftungen begegnen den aktuellen Herausforderungen zunehmend mit Kooperationen, häufig mit anderen Stiftungen, aber auch mit Unternehmen oder staatlichen Organisationen. Anders als bei kooperationserprobten Unternehmen ist es nicht selbstverständlich, dass das dafür notwendige Kooperations-Know how verfügbar ist, das Kooperationen Erfolg verspricht. Nicht nur Erfahrungen fehlen, sondern häufig auch geeignete Managementinstrumente, die eingesetzt werden können, um Kooperationen vorzubereiten, durchzuführen und zu evaluieren. Mit dem vorliegenden IfG-Arbeitspapier werden diese aufgezeigten Lücken geschlossen, indem eine Toolbox zum Stiftungsmanagement und zum Stiftungskooperationsmanagement entwickelt und vorgestellt wird. Konkrete Instrumente, geeignete Tools zur Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung werden zur

Verfügung gestellt. Ihre Anwendung ermöglicht die Professionalisierung des Stiftungsmanagements ebenso wie die Qualität des Kooperationsmanagements von Stiftungen. Sie sind selbst dann von Nutzen, wenn sich Stiftungen gegen eine Kooperation entscheiden, dann aber auf einer tragfähigen Entscheidungsgrundlage.



Annegret Saxe

Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 88, September 2009, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 89  
Erfolgsfaktoren für Koopera-  
tionen von Versicherern –  
Ergebnisse einer empiri-  
schen Erhebung



Das Wertschöpfungsmanagement, die Zusammenarbeit mit Partnern, gewinnt zunehmend die Aufmerksamkeit von Versicherungsunternehmen. Dies ist nicht überraschend, da sich

zahlreiche Unternehmen gestiegenen Herausforderungen gegenübersehen. Auch in anderen Branchen fördert ein sich veränderndes Umfeld Kooperationen, die es ermöglichen sollen, die einzelwirtschaftlichen Ziele besser zu erreichen. Sich für eine Kooperation zu entscheiden, sichert jedoch noch nicht deren Erfolg. Ein effektives Kooperationsmanagement, das die Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Kooperationen berücksichtigt, ist unabdingbar.

In diesem IfG-Arbeitspapier werden im Rahmen einer wissenschaftlichen Analyse auf der Grundlage einer empirischen Erhebung die Erfolgsfaktoren für Kooperationsstrategien von Versicherungsunternehmen identifiziert. Es stellt sich die Übereinstimmung der Ziele der Partner als wichtigster Erfolgsfaktor heraus. Klare Regeln zur Konfliktlösung und zur Aufteilung des Kooperationsertrages zählen ebenso zu den Erfolgsfaktoren. Dazu kommen eine regelmäßige Kommunikation sowie die Top-Management-Unterstützung der Kooperationsprojekte. Manche Erfolgsfaktoren, die in anderen Branchen hervorgehoben werden, treten bei Versicherungsunternehmen in den Hintergrund. Ebenso aufschlussreich sind die identifizierten Misserfolgskriterien.



Christian Albers

Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 89, Oktober 2009, kostenlos erhältlich.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 85 Erfolgsfaktoren im Internet- vertrieb von Genossen- schaftsbanken



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

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



Axel Werries

Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 85, Aachen: Shaker, 2009, 386 S., 32,80 €.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 86 MemberValue für Woh- nungsgenossenschaften



Wohnungsgenossenschaften haben, wie andere Genossenschaften auch, die Aufgabe, Werte für Ihre Mitglieder zu schaffen, einen MemberValue. Doch wodurch entstehen diese Werte, wie können sie gemessen und wie erhöht werden? Wer dies klären will, muss bei den Mitgliedern ansetzen, sie nach ihren Wünschen fragen. Die-

ses erfolgt in der vorliegenden Arbeit. Erstmals ist es gelungen, den MemberValue zu operationalisieren: theoretisch fundiert und auf der Grundlage einer umfangreichen Befragung der Mitglieder von elf Wohnungsgenossenschaften können nun Ergebnisse vorgelegt werden, die auch in der Praxis unmittelbar genutzt werden können. Die einzelnen Determinanten des unmittelbaren, des mittelbaren und des nachhaltigen MemberValues wurden ebenso identifiziert wie die relative Bedeutung der drei Wertelemente. Zusätzlich wurde der Zusammenhang zwischen der Mitgliederzufriedenheit und dem MemberValue offengelegt. Aus den zahlreichen und vielfältigen Ergebnissen konnten Hinweise und Ansatzpunkte für eine MemberValue-Strategie abgeleitet werden. Das vorgelegte Konzept und die entwickelten Instrumente können auch von anderen Genossenschaften übernommen und adaptiert werden. Dass nur der Rahmen, ein Analyseschema und Instrumente standardisiert werden können, die Inhalte aber jeweils von den konkreten Unternehmen – Mitgliedern und Management – geliefert werden müssen, ist sehr klar geworden. Jede Genossenschaft muss für sich ihr MemberValue-Konzept mit Inhalten füllen. Ein Muster für die Durchführung eines solchen Projekts wird mit dieser Arbeit vorgelegt.



Jörg-Matthias Böttiger

MemberValue für Wohnungsgenossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 86, Aachen: Shaker, 2009, 383 S., 32,80 €.

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 87 Erfolgsfaktoren für Stiftungs- kooperationen



Die Anzahl und die Bedeutung von Stiftungen hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, dass ihren Aktivitäten auch Grenzen gesetzt sind. Nicht überraschend vermehren sich daher die Forderungen nach einer Professionalisierung des Stiftungsmanagements sowie nach der Erhöhung des Wirkungsgrades von Stiftungsaktivitäten. Vor diesem Hintergrund ist eine Untersuchung darüber nahe liegend, ob die Kooperation von Stiftungen mit anderen Stiftungen oder mit anderen Organisationen geeignet ist, diesbezüglich eine Verbesserung zu bewirken.

In der vorliegenden Arbeit wird in zwei umfangreichen empirischen Erhebungen ein klares Bild darüber gewonnen, welche Bedeutung Stiftungsoperationen bereits erlangt haben, wie sie ausgestaltet sind und welche Faktoren für deren Erfolg ausschlaggebend sind. Diese Ergebnisse beruhen auf dem Test von Hypothesen, die in einem konsistenten ökonomisch-

theoretischen Rahmen hergeleitet wurden. Es werden die Unterschiede zwischen der Kooperation von Unternehmen und jener von Stiftungen herausgearbeitet und begründet. So entsteht nicht nur ein aussagekräftiges Bild über die Kooperationsaktivitäten von Stiftungen sowie deren Ursachen, sondern es werden zusätzlich sehr konkrete Empfehlungen für die Gestaltung von Stiftungsoperationen abgeleitet, die auf den theoretisch fundierten und empirisch erhobenen Erfolgsfaktoren aufgebaut werden. Sowohl in methodischer als auch in inhaltlicher Hinsicht ist somit eine sehr innovative Arbeit entstanden, der eine weite Verbreitung zu wünschen ist. Die Basis für den empirischen Teil der Arbeit entstand in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen.



Annegret Saxe

Erfolgsfaktoren für Stiftungsoperationen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 87, Aachen: Shaker, 2009, 288 S., 28,80 €.

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 88 Die Bewertung von Unternehmenskooperationen – Externe und interne Bewertungsansätze

Mit der zunehmenden Bedeutung von Unternehmenskooperationen werden auch Bewertungsfragen wichtiger. In der vorliegenden Arbeit werden zwei umfassende Bewertungsaspekte thematisiert. Im Rahmen einer Event-Analyse wird geprüft, welche Auswirkungen die Ankündigung einer Kooperation auf die Aktienkurse der be-



teiligten Unternehmen hat. Es werden Ergebnisse gewonnen, die sehr differenzierte Einschätzungen beinhalten und zwar in Abhängigkeit von der konkreten Ausgestaltung der Kooperationsvereinbarung. Während auf diese Weise Informationen über den externen Wert gewonnen wurden, werden die verfügbaren Ansätze der Unternehmensbewertung genutzt, um den internen Wert von kooperierenden Unternehmen sowie der Kooperation selbst zu eruieren. Für diesen Zweck werden Kooperationen als Realloptionen in unterschiedlichen Ausprägungen interpretiert. Den zugrundeliegenden Analyserahmen bilden die Erfolgsfaktoren der Flexibilität und der Stabilität von Kooperationen. In diesem Zusammenhang können auch für den internen Wert kooperierender Unternehmen neue Erkenntnisse gewonnen werden.



Christian Strothmann

Die Bewertung von Unternehmenskooperationen – Externe und interne Bewertungsansätze, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 88, Aachen: Shaker, 2009, 356 S., 29,80 €.

# Pinnwand



Seit Dezember ist Caroline Schmitter neue Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Frau Schmitter hat in Münster Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling und Unternehmenskooperation studiert. Ein Praktikum absolvierte sie u.a. bei der Robert Bosch AG in den USA und bei einem deutschen Immobilienunternehmen. Frau Schmitter wird in ihrer Zeit am IfG ein Projekt im Bereich der Wohnungsgenossenschaften bearbeiten und für die Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ zuständig sein.

Seit Anfang Oktober ist Caroline Wendler neues Mitglied im Team des Instituts für Genossenschaftswesen. Sie hat an den Universitäten Duisburg-Essen, Münster und an der VirginiaTech University in Blacksburg (USA) Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmenskooperation studiert. Praktikumsaufenthalte führten sie u.a. zu L'Oréal und zum Westdeutschen Rundfunk. Ihr Dissertationsprojekt behandelt das Marketing von Genossenschaften.



Anfang September stieß Sebastian Tenbrock zum Team des Instituts für Genossenschaftswesen. Sebastian Tenbrock studierte Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten UK sowie Regional- und Verkehrsökonomik an der Universität Münster und der University of California, San Diego. Praktika absolvierte er u.a. bei der Industrie- und Handelskammer Dortmund sowie bei der Bundesnetzagentur. In seiner Dissertation befasst sich Sebastian Tenbrock mit Kooperation und Regulierung des Telekommunikationssektors.

Seit Anfang Oktober arbeitet Johannes Spandau am Institut für Genossenschaftswesen. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten, Unternehmenskooperation, Controlling und BWL der Banken an der Universität Münster. Praxiserfahrung sammelte er bei der ThyssenKrupp-Tochter Uhde und der VR Kreditwerk AG. In seiner Dissertation wird sich der Prozessspezialist mit der Organisation von Bankprozessen im FinanzVerbund beschäftigen.





Christian Strothmann hat sein Promotionsverfahren abgeschlossen und das Institut für Genossenschaftswesen Ende Oktober verlassen. Er wird künftig für das Beratungsunternehmen Droege & Comp. tätig sein. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Volksbank Marl-Recklinghausen studierte Christian Strothmann Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster. Von Mai 2005 bis Oktober 2006 war er studentischer Mitarbeiter am IfG, ehe er dann wissenschaftlicher Mitarbeiter wurde. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Bewertung von Unternehmenskooperationen.



Durch die Rektorin der Universität, Frau

Prof. Dr. Ursula Nelles, wurden die beiden IfG-Mitarbeiter Dr. Stefanie Franz und Dr. Mark Wipprich für ihre Summa cum Laude-Dissertationen ausgezeichnet.



Anfang November wurde Alexander Jahn wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen. Zuvor war er bereits seit Mai 2007 studentischer Mitarbeiter am

Institut. Alexander Jahn studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmenskooperation, Distribution und Handel sowie Marketing an der Universität Münster. Praxiserfahrung sammelte er im Rahmen des UNIT-Programms bei der Warsteiner-Brauerei. Herr Jahn wird am IfG ein Thema zum Management von Verbundgruppen bearbeiten.



Am 10. November 2010 wurde Frau Dr. Anne Saxe in Nürnberg der Consozial-Wissenschaftspreis, gestiftet von der Dr. Loew-Unternehmensgruppe, durch die bayrische Staatsministerin Christine Haderthauer (siehe Foto) für ihre Dissertation zum Thema „Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen“

verliehen. Frau Haderthauer hob in ihrer Laudatio hervor, dass Frau Dr. Saxe mit ihrer Arbeit nicht nur ein besonders aussagekräftiges Bild über die Kooperation von Stiftungen gibt, sondern darüber hinaus auch theoretisch fundierte Empfehlungen für die Praxis abgeleitet hat, die dieser Arbeit breite Anwendungsmöglichkeiten erlaubt.



Johannes Schmidt



Florian Anders



Patrick Peichert



Christina Cappenberg



Peter Reitz



Thomas Jansing

Seit Juni ist Johannes Schmidt studentischer Mitarbeiter am IfG. Er studierte Informatik im Bachelorstudiengang an der Universität Paderborn und setzt nun sein Studium im Masterstudium BWL in Münster fort. Seit dem November sind Florian Anders und Patrick Peichert neue studentische Mitarbeiter am IfG. Beide studieren Volkswirtschaftslehre im Masterstudiengang. Nach einem Jahr Studium an der Université Paris I Panthéon ist Christina Cappenberg ans IfG zurückgekehrt. Sie setzt in Münster ihr VWL-Studium im Master fort. Ebenfalls ans IfG zurückgekehrt ist nach einem Praktikumsaufenthalt bei der Commerzbank Philipp Meißner. Sophie Zapf, die seit März 2008 als studentische Mitarbeiterin tätig war hat ihr BWL-Studium beendet und das IfG im Juni 2009 verlassen. Mario Mester hat das IfG vorübergehend verlassen, um ein längeres Praktikum bei L'Oréal zu absolvieren, und Philipp Holtkötter verließ das IfG, um ein Auslandssemester in den USA zu belegen. Im IfG-EDV-Team scheidet Rodja Geistert und Thomas Jansing aus. Beide haben ihr Studium in Münster beendet. Rodja Geistert war seit Dezember 2008, Thomas Jansing seit dem Mai 2007 studentischer Mitarbeiter am IfG. Neu zum EDV-Team hinzu stößt im Dezember Peter Reitz, der in Münster VWL im Bachelorstudiengang studiert.



Philipp Meißner



Sophie Zapf



Rodja Geistert



Philipp Holtkötter



Mario Mester

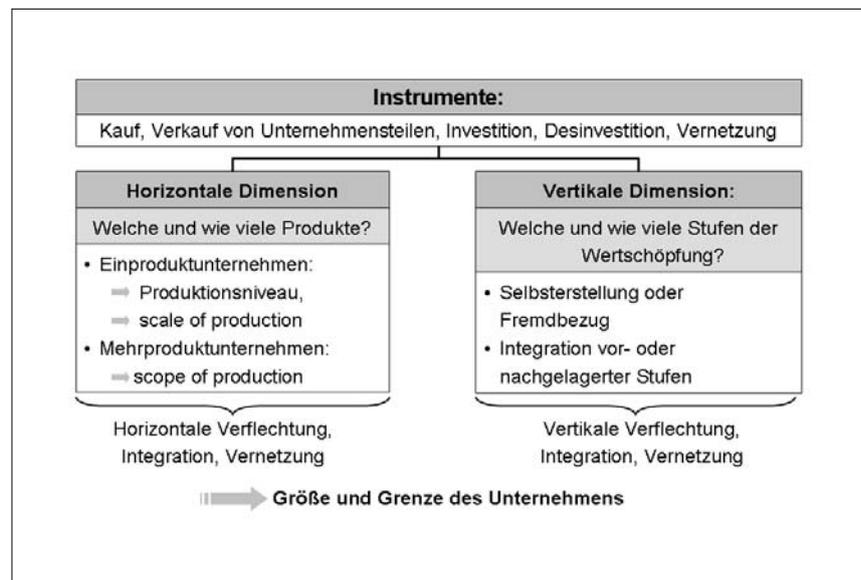
# Im Fokus

## Die Grenzen des Unternehmens

*und seine Existenz, Größe und Governance*

Mit Oliver E. Williamson hat in diesem Jahr einer der bekanntesten und einflussreichsten Institutionenökonomien den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften überreicht bekommen. Mit der Auszeichnung wird seine differenzierte Analyse der Governance von Organisationen anerkannt. Das Nobelpreis-Komitee hob vor allem seine Arbeiten über die Grenzen des Unternehmens in diesem Analyserahmen hervor. Dies ist Anlass genug, auch „Im Fokus“ nach den Grenzen des Unternehmens zu fragen. Diese Frage ist mit weiteren Fragen verbunden, nämlich weshalb haben sich in der Marktwirtschaft überhaupt Unternehmen heraus gebildet und was bestimmt ihre Größe und wodurch unterscheidet sich ihre Governance von der anderer Koordinationsregime.

In der neoklassischen Ökonomik werden Unternehmen nicht thematisiert, weil sie ohnehin da sind und als Produktionsfunktion modelliert werden. Ihre Größe und ihre Grenzen ergeben sich aus den bekannten Gewinn- und Investitionsmaximierungskalkülen. Auch ihre Anreiz- und Koordinationsstrukturen, das Zusammenwirken der Gruppen von Akteuren, bleiben außer Betracht. Daher ist die Frage von Ronald Coase, weshalb in der arbeitsteilig organisierten Marktwirtschaft überhaupt Unternehmen aktiv sind – und zwar neben dem Preismechanismus des Marktes – innovativ, muss die Koordination in der unternehmerischen Hierarchie doch als ein „zentralverwaltungswirtschaftlicher“ Mechanismus verstanden werden. Mit dieser Frage wird von Coase eine transaktionskostentheoretische Analyse des Unternehmens eingeleitet, die später von Williamson fortgesetzt und ausdifferenziert wird. Beide Autoren thematisieren die vier zusammenhängenden Grundfragen nach Existenz, Größe, Grenzen und Governance. Neben dieser Tradition existie-



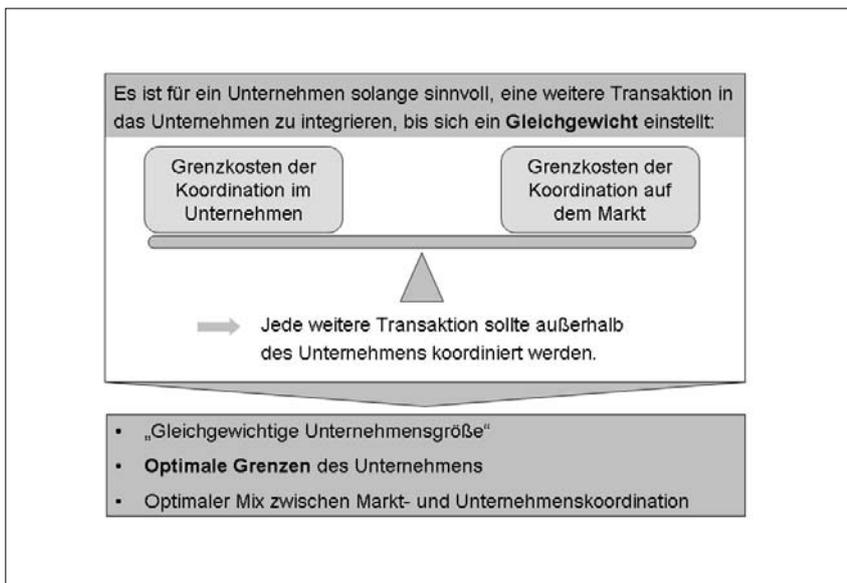
Gestaltung von Unternehmensgrenzen

ren weitere Analysezugänge, auf die kurz einzugehen ist, bevor wieder die Transaktionskosten in den Mittelpunkt gestellt werden. Das „marktwirtschaftliche Gegenmodell“ zu integrierten Unternehmen besteht in Individuen als spezialisierten Produktionseinheiten, die permanent optimierend Spotverträge abschließen. Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen immer Ergebnis eines Optimierungskalküls, das die Konsequenzen

beider Regime gegeneinander abwägt. Wenngleich die vertikalen Unternehmensgrenzen im Zentrum der Überlegungen stehen, können auch die horizontalen Grenzen entsprechend erklärt werden.

### Regulierung und Technologie

Ein Erklärungsansatz für Unternehmen besteht in regulativen Vorgaben, die durch die Integration umgangen



Theorie des Unternehmens (Coase)

werden können. So gelten etwa wettbewerbsrechtliche Restriktionen nicht für Transaktionen innerhalb von Unternehmen. Dies gilt auch für das Verbot von Preisdiskriminierungen. Auch manche steuerrechtliche Regelungen können so umgangen werden. Auf diese Weise werden aus Markttransaktionen hierarchisch gesteuerte Transaktionen in Hierarchien. Die technologieorientierte Konstruktion des Unternehmens begründet seine Existenz und seine Grenzen mit Skalen- und Verbundvorteilen, wobei die produktionstechnische Effizienz im Vordergrund steht.

### Verträge und Rechte

Bereits institutionenorientiert erhält das Unternehmen unter Berücksichtigung von Informationsasymmetrien und spezifischen Investitionen auch ein vertragstheoretisches Fundament. Eine Integration erfolgt, weil es auf diese Weise besser gelingt, Informationsasymmetrien abzubauen und das Hold-up-Problem spezifischer Investitionen zu entschärfen. Innerhalb der

Grenzen des Unternehmens werden Transaktionen abgewickelt, die langfristig sind, spezifischer Investitionen bedürfen, unter Informationsasymmetrien leiden und die vertraglich schwer abzusichern sind. Der Unterschied zwischen den beiden Regimen wird somit ein gradueller. Gegen diese Interpretation lassen sich gewichtige Kritikpunkte einbringen, ist doch davon auszugehen, dass in Unternehmen Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse bestehen, also eine „reichhaltigere Governance“ institutionalisiert ist. Unternehmen entstehen in der Marktwirtschaft dann aus Effizienzgründen. Da vollständige Verträge zu kostenintensiv oder unmöglich sind, erfolgt eine Konzentration der Entscheidungsbefugnis bei jenen Akteuren, die die Kapitalgüter besitzen. So entsteht das Unternehmen aus der Kombination eines relationalen Vertrags und der Zuweisung und Konzentration der Rechte zur Interpretation und zum Schließen der Vertragslücken.

### Ronald Coase

Es war Ronald Coase, der Markt und Unternehmen konsequent als alternative Organisationsformen der Allokation knapper Ressourcen verstand und die Entstehung von Unternehmen aus einem transaktionskostenbasierten Kalkül der Optimierung von Organisationsformen erklärte. Er begründete die Transaktionskostenvorteile von Unternehmen mit der Senkung von Informationskosten durch Spezialisten mit wiederkehrenden Informationsbedürfnissen, mit der Verringerung von Kosten durch die Substitution mehrerer Einzelverträge durch einen zentralen Vertrag mit Faktorانبietern und Kunden sowie durch die kostengünstigere „Anweisung“ bei Problemen der exakten Leistungsbestimmung. Doch auch die Hierarchie hat ihre Kosten, die mit der steigenden Größe des Unternehmens überproportional ansteigen. Zu den Organisations- und Steuerungskosten kommen die Opportunitätskosten der Fehlallokation, wenn das Management nicht mehr in der Lage ist, die effizienteste Ressourcennutzung umzusetzen. Coase geht von einem abnehmenden Grenzertrag der Koordinationsfunktion des Managements aus, der durch die räumliche Ausdehnung, die Heterogenität der Transaktionen sowie von zunehmenden Preisrisiken bei langfristigen Verträgen verursacht wird. Auch die Grenzen des Unternehmens können so bestimmt werden. Es ist für ein Unternehmen so lange sinnvoll Transaktionen zu integrieren, bis die Grenzkosten der Koordination im Unternehmen den Grenzkosten der Koordination auf dem Markt entsprechen. Damit

macht Coase Aussagen zu einer „gleichgewichtigen Unternehmensgröße“ sowie zum optimalen Mix zwischen Markt- und Unternehmenskoordination. Doch es erfolgt keine weitergehende Konkretisierung der Transaktionskosten und ihrer Determinanten. Eine Berücksichtigung zusätzlicher Koordinationsregime unterbleibt ebenso wie eine weitere Differenzierung der Unternehmensgovernance.

### Oliver E. Williamson

Dies sind die Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung durch Williamson, den Begründer der Theorie der ökonomischen Governance. Die Klammer für sein Werk sind die erwartungs- und verhaltensprägenden Anreiz- und Koordinationsstrukturen, die mit ihnen verbundenen Transaktionskosten und ihre Wirkungsmechanismen. Koordinationsregime sind laut Williamson nicht per se über- oder unterlegen, sondern ihre Eignung und ihre Qualität hängen von den relevanten Merkmalen der zu optimierenden Transaktionen ab. Aufbauend auf Ronald Coase entwickelte Williamson nun einen konsistenten transaktionskostentheoretischen Untersuchungsrahmen zur Beantwortung der Frage, weshalb Transaktionen nicht nur auf Märkten, sondern auch in anderen Organisationen stattfinden.

### Konkurrierende Transaktionsregime

Konkret fragt er nach den „Modes of Governance“, den möglichen Transaktionsregimen für vertraglich abzuschließende Transaktionen, ihren Inhalten und den relevanten Determinanten

für ihre Auswahl. In das Zentrum des Interesses rücken Regime, die es ermöglichen, wiederkehrende Transaktionen zu organisieren, denen notwendigerweise unvollständige Verträge zugrunde zu legen sind. Zu klären galt es, unter welchen Voraussetzungen und für welche Transaktionen die Markt-governance nicht adäquat ist. Als konkurrierende Governancemodi treten zuerst die unternehmerische Hierarchie und später, korrespondierend mit der Zunahme ihrer Bedeutung in der wirtschaftlichen Praxis, hybride Governancestrukturen in den Vordergrund: Unternehmensnetzwerke, Allianzen, Genossenschaften und andere Kooperationen. Als Vergleichsmaßstab isoliert Williamson die relativen Transaktionskosten konkurrierender Formen der Governance. Es gilt nicht nur die Produktion, sondern ebenso die Transaktionen zu optimieren und zwar durch die Wahl des optimalen Transaktionsmodus. Wann soll vor diesem Hintergrund ein Unternehmen zum Beispiel selbst eine Entwicklungsabteilung unterhalten,

unter welchen Voraussetzungen besser eine Lizenz erwerben oder bietet sich ein Gemeinschaftsunternehmen mit Wettbewerbern an? Diese Frage kann nicht beantwortet werden ohne einen Vergleich aller Kostenelemente durchzuführen. Eine Prüfung ihrer Höhe und ihrer Elemente erfordert die Berücksichtigung der Merkmale der jeweiligen Transaktionen.

### Relative Transaktionskosten

Die transaktionsspezifischen Merkmale sind vor allem erforderliche spezifische Investitionen (Spezifitätsgrad), die Häufigkeit und die Unsicherheit der relevanten Transaktionen. Die drei Formen der Governance unterscheiden sich darin, wie Anpassungen an externe und interne Schocks bewältigt werden können. Neben die autonome Anpassung des Marktes treten die hierarchisch organisierte des Unternehmens sowie die hybriden Anpassungsmechanismen. Konkret differieren Anreizintensität, administrative Kontrollmöglichkeiten

#### Ergebnisse von Coase, aber darüber hinaus:

- + Differenzierung von Transaktions-(Organisations-)kosten
- + Isolierung der **Determinanten von Transaktionskosten** (Umweltfaktoren, Transaktionsregime)
- + Auffächerung der **Koordinationsregime**
- + Organisationswahl als echtes **ökonomisches Kalkül**
- + Diskussion der **Governancestrukturen** der einzelnen Koordinationsregime
- + **Optimale Koordinationsform für jede Transaktion**

Theorie des Unternehmens (Williamson)

sowie vertragliche Absicherungsoptionen. Die Markt-governance zeichnet eine hohe Anreizintensität, schwache administrative Kontrollmöglichkeiten sowie die Verfügbarkeit des staatlichen Vertragsrechts mit den entsprechenden Durchsetzungsmechanismen aus. Die relativen Stärken der Hierarchie sind gerade entgegengesetzt und unternehmensinterne Substitute müssen das Vertragsrecht ersetzen. Die Leistungsfähigkeit einer hybriden Governance steigt mit der Verfügbarkeit und der Vereinbarkeit glaubwürdiger Verpflichtungen und Regeln zwischen den kooperierenden Unternehmen. Musterempfehlungen für die Optimierung hängen von den Transaktionsdimensionen ab und sollen die relativen Stärken der einzelnen Governancemodi nutzen. So wird etwa die Spezifität der Investitionen für die oben genannte Entwicklung bestimmter Komponenten mit Abhängigkeit und Ausbeutbarkeit verbunden sein. Entsprechende vertragliche Risiken ziehen Absicherungs-, also Transaktionskosten, nach sich. Ein hoher Spezifitätsgrad wird also dann ten-

denziell für eine eigene Entwicklungsabteilung eines Unternehmens sprechen, wenn die zu entwickelnden Komponenten entscheidend für seine Wettbewerbsfähigkeit sind. Anders stellt es sich für standardisierte Elemente dar, die über Markttransaktionen organisiert werden können.

### Hybride Organisationen

Aus der transaktionskostentheoretisch fundierten Theorie der ökonomischen Governance können nicht nur Aussagen zu den optimalen Grenzen von Unternehmen und damit zu ihrer Existenz und zu ihrer Größe abgeleitet werden, sondern ebenso zu den geeigneten Anreiz- und Koordinationsstrukturen von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. So entstand ein breites wissenschaftliches Interesse, das weit über die Ökonomie hinausreicht, durch die Integration und Konkretisierung hybrider Organisationen. Sie haben auch die empirische ökonomische Forschung angeregt. Die abgeleiteten Musteraussagen konnten zumindest partiell bestätigt oder konkretisiert werden, die Ko-

existenz konkurrierender Governancemodi kennzeichnet die wirtschaftliche Realität.

### Fazit

Die Existenz integrierter Unternehmen in der Marktwirtschaft, deren Governance, ihre Grenzen und ihre Größe sind grundlegende Fragen der wissenschaftlichen und der praktischen Ökonomie. Mit der Zuerkennung des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften an Oliver E. Williamson wird ein Ökonom geehrt, der weitreichende Beiträge zu einer modernen Theorie des Unternehmens geleistet hat und mit seinem Ansatz gleichzeitig das theoretische Fundament zur Erklärung von Unternehmensnetzwerken und –kooperationen, dem Aktivitätsschwerpunkt des IfG, gelegt hat.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, *Economica* 4, 386-405.  
Garrouste, P./Saussier, S. (2008): The Theories of the Firm, in: Brousseau E./Glachant, J.-M. (eds.), *New Institutional Economics: a guidebook*, Cambridge, 23-36.  
Williamson, O. E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, *American Economic Review, Papers and Proceedings* 61 112-123.  
Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York.  
Williamson, O. E. (2005): The Economics of Governance, *American Economic Review* 95, 1–18.

# Das aktuelle Stichwort

## Open Innovation

### *F&E-Kooperationen als Element der Innovationsstrategie*

Innovationen sind für Unternehmen ebenso wichtig wie für einzelne Standorte und für Volkswirtschaften. Die Herausbildung von Innovationen ist im Zuge der Internationalisierung, der Verkürzung von Produktlebenszyklen, der Zunahme der Wissensintensität von Produkten, Leistungen und Prozessen ressourcenverzehrender und risikobehafteter geworden als in der Vergangenheit. Vor diesem Hintergrund haben die Rahmenbedingungen, die Innovationsprozesse und ihre Ergebnisse fördern können, zunehmende Bedeutung erfahren. So werden diverse Innovationsindikatoren erhoben, die den Hintergrund für innovations- und wirtschaftspolitische Maßnahmen bilden sollen. Die Unternehmen haben ihrerseits ihre innovationspolitischen Strategien verändert. Dies zeigt sich vor allem in der Organisation ihrer F&E-Aktivitäten. „Open Innovation“ ist zu einem Kürzel für die Zusammenarbeit mit externen Partnern in der Innovationspolitik, vor allem bei F&E-Aktivitäten, gewor-

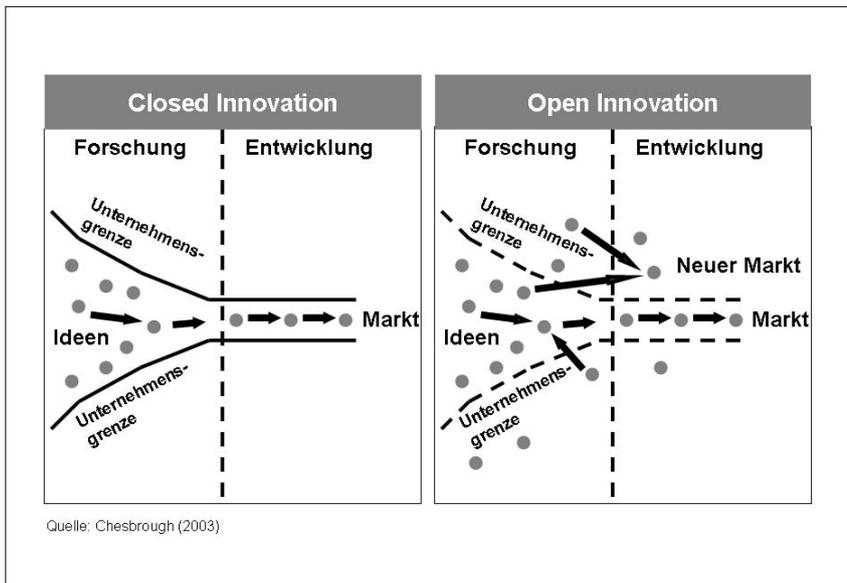
Externe Partner sind dabei andere Unternehmen, die entlang der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagert sind – also Kunden oder Lieferanten – oder unmittelbare Konkurrenten auf dem Absatzmarkt. Es können aber auch Endkunden sein. Bekannte Beispiele dafür sind Open Source-Aktivitäten sowie Nutzer-Innovationen. Weitere F&E-Partner sind Universitäten und öffentliche Forschungseinrichtungen. Es geht also um nichts anderes als um die Kooperation von Unternehmen oder um Public Private Partnerships oder um die Einbeziehung von Individuen in F&E-Aktivitäten. Für alle genannten Typen solcher Formen der „Open Innovation“ existieren zahlreiche bekannte Beispiele, etwa aus der Automobilindustrie, aus der Informations- und Kommunikationstechnologie, aus der Nanotechnologie oder der pharmazeutischen Industrie. Kooperationen erfolgen sowohl im Industrie- als auch im Dienstleistungssektor. Die

Empirie zeigt, dass größere Unternehmen sich mehr und häufiger in Aktivitäten der offenen Innovation engagieren als dies bei kleinen Unternehmen der Fall ist. Häufig sind Innovationsnetzwerke grenzüberschreitend organisiert. Daneben existieren regionale Forschungs- oder Entwicklungscluster, meist unter Einbezug öffentlicher oder privater Forschungseinrichtungen. Im Weiteren liegt der Fokus auf der Kooperation von Unternehmen mit Unternehmen oder mit öffentlichen Einrichtungen. Zuerst wird kurz auf den Innovationsstandort Deutschland eingegangen.

### **Innovationsstandorte**

Wird der Gesamtindikator für die Innovationsfähigkeit von Volkswirtschaften herangezogen, den das DIW Berlin im Auftrag der Deutschen Telekom Stiftung und des Bundesverbandes der Deutschen Industrie nun zum fünften Mal erstellt hat, liegt Deutschland nur im Mittelfeld. Das Ranking

der siebzehn weltweit führenden Industrieländer wird von den USA, der Schweiz und Schweden angeführt. Deutschland liegt auf dem neunten Platz. Der Innovationsindikator setzt sich aus mehreren Subindikatoren zusammen. Mit einem Achtel geht das gesellschaftliche Innovationsklima in den Gesamtindikator ein und das Innovationssystem mit sieben Achtel. Das Innovationssystem wird wiederum über die Subindikatoren Bildung, F&E, Finanzierung, Umsetzung, Vernetzung, Wettbewerb und Nachfrage konkretisiert. Für unsere Fragestellung ist interessant, dass Deutschland spezifische Stärken aufweist. Denn Deutschland ist besonders erfolgreich bei der Vernetzung der Innovationsakteure sowie auf den internationalen Märkten der Hochtechnologiebranchen wie Maschinenbau, chemische Industrie, Automobilbau und Medizintechnik. Dies spiegelt sich in F&E-Kooperationen der Unternehmen wider.

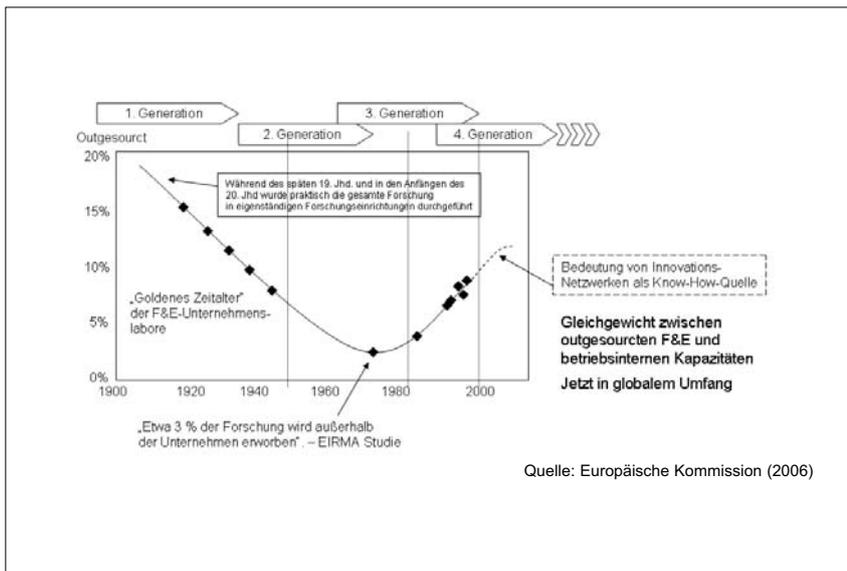


„Open Innovation“

### Open Innovation

Das Konzept der „Open Innovation“ in Abgrenzung zur „Closed Innovation“, wurde 2003 von Henry Chesbrough in die Diskussion eingebracht. Es kann als kooperative Innovationspolitik von Unternehmen interpretiert werden. Closed Innovation versucht Forschung&Entwicklung hingegen innerhalb der Grenzen des Unterneh-

mens zu marktreifen Innovationen zu führen. Im Rahmen einer historischen Analyse, deren Ergebnisse in einer umfassenden Bestandsaufnahme der Europäischen Kommission zitiert wurde, wurde ein interessantes Muster aufgezeigt. Es wurde dokumentiert, dass am Beginn des 20. Jahrhunderts etwa 20% der F&E-Aktivitäten außerhalb der Unternehmen stattfand.



Organisation von F&E

F&E-Aktivitäten wurden dann sukzessive in die Unternehmen integriert und erreichten mit einem Outsourcinggrad von etwa 3% 1960 ihren höchsten Integrationsgrad. Dann gewannen Kooperationen und Netzwerke zunehmende Bedeutung, so dass heute von einem europaweiten Outsourcinggrad von etwa 12% auszugehen ist.

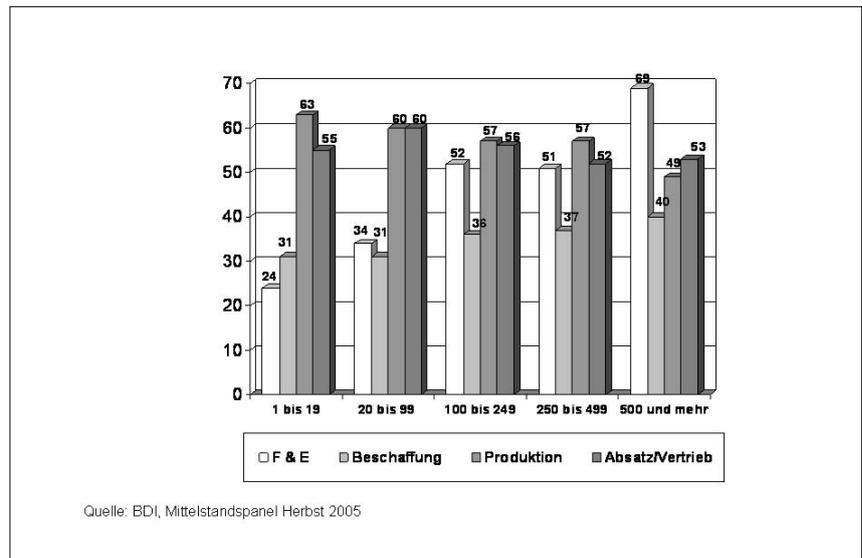
### Kooperationsquoten

F&E-Kooperationen, die synonym auch als Formen der Open Innovation oder als Innovationsnetzwerke bezeichnet werden können, haben an Bedeutung gewonnen. Sie werden in manchen Industrien, etwa in der Pharma-Industrie als der wichtigste Trend überhaupt eingeschätzt. Befragungen der Unternehmen in OECD-Mitgliedsländern zeigen, dass zwischen 20 und 60% der großen Unternehmen und zwischen 3 und 20% der mittelständischen Unternehmen bei ihren F&E-Aktivitäten kooperieren, entweder auf Projektbasis oder dauerhaft. Die Spannweite informiert über einen unterschiedlichen Kooperationsgrad in einzelnen Volkswirtschaften. So weisen die skandinavischen Ökonomien und Belgien hohe Kooperationsquoten aus, während Deutschland mit 35% (große Unternehmen) und 8% (mittelständische Unternehmen) im Mittelfeld liegt. Wird die Beteiligung ausländischer Kooperationspartner berücksichtigt, so stehen Partner aus angrenzenden Ökonomien im Vordergrund. Sie gehen jedoch nicht über 15% der Kooperationen hinaus. In Deutschland haben 3% der Kooperationen europäische Partner und 2%

außereuropäische. F&E-Kooperationen sind am stärksten bei High-Tech-Innovationsprojekten vertreten. Wird die Situation in Deutschland näher beleuchtet, zeigt sich auch hier, dass F&E-Kooperationen größenabhängig sind. So kooperieren 24% der Unternehmen mit 1-19 Beschäftigten, 34% der Unternehmen mit 20-99 Beschäftigten, 52% der Unternehmen mit 100-249 Beschäftigten, 51% der Unternehmen mit 250-499 Beschäftigten und 69% der Unternehmen mit über 500 Beschäftigten. Die Anzahl der ausländischen Kooperationspartner nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Interessant ist jedoch, dass die kleinsten Unternehmen bei ihren F&E-Kooperationen den höchsten Anteil ausländischer Partner aufweisen.

### Partner

Die wichtigsten Partner in F&E-Kooperationen deutscher mittelständischer Unternehmen sind ihre Zulieferer (knapp über 50%), gefolgt von Hochschulen und Forschungseinrichtungen (44%) sowie Kunden (43%). Über 30% der Partner sind Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. Diese Werte stammen aus der BDI-Mittelstandsbefragung 2005, in der nach den Partnern beim derzeit wichtigsten Kooperationsprojekt gefragt wurde. Aus einer internationalen Erhebung der OECD nach der Zusammenarbeit von Unternehmen mit Universitäten und öffentlichen Forschungseinrichtungen geht hervor, dass knapp 20% der größeren und 5% der mittelständischen deutschen Unternehmen bei Innovationsaktivitäten



Kooperationsaktivitäten

mit Universitäten zusammenarbeiten. Die deutschen Unternehmen liegen dabei im internationalen Vergleich gerade noch im obersten Drittel. Die entsprechenden Werte für die Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen liegen bei 10% und 2%. In dieser Kategorie liegt Deutschland im Mittelfeld.

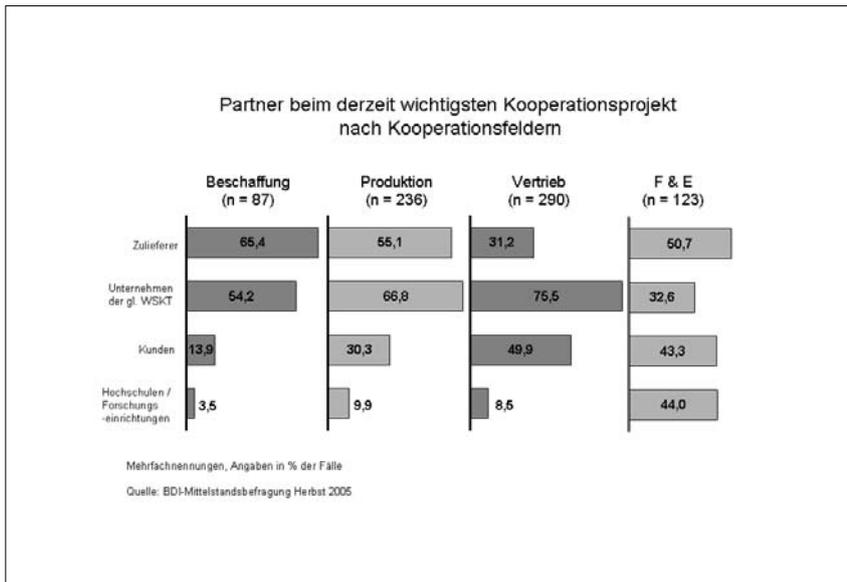
### Institutionalisierungsformen

F&E-Kooperationen unterscheiden sich auch bezüglich ihrer Institutionalisierungsformen. Sie reichen von Vereinbarungen bis zur Gründung gemeinsamer Unternehmen. So geht aus einer aktuellen Untersuchung der Open Innovation von Biotechnologie- und Medizintechnik-Unternehmen hervor, dass projektbezogene Verträge und langfristige Kooperationsverträge dominieren. Dann folgen formlose Vereinbarungen vor vollständigen Verschmelzungen und Akquisitionen. Joint Ventures, Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen machen je-

weils nur etwa 2 bis 5% aller Kooperationen aus.

### Motive und Ziele

Somit stellt sich nun die Frage nach den Motiven und Zielen von Unternehmen, die sich in der Umsetzung von „Open Innovation“ in F&E-Kooperationen engagieren. Grundsätzlich können vier abgrenzbare Motive identifiziert werden, die den meisten Kooperationen zugrunde liegen. Das Internalisierungsmotiv wird in den Vordergrund treten, wenn ein ungenügender Patentschutz positive externe Effekte verursacht. Eine Kooperation der potenziellen Nutznießer kann dann die F&E-Spillovers internalisieren. Das Kostenteilungsmotiv trägt hohen administrativen und anderen Kosten Rechnung und soll eine Kostenduplizierung, Parallelforschung und „Neuentdeckungen“ vermeiden helfen. Das Risikoreduktionsmotiv soll mit einer Beschleunigung der Innovationszeit und einer Verkürzung der F&E-Phase das Risiko auf die ein-



Kooperationspartner

zelen Partner aufteilen und so für den Einzelnen verringern. Auch das Wettbewerbsmotiv kann eine Bedeutung erlangen. In einer Kooperation sind Informationen über die F&E-Aktivitäten und -Ausgaben von Konkurrenten und Geschäftspartner zu erlangen, freilich unter der Preisgabe der eigenen Informationen. Schließlich ist das Standardsetzungsmotiv zu berücksichtigen. Gemeinsame F&E-Aktivitäten können schneller und kostengünstiger grundlegende Standards entwickeln, für die eine bestimmte Mindestmarktgröße zügig erreicht werden muss. Auf der Basis eines gemeinsamen Standards können dann wieder kompetitive Strategien umgesetzt werden. Zusammengefasst geht es im Wesentlichen darum, durch F&E-Kooperationen die Geschwindigkeit und die Anzahl von Innovationen zu erhöhen und die dafür aufzubringenden Kosten für die einzelnen Partner zu senken. Aus Befragungen von Unternehmen bezüglich ihrer Kooperationsziele geht branchenunab-

hängig hervor, dass die Erlangung von Technologie-Know-how, die Verbreiterung des Marktzugangs, die Risikoteilung sowie die Kostenteilung die Rangfolgen dominieren.

### Risiken und Hemmnisse

F&E-Kooperationen bergen selbstverständlich auch Gefahren. So können sie unklare Patentsituationen mit

sich bringen, falls im Vorfeld keine klaren Regelungen getroffen wurden. Häufig wird der Verlust der Kontrolle über den Innovationsprozess sowie der Verlust eines Wissens- oder Technologievorsprungs beklagt. Weitere Probleme und Gefahren können durch kulturelle Divergenzen sowie mitarbeiter- und forscherberingte Probleme bei der Zusammenarbeit entstehen. Die Wissensdokumentation kann sich ebenso schwierig darstellen wie die Qualitätskontrolle oder die Beitrags- und Ergebnisaufteilung. Solche Gefahren oder Befürchtungen können dazu führen, dass eigentlich erfolversprechende Kooperationen nicht eingegangen werden. Sie können also auch als Kooperationshindernisse interpretiert werden. Die Unternehmen aus der Biotechnologie und Medizintechnik, die zu ihren F&E-Kooperationen befragt wurden, wurden auch nach Kooperationshindernissen gefragt. An den ersten beiden Stellen wurden eine unterschiedliche Ziel-

▶	<b>Internalisierungsmotiv:</b> Externe Effekte durch F&E-Spill-overs, ungenügender Patentschutz
▶	<b>Kostenteilungsmotiv:</b> Vermeidung von Parallelforschung und „Neuentdeckung“, Kostenduplizierung, hohe administrative Kosten
▶	<b>Risikoreduktionsmotiv:</b> Verringerung des Risikos und Verkürzung der F&E-Zeit und Beschleunigung der Innovationszeit
▶	<b>Wettbewerbsmotiv:</b> Einflussnahme auf Konkurrenten durch Kontrolle ihrer F&E-Ausgaben

Motive für F&E-Kooperationen

priorisierung sowie eine mangelnde Vertrauensbasis genannt, beide Faktoren mit größerem Abstand. Erst dann folgten unterschiedliche Risikoneigungen und Unternehmenskulturen sowie persönliche Differenzen. Zusätzlich wurden Schwierigkeiten bei der Bewertung eingebrachter Assets und bei der Vereinbarung von Verrechnungspreisen sowie Sprachdifferenzen genannt.

### Erfolgsfaktoren

Die skizzierten Hintergründe zeigen einmal mehr auf, dass die Klammer für alle Erfolgsfaktoren von F&E-Kooperationen ein effektives Kooperationsmanagement ist. Voraussetzung ist eine klare strategische Entscheidung des Unternehmens für oder gegen eine Kooperation. Es wird zunehmend zu beachten sein, dass wirtschaftspolitische Unterstützungen für F&E-Kooperationen geschaffen wer-

den. So wird häufig die Gründung von Clustern unterstützt. F&E-Kooperationen erfahren auch wettbewerbsrechtlich eine Sonderbehandlung. Dabei sollte jedoch tunlichst darauf geachtet werden, dass sich die Kooperation auch ohne spezielle Förderung „rechnet“. Selbstverständlich ist die Wahl des oder der richtigen Partner eine der Erfolgsvoraussetzungen ebenso wie eine geeignete Institutionalisierung. Großer Wert ist auf die Formulierung der Spielregeln der Zusammenarbeit zu legen sowie auf die Klärung der geistigen Eigentumsrechte im Falle einer erfolgreichen Kooperation. Eine Erfolgskontrolle, die in vielen Kooperationen vernachlässigt wird, ist unerlässlich.

### Fazit

F&E-Kooperationen sind eine – und zwar die am häufigsten verbreitete Form – von „Open Innovation“. Sie

werden vor den aktuellen Rahmenbedingungen einer zunehmenden Internationalisierung und einer steigenden Wissensintensität sowie einer Verkürzung von Produktlebens- und Innovationszyklen in Zukunft noch mehr Bedeutung gewinnen als sie bisher bereits aufweisen. Open Innovation korrespondiert mit der Innovationsstrategie von Unternehmen, wird jedoch zusätzlich durch die Innovationspolitik von Standorten beeinflusst. Sie weist also auch eine wirtschaftspolitische Dimension auf: Standortpolitik, Ordnungspolitik, Wettbewerbspolitik..

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

- Belitz, H. et al. (2009): Innovationsindikator 2009: Deutschland hat Aufholbedarf, Wochenbericht des DIW, Nr. 44, 756-763.
- Chesbrough, H. (2003): Open Innovation: New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston.
- Chesbrough, H. (2006): Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, Boston.
- European Commission (2006): Monitoring industrial research: The Annual Digest of Industrial R&D, Brüssel.
- OECD (2008): Open Innovation in Global Networks, Paris.

# Für Sie gelesen

## Dietrich Suhlrie (Hrsg.): Öffentlich-Private Partnerschaften. Zu Theorie und Praxis einer neuen Beschaffungstechnologie

Wiesbaden: Gabler, 2009, ISBN 978-3-8349-1973-1, 163 Seiten, 34,90 €

Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, die in Zusammenarbeit mit privaten Partnern durchzuführenden öffentlichen Investitionen deutlich zu erhöhen. Dieses schlägt sich unter anderem im ÖPP-Beschleunigungsgesetz nieder, das die Rahmenbedingungen für Öffentlich-Private Partnerschaften verbessern soll. Die in diesem Buch veröffentlichten Beiträge aus Wissenschaft und Praxis stellen das Ergebnis einer intensiven Diskussion zwischen Fachbeamten und Praktikern der Finanz- und Baubranche dar, die der Entscheidung zur Stärkung von Öffentlich-Privaten Partnerschaften in Deutschland vorangegangen ist.

Im ersten Teil des Buchs widmen sich die verschiedenen Aufsätze der Frage, unter welchen Bedingungen Öffentlich-Private Partnerschaften eine effiziente Beschaffungsalternative für öffentliche Investitionen darstellen. Dabei werden neben grundlegenden Erfolgsfaktoren und Potenzialen auch die Rolle des privaten Kapitals und des Risikotransfers in der Zusammenarbeit diskutiert. Darüber hinaus wird auf die Know-how-Bildung der öffentlichen Hand im Verlauf des Kooperationsprozesses eingegangen.

Der zweite Teil des Buchs befasst sich mit Fragen zur Konzeption und Durchführung der Öffentlich-Privaten Partnerschaften. Motive und Gründe für ein Scheitern solcher Kooperatio-



nen werden anhand von 25 ausgewählten Projekten empirisch analysiert. Dabei stellen sich eine mangelhafte Vorbereitung des Projekts, die fehlende Finanzierbarkeit, die mangelnde Wirtschaftlichkeit und personelle Hintergründe wie die mangelnde Einbindung von Beteiligten als wesentliche Gründe für ein Scheitern heraus. Ein weiterer Beitrag identifiziert die Sektoren in Deutschland, in denen sich Öffentlich-Private Partnerschaften besonders anbieten.

Mit konkreten Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung beschäftigt sich der dritte Teil des Buchs. Diese betreffen insbesondere das Wissensmanagement in der Zusammenarbeit und Fragen des Vergaberechts für öffentliche Investitionen. So ist die öffentliche Verwaltung gefordert, ein systematisches Wissensmanagement zu betreiben und eine

Kooperationskompetenz für die Zusammenarbeit mit privaten Partnern aufzubauen.

Abschließend werden im vierten Teil des Buchs verschiedene Anreizmechanismen in der öffentlichen Verwaltung für das Eingehen Öffentlich-Privater Partnerschaften diskutiert und Wege für ein besseres Risikomanagement in diesen Kooperationen aufgezeigt. Dabei werden beispielsweise Mechanismen wie ein reger Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten, klare politische Zielvorgaben und die Nutzung der Möglichkeiten des Besoldungssystems für Mitarbeiter im öffentlichen Dienst als Anreizmechanismen beschrieben.

Das Buch beleuchtet die komplexe Thematik der Öffentlich-Privaten Partnerschaft aus den verschiedenen Sichtweisen der öffentlichen Verwaltung, Wirtschaftspraxis und Wissenschaft anschaulich. Es ist somit empfehlenswert für Politiker, Verwaltungsbeamte sowie Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen, die sich für die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Institutionen bei der Beschaffung öffentlicher Investitionen interessieren.

---

➔ Christian Albers

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ christian.albers@  
ifg-muenster.de

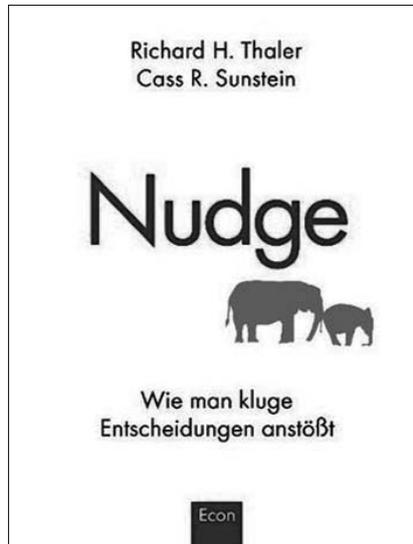
---

## Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein: Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt

Econ-Verlag, Berlin, 2009, ISBN 978-3-430-20081-3, 389 Seiten, 22,90 €

Den grundlegenden Annahmen der klassischen und neoklassischen Ökonomie über das menschliche Verhalten zufolge treffen Menschen auch in komplexen Situationen perfekt rationale Entscheidungen, die ihren eigenen Nutzen maximieren. In den letzten Jahren haben verhaltenswissenschaftlich orientierte Ökonomen aber gezeigt, dass Menschen in der Realität weitaus weniger rational handeln als in der Theorie angenommen. Beispielsweise verwenden wir Faustregeln, um bei schwierigen Problemen schnell zu guten, aber nicht perfekten Lösungen zu kommen. In anderen Situationen lassen wir uns in unserer Wahrnehmung täuschen und treffen somit systematisch falsche Entscheidungen.

Diese Erkenntnisse sind zwar größtenteils bekannt, aber die amerikanischen Ökonomen Richard Thaler und Cass Sunstein entwickeln in ihrem Buch „Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt“ zahlreiche innovative Ideen, wie dieses Wissen über unser nicht rationales Verhalten genutzt werden kann, um gesellschaftlich wünschenswertes Verhalten zu fördern. Die Autoren befürworten dabei eine sehr milde Form der Beeinflussung und Lenkung des Bürgers, die sie als libertären Paternalismus bezeichnen. Nach diesem Konzept sollte der Staat auf direkte gesetzgeberische Eingriffe in das Leben der Bürger so weit wie möglich verzichten und stattdessen die Entschei-



dungsarchitektur in bestimmten Situationen so ausgestalten, dass die Bürger zu den gewünschten Entscheidungen angestoßen werden. Den Wirkmechanismus dieses Anstoßens bezeichnen Thaler und Sunstein mit dem Begriff Nudge, dem englischen Wort für Stups oder Stoß. Typische Beispiele für einen Nudge sind die Voreinstellung der gewünschten Antwortalternative in einem Online-Formular oder die gezielte Information über Nachteile einer Entscheidung, wenn eine negative Entscheidung gewünscht wird, wie z. B. die Angabe möglicher Gesundheitsrisiken auf einer Zigarettenpackung.

Im ersten Teil des Buches erläutern die beiden Autoren ausführlich ihr Konzept des libertären Paternalismus und legen die verhaltensökonomischen Erkenntnisse dar, die einem Nudge zu Grunde liegen. An dieses Einführungskapitel schließen sich

drei praxisorientierte Kapitel an, in denen Beispiele für einen libertären Paternalismus in bestimmten ökonomischen und gesellschaftlichen Bereichen erläutert werden. Dort finden sich zahlreiche Ideen, wie der Staat die Bürger dazu verleiten kann, mehr in ihre Altersvorsorge zu investieren oder auch den Anteil der Organspenden zu erhöhen. Das letzte Kapitel des Buches widmen die Autoren einer kritischen Diskussion ihres Ansatzes.

Insgesamt ist das Buch von Richard Thaler und Cass Sunstein spannend und unterhaltsam geschrieben und durch die sehr anwendungsorientierte Herangehensweise auch für Leser mit Vorkenntnissen in der Verhaltensökonomie mit Gewinn zu lesen. Auch wenn das Konzept des libertären Paternalismus in verschiedener Hinsicht kritisch zu hinterfragen ist, liefert das Buch doch zahlreiche interessante Ansatzpunkte für eine bessere und effektivere Ausgestaltung von Entscheidungsarchitekturen. Somit gelingt es den Autoren eine Brücke zu schlagen zwischen der Verhaltensökonomik und der Neuen Institutionenökonomik, die sich schon lange mit der Ausgestaltung effizienter institutioneller Rahmenbedingungen befasst.

---

☎ Christian Harnisch

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ christian.harnisch@  
ifg-muenster.de

---

## Boris Alexander Kühnle: Internationale Printmedien - Joint Ventures: Wachstumsoption und Steuerungsherausforderung

Nomos-Verlag, Baden-Baden, 2009, ISBN 978-3-8329-3685-3, 417 Seiten, 69,00 €

Das vorliegende Buch befasst sich mit den Wachstumsstrategien international agierender Verlagshäuser. Wachstum durch Internationalisierung ist eines der aktuellen Schlagworte im Bereich der Printmedien, daher gewinnt die Thematik für eine wachsende Zahl von Unternehmen der Medienbranche an Bedeutung. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung auf ausländischen Märkten ist die Erlangung lokalen Know-Hows sowie die Berücksichtigung kultureller Gebundenheit. Daher stellt sich zwangsläufig die Frage nach internationalen Kooperationen. Es ist zu beobachten, dass viele Unternehmen häufig die Institutionalisierungsform des Joint Venture als Strategie zum Markteintritt wählen.

Die vorliegende Veröffentlichung untersucht die Ambivalenz internationaler Joint Ventures für die Printmedien-Industrie – als Wachstumschance auf der einen Seite und als Steuerungsherausforderung auf der anderen Seite. Hierbei stützt sich der Autor auf die Ergebnisse zweier empirischer Studien, die ausführlich vorgestellt und ausgewertet werden. Zunächst wird deutlich, dass sich zahlreiche Beispiele für die Internationalisierung von Printmedienprodukten finden, z.B. Readers Digest oder Vogue. Zusätzlich sieht die Mehrheit der Verlagshäuser ihren Kernmarkt in der Reife- oder Sättigungsphase des Lebenszyklusmodells an und sieht hohes



Umsatzpotenzial in der Erschließung neuer Ländermärkte. Daher steht Wachstum durch Internationalisierung im Fokus der strategischen Überlegungen. Wird dieses Wachstum durch ein Joint Venture realisiert, bedarf dieses der Steuerung und Koordination.

Die zentralen Ergebnisse einer solchen optimalen Steuerungskonzeption werden überzeugend präsentiert: Besonderes Augenmerk liegt auf der Anbahnungsphase der Kooperation mit den zentralen Aufgaben Partnerwahl und Corporate Governance. Bestehende Informationsasymmetrien und opportunistisches Verhalten zwischen internationalem und lokalem Joint Venture-Partner müssen berücksichtigt und minimiert werden. Im Bereich der führungsunterstützenden Funktionen kommt dem Controlling die Kernaufgabe bei der Steuerung eines Joint Ventures zu. Es ermöglicht

die Kompensation bestehender Defizite durch ausreichende Informationsversorgung, Planung und Kontrolle. Der Autor führt weiter aus, dass auch den Bereichen Recht und Personal eine hohe Bedeutung zufällt. Zum einen erfordern die identifizierten Prinzipal-Agent-Beziehungen eine detaillierte vertragliche Ausgestaltung der Rechte und Pflichten der Joint Venture-Partner. Zum anderen stellen Printmedien kulturell gebundene und kreative Produkte dar. Dies betont die Relevanz von Personalauswahl und -entwicklung.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Untersuchung viele Facetten des aktuellen Internationalisierungstrends in der Printmedienbranche intensiv beleuchtet. Neben theoretisch fundierten Ausführungen ist durch die Vorstellung empirischer Ergebnisse sowie die Ableitung konkreter Gestaltungsempfehlungen internationaler Joint Ventures auch ein guter Praxisbezug vorhanden. Das Buch liefert daher sowohl der wissenschaftlichen Forschung als auch kooperierenden Praktikern lohnenswerten Diskussionsstoff.

---

➔ Axel Roßdeutscher  
☎ (0251) 83-2 28 92  
✉ axel.rossdeutscher@  
ifg-muenster.de

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Akerlof, George A., Shiller, Robert J., **Animal Spirits: Wie Wirtschaft wirklich funktioniert**

Frankfurt, Campus Verlag, 2009, ISBN: 978-3593389370, 300 Seiten, 24,90 €.



Nach Ansicht der Ökonomen George A. Akerlof und Robert J. Shiller hat die Ökonomie einen der wichtigsten Faktoren im wirtschaftlichen Agieren von Menschen vernachlässigt: die Animal Spirits, also die nicht-rationalen Aspekte des Handelns. Die Folgen davon zeigen sich u.a. in der aktuellen Finanzkrise und den folgenden Problemen der Realwirtschaft.

Mit diesem Buch als Ergebnis ihrer langjährigen Forschungsarbeit stellen Akerlof und Shiller Dogmen der Wirtschaftstheorie auf den Prüfstand und zeigen, dass diese oft wenig mit der Realität zu tun haben. Sie fordern, das Verhalten des Menschen in der Wirtschaft wieder stärker zu berücksichtigen. Dazu entwickeln sie als Ausgangsbasis eine Theorie der Animal

Spirits. Im Detail betrachten sie dabei Vertrauen und Vertrauensmultiplikatoren, Fairness, Korruption und Arglist, Geldillusion und die menschliche Tendenz, in Geschichten statt in reinen Fakten zu denken. Im zweiten Teil – „Acht Fragen - acht Antworten“ – untersuchen sie: Warum Volkswirtschaften in Depressionen geraten; warum Zentralbanken Einfluss auf die Wirtschaft haben; die gegenwärtige Krise und Maßnahmen zu ihrer Überwindung; warum manche Menschen keinen Job finden; warum es langfristig gesehen entweder mehr Inflation oder mehr Arbeitslose gibt; warum Sparentscheidungen willkürlich sind; warum die Preise an den Finanzmärkten und die privaten Investitionen so stark schwanken; warum die Immobilienmärkte zyklischen Ausschlägen unterliegen; und schließlich warum sich Armut im Kreis von Minderheiten besonders hartnäckig hält.

**Henke, K.-D., Friesdorf, W.; Bungenstock, J.; Podtschaske, B.; Mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen durch genossenschaftliche Kooperationen**

Baden-Baden, Nomos, 2008, ISBN: 978-3832938024, 142 Seiten, 26,00 €.

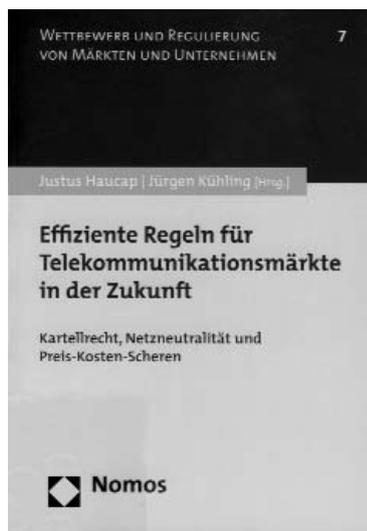
Der Wettbewerb veranlasst die Akteure des Gesundheitswesens Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsreserven auszuschöpfen. Dies gelingt durch kooperative Zusammenarbeit zur Überwindung der fragmentierten Patien-



tenversorgung sowie der zerstückelten Finanzierung und Vergütung. Der kooperations- und vertrauensförderliche Ansatz der Genossenschaft bietet hierfür gute Möglichkeiten. Anhand der Analyse des Gesundheitsmarktes und exemplarischer Behandlungspfade werden unterschiedliche Kooperationsmodelle abgeleitet: Die Einkaufs- und Betriebsgenossenschaft im ersten Gesundheitsmarkt (primäre Gesundheitsversorgung), die Einkaufsgenossenschaft im zweiten Gesundheitsmarkt (privat finanzierte Zusatzleistungen), die Genossenschaft der Leistungsanbieter im Markt für Versorgungsverträge, die Krankenversicherung als Genossenschaft, die Gesundheitsdatenbank als Genossenschaft sowie die Gesundheitsgenossenschaft. Mit Hilfe eigener Analysen und anhand ausgewählter Praxisbeispiele werden die Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitspotenziale dieser Kooperationsmodelle dargestellt. Neben bereits in Deutschland realisierten Kooperationen werden auch Beispiele

aus anderen Ländern vorgestellt, um mögliche ordnungspolitische Weiterentwicklungen des deutschen Gesundheitswesens aufzuzeigen. Klaus-Dirk Henke lehrt als Professor für Finanzwissenschaft und Gesundheitsökonomie an der TU Berlin, der Mediziner Wolfgang Friesdorf ist dort Leiter des Lehrstuhls Arbeitswissenschaft und Produktergonomie.

Haucap, J., Kühling, J. (Hrsg.); **Effiziente Regeln für Telekommunikationsmärkte in der Zukunft : Kartellrecht, Netzneutralität und Preis-Kosten-Scheren.** Baden-Baden, Nomos, 2009, ISBN: 978-3-8329-3736-2, 226 Seiten, 39,00 €.



Dieser Band aus der Reihe „Wettbewerb und Regulierung von Märkten und Unternehmen“ beschäftigt sich mit den neuen ordnungspolitischen Herausforderungen im Telekommunikationssektor. Drei Kernfragen, die für die zukünftige Ausgestaltung des Rechtsrahmens für Telekommunikationsmärkte zu klären sind, werden erörtert.

1. Wie schnell und auf welche Art kann der Übergang von der Ex-ante-Regulierung zur Ex-post-Kontrolle durch das allgemeine Wettbewerbsrecht bewerkstelligt werden?
2. Welche besonderen Herausforderungen müssen an die Regulierung des Internets gestellt werden, um auf der einen Seite eine für die Nutzer möglichst optimale Nutzung der bestehenden Netz-Infrastrukturen (auch bei Kapazitätsengpässen) zu ermöglichen und auf der anderen Seite einen effizienten Infrastrukturausbau zu gewährleisten? Anders ausgedrückt lautet die Frage: Sollte die so genannte Netzneutralität, also die Gleichbehandlung von Datenpaketen unabhängig von deren Ursprung, Inhalt oder Verwendung, im Internet regulatorisch garantiert werden?
3. Wie lassen sich bei einer Deregulierung der Endkundenmärkte Preis-Kosten-Scheren erkennen und wie sollte mit diesem Problem wettbewerbspolitisch umgegangen werden?

### Branz, Petra; **Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen**

Lohmar - Köln, Joseph Eul Verlag, Februar 2009, ISBN 978-3-89936-771-3: 124 Seiten, 41,00 €.

Marketingkooperationen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und lassen sich in den unterschiedlichsten Branchen beobachten. Durch Nutzung von Synergiepotentialen wollen Unternehmen im Rahmen einer Zusammenarbeit beispielsweise ihr Image verbessern und einen höheren Bekanntheitsgrad bewirken, Kosten senken oder den Zugang zu neuen Märkten und Kundengruppen erreichen. Wie die Zusammenarbeit dabei



jeweils ausgestaltet ist, hängt von den individuellen Rahmenbedingungen ab. Möglichkeiten der Kooperation im Marketing sind z.B. gemeinsame Kommunikationsmaßnahmen, Sponsoring oder Co-Branding-Aktivitäten. Die Autorin Petra Branz untersucht die Effizienz und Effektivität solcher Marketingkooperationen. Sie erläutert verschiedene Typen von Marketingkooperationen, beschreibt passende Beispiele und geht u.a. auf Erfolgsfaktoren, Vor- und Nachteile sowie den Kooperationslebenszyklus ein. Weiterhin stellt die Autorin verschiedene Verfahren zur Erfolgskontrolle vor und entwickelt eine eigene Musterstruktur zur Erfolgsmessung von Marketingkooperationen. Sie orientiert sich dabei an Kenngrößen bereits umgesetzter Praxisfälle. In einem abschließenden Kapitel wird die erarbeitete Methode anhand eines Fallbeispiels verdeutlicht.

☎ Max von Cube  
 ☎ (0251) 83-2 28 07  
 ✉ maxvoncube@ifg-muenster.de

# Terminkalender

**18. Januar 2010**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Märkte nach der Krise – Strategien für den FinanzVerbund**

Das Programm der Veranstaltung finden Sie auf der folgenden Seite.

**9. März 2010**

**Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ BANK AG in Münster stattfinden. Der öffentliche Gastvortrag zum Thema: „Starker Staat, große Unternehmen: Kommt der Mittelstand unter die Räder?“ vor der Mitgliederversammlung wird von Prof. Dr. Norbert Berthold (Universität Würzburg) gehalten. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder zu Beginn des Jahres 2010.

**25. März 2010**

**15. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Neue Wohnformen für zukünftige Herausforderungen**

Um im Wettbewerb des Wohnungsmarktes bestehen zu können, müssen Wohnungsgenossenschaften erstens ihre individuellen Zielgruppen identifizieren können und zweitens sie mit einem geeigneten Wohnungsangebot versorgen können. Das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ zeigt Wege auf, wie man solche Zielgruppen ermittelt und stellt interessante neue Wohnformen vor, die den Mitgliedern der Wohnungsgenossenschaften Mehrwerte vermitteln können.

**26./27. März 2010**

**8. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 8. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 26. und 27. März in Münster ein. Auch bei diesem Treffen werden wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Den IfG-Gastvortrag zum Thema „Die Finanz- und Wirtschaftskrise – eine makroökonomisch globale Perspektive“ wird Prof. Dr. Gustav Dieckheuer halten. IfG-Alumni Dr. Henning Rentz (Leiter Politik, RWE AG) wird einen Ausblick auf die Zukunft der Energieversorgung geben und IfG-Mitarbeiter Carsten Sander (IfG) stellt seine empirischen Ergebnisse zur Kooperation von Stadtwerken vor.

**31. Mai 2010**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch**

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ greift ein aktuelles Thema des genossenschaftlichen FinanzVerbundes auf. Eine Einladung wird rechtzeitig im Frühjahr versandt.

**26. Oktober 2010**

**16. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften**

Das 16. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird zentrale Aspekte des Managements von Wohnungsgenossenschaften behandeln. Eine Einladung wird rechtzeitig versandt.

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

### Märkte nach der Krise – Strategien für den FinanzVerbund

18. Januar 2010, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Auch wenn sich der genossenschaftliche FinanzVerbund in der Finanzkrise als verlässlicher Partner und als erfolgreiche Bankengruppe erwiesen hat, so gilt es nun, sich für die Zeit danach zu rüsten, um im wieder erstarkten Wettbewerb bestehen zu können. Einerseits sind Preis- und Produktstrategien zu entwickeln, andererseits müssen diese in der Bank und im FinanzVerbund organisatorisch und kosteneffizient umgesetzt werden. Wissenschaft und Praxis im Gespräch stellt Perspektiven und innovative Strategien der Markterschließung für den genossenschaftlichen FinanzVerbund vor und diskutiert Möglichkeiten, um erfolgreich in zukünftigen Märkten bestehen zu können.

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

#### Programm

16.00 – 16.30 Uhr

**Preis- und Produktmanagement: Wege aus der Ertragskrise: Studienergebnisse, Erfahrungen, Praxisbeitrag**

*Dr. Georg Wübker*

Partner und Managing Director,  
Simon-Kucher & Partners

*Markus Dauber*

Vorstand, Volksbank Offenburg eG

16.30 – 17.00 Uhr

**Märkte kosteneffizient erschließen – eine gemeinsame Aufgabe im FinanzVerbund**

*Dr. Matthias Metz*

Vorstandsvorsitzender, Bausparkasse Schwäbisch  
Hall AG

17.00 – 17.30 Uhr

**Ballungsräume – Lösungen für die Markterschließung**

*Jürgen Wache*

Vorstandssprecher, Hannoversche Volksbank eG

17.30 – 18.00 Uhr

**Moderne Organisation für die Markterschließung: Innovative Gedanken und ihre Realisierung**

*Werner Terheggen*

Vorstand, Volksbank an der Niers eG

18.00 - 18.30 Uhr **Pause**

**anschließende Podiumsdiskussion:**

**Märkte nach der Krise: Innovative Strategien für nachhaltigen Erfolg**

Diskussionsteilnehmer:

**Uwe Abel**

Vorstandsvorsitzender, Mainzer Volksbank eG

**Stefan Hoffmann**

Vorstand, Volksbank Beckum eG

**Moritz Krawinkel**

Vorstand, Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e. V.

**Dr. Andreas Martin**

Vorstand, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.

Moderation:

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

# Wall of Excellence

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

## UK III, UK IV und Modul UK II (Regulierung und Management, SS 2009)



Markus Behn  
(1,0)



Philip Brandecker  
(1,0)



Martin Nanke  
(1,0)



Anne Hofmann  
(1,0)



Marcel Leskow  
(1,0)



Kai Schrage  
(1,0)



Robert Diels  
(1,3)



Carina Eckeler  
(1,3)



Sylvia Grewatsch  
(1,3)



Mona Haarmann  
(1,3)



Thomas Hasselberg  
(1,3)



Max Holtgrave  
(1,3)



Maik Hommers  
(1,3)



Ute Jacob  
(1,3)



Bastian Kramer  
(1,3)



Janne Mordhorst  
(1,3)



Dominik Ortz  
(1,3)



Caroline Schmitter  
(1,3)



Franziska Stengel  
(1,3)



Eva Gantenbrink  
(1,3)



Wiebke Gerhardt  
(1,3)



Lena Heisterkamp  
(1,3)



Johannes Brinkschulte  
(1,3)



Dennis Wischer  
(1,3)

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

**Seminar zur Unternehmenskooperation (SS 2009)**



Daniel Santel (1,0)



Ines Eilting (1,3)



Denise Prettenhofer (1,3)



Lutz Regber (1,3)



Caroline Schmitter (1,3)



Hendrik von der Brelic (1,3)

**Unternehmenskooperation UK Ia (Fallstudienseminar (SS 2009)**



Aleksandra Ludwa (1,0)



Peer Küppers (1,3)



Jasmin Schwunk (1,3)



Franziska Stengel (1,3)



Fabian Westerheide (1,3)



Dennis Wischer (1,3)

**Theorie der Wirtschaftspolitik (SS 2009)**



Christina Faber (1,3)



Mona Haarmann (1,3)

**Grundlagen der Wirtschaftspolitik (SS 2009)**



Flavia Cortrie (1,0)



Daniel Weber (1,3)

**Unternehmenskooperation I (SS 2009)**



Wenjung Tang (1,0)



Bernd Schulze Elfringhoff (1,3)

*Das Kamel und die Ameise*

*Es war einmal ein Kamel, das weidete in der Steppe und beobachtete im Gras eine winzige Ameise. Die Ameise schleppte ein großes Blatt, zehnmal größer als sie selbst.*

*Da fragte das Kamel: „Je länger ich Dir zuschaue, desto mehr bewundere ich dich. Du schleppst, als wäre es nichts, ein Blatt zehnmal größer als du selbst, Und ich mühe mich schon mit zwei Säcken ab. Wie kommt das bloß?“ Die Ameise hielt eine Weile inne und sagte „Ich arbeite für mich und meinen Stamm. Du aber arbeitest für Deinen Herrn!“*

*Aus: Jürgen Fuchs: Das Märchenbuch für Manager.  
Frankfurter Allgemeine Buch. Frankfurt, 2005.*