



**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 1/2011 wurde am 20.06.2011 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Kooperationen in der Energiewirtschaft .....	6
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Sequenzielle Organisationswahl .....	8
Ausstieg aus M&A-Transaktionen .....	9
Kooperation oder M&A? .....	9
Cluster in der deutschen Automobilbranche .....	10
Integrationsprozesse aus Sicht des Human Resource Managements .....	10
Sponsoring als Win-Win-Situation .....	11
Wissensmanagement bei Allianzen .....	11
Offshoring im Dienstleistungssektor .....	12
Ingredient Branding .....	12
Internetvertrieb .....	13
Prinzipal-Agenten-Beziehungen im deutschen Gesundheitswesen .....	13
Die Diskussion um die Zukunft der Kernenergie in Deutschland .....	14
Operationalisierung und Messung von informellen Institutionen .....	14
<b>Forschungsprojekte</b>	
Genossenschaften als Vertrauensanker für klein- und mittelständische Unternehmen im Cloud Computing .....	15
Gewerbliche Schutzrechte im Franchising .....	17
Einflussfaktoren von Aktienkursen .....	18
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Lehre des IfG ausgezeichnet .....	19
AACSB-Akkreditierung .....	20
Gastvortrag: Unternehmensführung in einer komplexen Welt – Ergebnisse der CEO Studie 2010 .....	21
Gastvortrag: Die mobility car sharing Genossenschaft .....	22
Gastvortrag: Die neuen EU-Wettbewerbsregeln für horizontale Kooperationsvereinbarungen	23
Gastvortrag: Die Beauty Alliance – Inhalt und Management einer Parfümerie-Kooperation ..	24
Gastvortrag: Due Diligence in der M&A-Praxis .....	25
Projektstudium: Interaktive Wertschöpfung im Internet .....	26
Institutionenökonomische Lösungen .....	27
Kooperationen in der Automobilindustrie – Neue Strategien und innovative Mobilitätskonzepte .....	28
Seminar zur Volkswirtschaftspolitik: Wirtschaftspolitische Institutionen .....	29
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Chancen für einen stabilen Aufschwung .....	30
Bankdirektor Werner Böhnke neuer Präsident der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster .....	31
WPG: Mitglieder- und Kundenbeziehungen – ein besonderes Qualitätsmerkmal für die genossenschaftliche FinanzGruppe .....	32

WPG: Neue Komplexität und Dynamik – Strategische Herausforderungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe . . . . .	34
Zukunft der Bestände – Sanierung versus Neubau . . . . .	37
Die neuen Regeln der EU-Kommission für die Zusammenarbeit von Wettbewerbern . . . . .	39
Das Unternehmerbild in der Gesellschaft: Raffer oder Schaffer? . . . . .	41
Hohenheimer Oberseminar in Düsseldorf . . . . .	45
Workshop zu Kundenpräferenzen von Bahnkunden . . . . .	46
Euricse-Konferenz in Trento, Italien . . . . .	47
IfG-Alumni-Treffen 2011 . . . . .	48
IfG-Kennenlernabend . . . . .	50
„MemberValue International“ erreicht das Achtelfinale . . . . .	51
<b>Vorträge</b>	
Vertrauen als Erfolgsfaktor . . . . .	52
Status quo und Perspektiven der Spezialbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe	55
Transparenz ist Trumpf: Mehr Kooperationserfolg durch Monitoring . . . . .	57
Weiter entwickeln – Zukunft Volksbank . . . . .	60
Sanierung und bestandsersetzender Neubau – Rahmenbedingungen und vorausschauende Planung für Genossenschaften . . . . .	62
Mitgliederwertorientierte Strategien für gewerbliche Genossenschaften . . . . .	65
Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen . . . . .	67
Präsentation der Studienergebnisse „Monitoring im Handel“ vor dem Arbeitskreis Großhandelsmarketing in Verbundgruppen . . . . .	69
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Drees & Sommer . . . . .	70
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 100-110 . . . . .	72
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 93-94 . . . . .	77
Monitoring im Handel: Status quo und Handlungsbedarf . . . . .	78
<b>Pinnwand</b> . . . . .	81
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Kooperationsmanagement . . . . .	81
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Genossenschaftlicher MemberValue . . . . .	86
<b>Für Sie gelesen</b>	
Karina Holtkamp: Rahmenbedingungen deutsch-niederländischer Unternehmenskooperationen – Am Beispiel von Handwerkskooperationen in der Grenzregion . . . . .	91
Francesco Russo, Maarten Pieter Schinkel, Andrea Günster, Martin Verree: European Commission Decisions on Competition: Economic Perspectives on Landmark Antitrust and Merger Cases	92
David Kirkpatrick: Der Facebook-Effekt: Hinter den Kulissen des Internet-Giganten . . . . .	93
Erwin W. Heri: Das verlorene Jahrzehnt – Und was Anleger daraus lernen sollten . . . . .	94
Gilles Duranton, Philippe Martin, Thierry Mayer, Florian Mayneris: The Economics of Clusters – Lessons from the French Experience . . . . .	95
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> . . . . .	96
<b>Terminkalender</b> . . . . .	98
<b>Wall of Excellence</b> . . . . .	99
<b>Gedankensplitter</b> . . . . .	100

# Editorial



Die letzten Wochen des Sommersemesters 2011 sind angebrochen und der IfG-Newsletter ist termingerecht fertiggestellt und liegt vor Ihnen. Es ist bereits die 22. Ausgabe von [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\*. Wie in den vergangenen Heften wird über die Arbeitsschwerpunkte des IfG berichtet, über eine Fülle von Publikationen und zahlreiche Symposien, Konferenzen, Seminare und Workshops. Daneben steht die IfG-Forschung im Vordergrund, Informationen über neue und abgeschlossene Forschungsprojekte sowie über die Fortschritte der laufenden Arbeiten mit ihren

Zwischenergebnissen und Perspektiven. Abgeschlossen wurden inzwischen die Dissertationen über die Kooperationen deutscher Stadtwerke und ihrer Erfolgsfaktoren sowie über ein Konzept zur Prüfung potenzieller Partner im Zuge von Krankenhausfusionen. Weit fortgeschritten sind die Vorbereitungen umfassender Befragungen im Rahmen von empirischen Arbeiten über die Bedeutung des Internets für Wohnungsgenossenschaften sowie über die MemberValue-Strategien von Genossenschaftsbanken. Knapp vor dem Abschluss steht eine Dissertation über Kooperationen in der Automobilindustrie. Eine besondere Bedeutung haben in den vergangenen Monaten auch Arbeiten über F&E-Kooperationen gewonnen.

Das Institut für Genossenschaftswesen wird in allen seinen Aktivitäten von der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster eV mit ihrem Förderrat unterstützt. Herr Moritz Krawinkel hat als Präsident dieser Organisation das IfG über viele Jahre höchst engagiert, effizient und überaus erfolgreich unterstützt. Dafür danke ich ihm herzlich. Herr Werner Böhnke war in der Mitgliederversammlung am 11. März 2011 bereit, nun diese Aufgabe zu übernehmen. Ich freue mich sehr über diese Entscheidung und auf eine konstruktive Zusammenarbeit. Ich bin überzeugt, dass damit das Fundament für eine erfolgreiche IfG-Perspektive noch weiter gefestigt wurde.

Ich hoffe, dass diese Ausgabe des IfG-Newsletters für Sie interessante und informative Beiträge enthält und freue mich auch über entsprechende Kommentare.

Mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate



Juni 2011

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

# Meine Meinung

## Euro-Krisenmanagement

### *Fehler in Strategie und Kommunikation*

In Athen geht die Bevölkerung auf die Strasse, was nicht überraschen kann. Auf EU-Ebene und in den EU-Mitgliedsstaaten werden Maßnahmen zur freiwilligen oder unfreiwilligen Beteiligung der privaten Gläubiger und eine Ausweitung des Rettungspakets diskutiert. Dass die Euro-Krisenpolitik inzwischen jegliche Glaubwürdigkeit verloren hat, verwundert nicht.

Zunehmend mehren sich die Befürchtungen über mögliche Reaktionen von Ratingagenturen und Investoren, was nicht überraschen sollte. Es ist müsig, darüber zu diskutieren, ob wir es derzeit mit einer Verschuldungskrise von einzelnen Euro-Ländern zu tun haben oder mit einer Eurokrise. Viel wichtiger und zunehmend irritierender ist es zu beobachten, wie damit umgegangen wird. Würde ein Unternehmen in einer vergleichbaren Situation so vorgehen, hätte vermutlich längst die Politik eingegriffen, bevor der vollständige Verlust an Glaubwürdigkeit eine Krisenbewältigung unmöglich macht. Ein erfolversprechender Umgang mit Krisen aller Art beinhaltet erstens eine möglichst transparente Auslotung von Inhalt und Umfang des Problems und zweitens eine klare Vorstellung über eine Perspektive, für die sich eine Sanierung lohnt. Auf der Grundlage dieser Informationen ist dann drittens eine Sanierungsstrategie mit konkreten Maßnahmen und Zeitplan abzuleiten, die viertens adäquat zu kommunizieren ist, wobei in die Kommunikation auch die vermuteten Kosten für die Betroffenen einzubeziehen sind. Nur in einem solchen konsistenten Konzept werden Sanierungsmaßnahmen glaubwürdig und sind Menschen bereit, diese zu

unterstützen und sie zum Erfolg zu führen, selbst wenn sie dadurch kurzfristige Nachteile erleiden. Nun soll nicht verkannt werden, dass die aktuelle Situation in der Europäischen Union besonders herausfordernd ist, doch dies ändert nichts daran, dass die Maßnahmen Glaubwürdigkeit benötigen, die sie derzeit nicht haben, weil gegen jedes einzelne der obigen Prinzipien verstossen wird.

Das Ausmass des Sanierungsbedarfs ist derzeit weder bekannt noch transparent. Fakt ist, dass das Ausmass der notwendigen Hilfspakete bisher unterschätzt wurde ebenso wie der Zeitraum, der für die Problemlösung veranschlagt wurde. Überschätzt wurde hingegen die Problemlösungsfähigkeit Griechenlands, indem das dortige politische Umfeld vernachlässigt wurde. Für welche Perspektive der Europäischen Union und/oder des Euro sollen die aktuellen Maßnahmen akzeptiert werden? Welche Vision für die Europäische Union und für ihre Währung soll erreicht werden? Faktum ist, dass die Unionsvision bisher offen geblieben ist, mit der Gefahr einer zunehmenden Zentralisierung und Bewegung in Richtung einer Politischen Union mit Transferelementen und die Entwicklung in einen Haftungsverbund. Es scheint, dass die

normative Kraft des Faktischen die Union in diese Richtung torkeln lässt. Dass eine Sanierungsstrategie existiert, die diesen Namen verdient, wird niemand ernsthaft behaupten wollen. Dies gilt auch für eine professionelle Kommunikation. Wie sollen Steuerzahler die Drohungen interpretieren, dass es darum gehe den Euro zu retten, dass es darum gehe, die Ratingagenturen zu besänftigen? Wie sollen Wähler verstehen, dass Bedingungen formuliert werden, die bereits Tage später Makulatur sind? Das Fehlen eines konsistenten Sanierungskonzeptes, die Unsicherheit über die Ziele, die damit überhaupt erreicht werden sollen, das Nichtwissen über das Problemausmass und eine Kommunikationsstrategie, die nicht auf Erklärung, sondern auf Drohung setzt, signalisieren ein unglaubwürdiges und unprofessionelles Krisenmanagement, das die Bürger der Europäischen Union, die Investoren und die Ratingagenturen zu Handlungen anregt, die einen Sanierungserfolg immer unwahrscheinlicher werden lassen.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Kooperationen in der Energiewirtschaft

*Eine empirische Analyse deutscher Stadt- und Gemeindewerke*

Kooperationen haben sich für viele Stadt- und Gemeindewerke als wichtige Handlungsoption etabliert, um im sich wandelnden Energiemarkt zu bestehen. Auch aus gesamtwirtschaftlicher Sicht können diese Kooperationen einen Weg darstellen, den Wettbewerb in den nach wie vor konzentrierten Bereichen des Energiemarkts zu beleben sowie die Effizienz der Strom- und Gasverteilnetze zu verbessern. Das Management der Kooperationen gestaltet sich indes nicht zuletzt vor dem kommunalen Hintergrund der Unternehmen und ihrer Historie als herausfordernd.

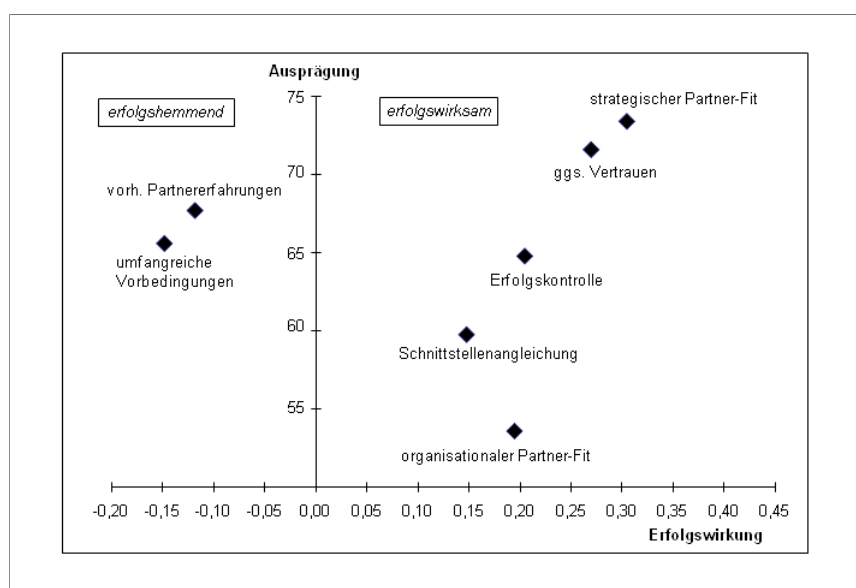
Die Auslöser des Trends zu Kooperationen sind vielfältig. So sollen die Stadtwerke gleichzeitig mehrere Rollen erfüllen: Sie werden als Garant der lokalen Wertschöpfung betrachtet und stützen mit ihrer Auftragsvergabe die Wirtschaft vor Ort. Gleichzeitig stellen sie eine wichtige Einnahmequelle für die finanzschwachen Kommunen dar und sollen zudem den Wettbewerb im Energiemarkt als Konkurrenz zu den großen Energiekonzernen in Schwung bringen. Durch die Anreizregulierung schwinden indes kontinuierlich die Erlöse aus dem Netzgeschäft und die Stadtwerke verlieren im zunehmenden Wettbewerb Kunden an andere Anbieter. Hinzu kommen Investitionen in den Ausbau der erneuerbaren Energien sowie in intelligente Stromnetze. Kooperationen haben sich daher in vielen Wertschöpfungsbereichen als Strategie herausgestellt, um eigene Strukturen zu optimieren oder neue Geschäftsfelder zu erschließen.

### Kooperationsverbreitung

Zur empirischen Analyse der Kooperationsaktivitäten in der kommunalen

Energiewirtschaft wurde im ersten Schritt eine sekundärdatenbasierte Datenbank für 820 Stadt- und Gemeindewerke aufgebaut. Die Auswertung ergab, dass bereits zwei Drittel der Unternehmen in Kooperationen aktiv sind. Das wichtigste Kooperationsfeld ist dabei die gemeinsame Energiebeschaffung. Die Einkaufs- und Handelsgemeinschaften wurden vielfach direkt in den ersten Jahren der Liberalisierung nach 1998 gegründet, um den Energiebezug zu di-

versifizieren, Kosten zu senken und am Großhandel teilnehmen zu können. Weitere bedeutende Kooperationsfelder sind die Shared Service-Bereiche IT, Abrechnung und Materialeinkauf. Auch im überregionalen Vertrieb haben sich zunehmend Stadtwerke über Kooperationen neue Marken aufgebaut, um lokale Kundenverluste zu kompensieren. Bedingt durch den regulierungsinduzierten Kostendruck sind zudem Kooperationen in der zentralen Wertschöpfungsstufe



Bestätigte Einflussfaktoren auf den Erfolg bei Kooperationen zwischen Stadtwerken

der Verteilnetze entstanden. Hierbei dominiert die Zusammenarbeit im Netz- und Regulierungsmanagement. Weitere Kooperationspotenziale ergeben sich durch die mit der Liberalisierung des Mess- und Zählwesens angestrebte Verbreitung innovativer Smart Meter. Das „SmartOptimo“-Projekt um die Stadtwerke Münster und Osnabrück ist ein aktuelles Beispiel hierfür.

### Kooperationspartner

Bei der Wahl der Kooperationspartner kommen prinzipiell andere Stadt- und Gemeindewerke, private Energieunternehmen und branchenfremde Unternehmen in Betracht. Letztere erweisen sich insbesondere im Bereich der erneuerbaren Energien als relevant. So gibt es einige Beispiele für Kooperationen von Stadtwerken mit der Land- und Forstwirtschaft bei der Errichtung und dem Betrieb von Biomassekraftwerken. Weitere diagonale Kooperationen finden sich in den Shared Service Bereichen sowie beim Angebot energienaher Dienstleistungen (z.B. Contracting-Lösungen). In den meisten Fällen sind die Partner jedoch ebenfalls aus der Energiebranche und tendenziell ähnlich aufgestellt. Dies gilt sowohl für die Unternehmensgröße als auch die Eigentumsstrukturen. Als mit Abstand häufigste Kooperationsform konnten Joint Ventures mit anderen kommunalen Stadtwerken identifiziert werden.

### Erfolg noch ausbaufähig

Diese wurden im zweiten Schritt detaillierter untersucht. Auf Basis eines theoretischen Bezugsrahmens wurden Hypothesen zu potenziellen Einflussfaktoren auf den Kooperationserfolg

aufgestellt und anschließend mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells getestet. Die Daten lieferte eine schriftliche Befragung, an der über 130 Stadtwerke teilnahmen. Die Auswertung ergab, dass nur 58% der befragten Unternehmen mit ihren Kooperationen zufrieden sind, was auf einen erheblichen Verbesserungsbedarf hindeutet. Betrachtet man die verfolgten Ziele, so stuften die Befragungsteilnehmer die Senkung von Kosten, den Zugang zu Technologie und Know-how sowie die Stärkung der Unabhängigkeit als die drei wichtigsten Ziele ein. Im Durchschnitt wurden die individuellen Kooperationsziele lediglich zu 67% erreicht.

### Partnerwahl besonders kritisch

Entsprechend kommt der Erfolgsfaktorenuntersuchung eine besondere Bedeutung zu. Im quantitativen Modell ergibt sich hierbei ein hoher Einfluss der Wahl der Kooperationspartner. So zeichnen sich erfolgreiche Kooperationen durch kompatible Ziele der Partner und gegenseitiges Vertrauen aus. Daneben weisen die Partner eine ähnliche Organisationsstruktur auf: Dies gilt für die Führungsstile, die Unternehmenskulturen und auch für die Unternehmensgröße. Interessanterweise scheinen Kooperationen mit bereits aus vorheriger Zusammenarbeit bekannten Partnern weniger erfolgreich zu sein. Alte Bekannte müssen folglich nicht zwangsläufig die optimale Wahl sein. So scheint es denkbar, dass in der Praxis nicht der konkrete Kooperationsinhalt die Partnerwahl determiniert, sondern dies oftmals umgekehrt geschieht. Stehen auf Basis früherer Zusammen-

arbeit oder auch politisch motiviert die Partner jedoch bereits fest, kann dies zu Lasten des strategischen und organisationalen Fits gehen und somit erfolgshemmend wirken. Es empfiehlt sich daher, auf Basis der kooperationspezifischen Anforderungen die Partnersuche über den bisherigen Bekanntenkreis hinaus auszudehnen.

### Abgabebereitschaft und Erfolgskontrolle

Des Weiteren mangelt es oftmals an einer gewissen Abgabebereitschaft, was möglicherweise in der Historie der Unternehmen als integrierte Gebietsmonopolisten begründet ist: Legten die Stadtwerke großen Wert darauf, im Zuge der Kooperation möglichst alle ihre Fähigkeiten zu erhalten, waren sie im Durchschnitt letzten Endes weniger erfolgreich. Ein zu starkes Festhalten an den eigenen Kompetenzen wirkt entsprechend kontraproduktiv. Einen signifikanten Zusammenhang zum Erfolg zeigte das Modell zudem für eine kontinuierliche Erfolgskontrolle: Stadtwerke, die konsequent und regelmäßig ihre Zielerreichung evaluieren, sind in ihren Kooperationen erfolgreicher. Auf Basis dieser und weiterer empirischer Ergebnisse war es schließlich möglich, praxisnahe Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement in der kommunalen Energiewirtschaft zu entwickeln.

---

☎ Carsten Sander  
 ☎ (0251) 83-2 28 97  
 ✉ carsten.sander@ifg-muenster.de

---

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Sequenzielle Organisationswahl

### *Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen*

Kooperationen stehen mit Akquisitionen in Konkurrenz, wenn es um die organisatorische Umsetzung von Unternehmensstrategien geht. Eine sequenzielle Organisationswahl eröffnet dabei einen ganz neuen Blickwinkel auf die beiden Governance-Regime.

Der Wachstumsgedanke lässt sich als eine der treibenden Kräfte unternehmerischen Handelns darstellen. Die grundlegende Entscheidung ist hierbei, ob das Unternehmen aus eigener Kraft intern zu wachsen versucht oder ob es extern nach Expansionsmöglichkeiten sucht. Die verschiedenen Formen von Kooperationen und Akquisitionen stellen dabei die einschlägigen Instrumente des externen Unternehmenswachstums dar. Neben dem Wachstumsgedanken spielen jedoch weitere Aspekte – wie z. B. die Internationalisierung von Unternehmen, die Organisation von Transaktionen, welche nicht über den Markt durchzuführen sind, oder die Exploration neuer Produkte und Dienstleistungen – eine gewichtige Rolle bei der Wahl interner bzw. externer Organisationsformen. Klassischerweise werden dabei Kooperationen und Akquisitionen als alternative Governance-Regime betrachtet. Ziel der Masterarbeit von Herrn Woltering-Lamers war es nun, sowohl das Auftreten als auch die potenzielle Vorteilhaftigkeit einer sequenziellen Organisationswahl herzuleiten bzw. zu erläutern. Die Analyse wird dabei von der iso-

lierten Sicht über eine alternative zur sequenziellen Betrachtung beider Organisationsregime geführt.

Aufbauend auf ausgewählten Theorien zur betrieblichen Zusammenarbeit werden zunächst individuelle Eigenschaften, Ziele und Motive von Kooperationen und Akquisitionen dargestellt. Diese werden anschließend dazu genutzt, die Entscheidung für eine Kooperation oder für eine Akquisition näher zu beschreiben und die Determinanten dieser Organisationswahl herauszustellen. Es zeigt sich, dass insbesondere bei riskanten bzw. unsicheren Transaktionen meist Kooperationen vor Akquisitionen gewählt werden. Grund hierfür ist in der Regel der Wunsch nach organisatorischer Flexibilität. Im Anschluss an die Alternativbetrachtung der beiden Governance-Regime werden bestimmte Situationen identifiziert, in denen eine sequenzielle Organisationswahl, d.h. eine Kooperation als Vorstufe einer Akquisition, ökonomische Vorteile verspricht. So lassen sich beispielsweise im Zusammenhang neuer Märkte und Technologien Kooperationen als sog. Scanning Devices oder Stepping Stones umschreiben, welche

nach einer anfänglichen „Abtastphase“ zu stärker institutionalisierten Regimen übergehen. In Abwesenheit exogener Risiken und Unsicherheiten stellt jedoch die direkte Akquisition nach wie vor die bevorzugte Organisationsform dar, um die unterschiedlichen Unternehmensziele am effizientesten umzusetzen.

Neben der theoretischen Durchleuchtung des Themas wird die einschlägige Literatur des noch jungen Forschungsgebietes von Herrn Woltering-Lamers untersucht und ausgewertet. Die sich daraus ergebenden Forschungslücken eröffnen weiteren Spielraum für tieferegehende, insbesondere empirische Untersuchungen des Phänomens der sequenziellen Organisationswahl.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Philipp Woltering-Lamers verfasst.

---

☎ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ michael.tschöpel@  
ifg-muenster.de

---



## Ausstieg aus M&A-Transaktionen

### *Exit-Optionen aus anreiztheoretischer Perspektive*

Exit-Optionen, d.h. die Möglichkeit für Unternehmen bestehende Übernahmeprozesse einseitig zu beenden, nehmen in der Praxis eine zunehmend bedeutende Funktion ein. In wissenschaftlicher Hinsicht ist es wichtig, Exit-Optionen anreizkonsistent zu gestalten.

Empirische Studien haben gezeigt, dass ca. 50% aller M&A-Transaktionen nicht erfolgreich sind. Im komplexen Prozess der Übernahme bzw. Fusion drohen dem Käufer- und Zielunternehmen eine Vielzahl von Barrieren. Zu diesem Zweck werden Exit-Klauseln vereinbart, die dem Käufer oder Verkäufer den Rücktritt von der geplanten Übernahme erlauben. Dabei gilt: Je später die Exit-Option gezogen wird, desto komplexer und schwieriger sind Desinvestitionen und umso höhere Exit-Kosten sind damit verbunden.

Die Aufgabe der Arbeit von Kerstin Geise lag in der Analyse solcher Exit-Optionen unter Berücksichtigung der vielfältigen Anreize, die Käufer- und Verkäuferunternehmen in M&A-Prozessen haben. Vor diesem Hintergrund erläutert sie die vielschichtigen Motive der beteiligten Akteure für einen potenziellen Ausstieg. Anschließend erfolgt eine Bestandsaufnahme von Exit-Klauseln, die sich unter dem „Material Adverse Change“ subsumieren lassen. Auf dieser Basis analysiert Frau Geise mit Hilfe des Prinzipal-Agenten-Ansatzes die

Exit-Anreize des Käufer- und Verkäuferunternehmens und entwickelt geeignete Lösungsvorschläge, um Informationsasymmetrien zwischen den Akteuren zu minimieren, bspw. Selbstwahl- und Anreizschemata.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Kerstin Geise verfasst.

☞ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

## Kooperation oder M&A?

### *Dynamische Organisationswahl in der Transport- und Kontraktlogistik*

Neben internem Wachstum stehen für die Unternehmen der deutschen Transport- und Kontraktlogistik vor allem externe Wachstumsstrategien wie Kooperationen, Fusionen und Akquisitionen im Mittelpunkt der Unternehmensstrategien.

Die Logistikbranche zählt in der durch Dienstleistung und Export geprägten deutschen Wirtschaft als einer der tragenden Pfeiler. Trotz deutlichen Umsatzrückgangs während der vergangenen Wirtschaftskrise wird auch für die kommenden Jahre ein deutliches Wirtschaftswachstum für die Logistik erwartet. Diese Aussichten werden auch von bisher branchenfremden Anbietern wahrgenommen, die den Markt betreten und den Wettbewerb verschärfen. Als Folge streben alle Unternehmen der Logistikbranche nach einer kritischen Größe, um auch in Zukunft angemessen an

der Marktentwicklung partizipieren zu können. Simon Greiwing leitet auf Basis sinnvoll und begründet ausgewählter Kooperationstheorien erfolgreich Determinanten ab, die es Unternehmen aus der Transport- und Kontraktlogistik im Rahmen ihrer Wachstumsstrategien ermöglichen sollen, bei der Wahl eines Transaktionspartners zwischen einer Fusion mit dem Partner, einer (teilweisen) Akquisition des Partners und einer Kooperation mit dem Partner abzuwägen. Vor dem Hintergrund des dynamischen Wettbewerbsumfelds untersucht er außerdem ausführlich diese

Determinanten hinsichtlich ihrer Eignung für eine dynamische Anwendung im Zeitverlauf. So können Kooperationen z.B. das Ergebnis einer gescheiterten M&A-Transaktion sein, oder aber eine Vorstufe zur Kooperation darstellen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Simon Greiwing verfasst.

☞ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ kersten.lange@ifg-muenster.de

## Cluster in der deutschen Automobilbranche

### *Eine systematische Bestandsaufnahme*

Kooperationen weisen eine breite Vielfalt und unterschiedliche Ursachen auf. Eine besondere Ausprägung stellen Cluster dar, die in der Automobilbranche weit verbreitet sind.

„Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist der Erfolg.“ Henry Ford wusste um die Wichtigkeit des Kooperierens in der Automobilbranche. Auch aus der volkswirtschaftlichen Sicht sind Kooperationen wichtig. Die Automobilbranche ist traditionell eine Branche, in der häufig kooperiert wird. Dies liegt vor allem daran, dass die Fahrzeughersteller immer mehr Aktivitäten auf die Zulieferer übertragen, was zu einem sinkenden Wertschöpfungsanteil der Hersteller führt. Außerdem profitieren gerade kleine und mittelständische Unternehmen von Größenvorteilen

durch ihre Organisation in so genannten Clustern und bleiben somit wettbewerbsfähig. Mittlerweile stehen oft nicht mehr die Fahrzeughersteller in direkter Konkurrenz zueinander, sondern die verschiedenen Cluster. Des Weiteren führt die Bildung von so genannten Metaclustern zu Kooperationen zwischen den verschiedenen Clustern, so dass viele lokale Cluster auch auf europäischer oder internationaler Ebene agieren können. Katrin Schaumann untersucht in ihrer Bachelorarbeit die Unterschiede in den Strukturen und Organisationsformen der verschiedenen Cluster und evaluiert die Folgen und Ursachen für

deren Gründung. Hierfür entwickelt sie einen Systemisierungsrahmen, und ordnet die Cluster in diesen ein. Die Ergebnisse bestätigen die erwartete große Heterogenität der unterschiedlichen Cluster und zeigen, dass vor allem auch kleinere Unternehmen von ihnen profitieren können.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Katrin Schaumann verfasst.

---

☎ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 29 95

✉ Kersten.Lange@ifg-muenster.de

---

## Integrationsprozesse aus Sicht des Human Resource Managements

### *Eine Analyse auf Grundlage eines Praxisbeispiels*

Im Rahmen der Globalisierung beschäftigen sich weltweit immer mehr Unternehmen mit Mergers & Acquisitions. Bei der Zusammenführung zweier Unternehmen können jedoch zahlreiche Probleme auftreten.

Der weltweite Fusions- und Übernahmetrend setzt sich auch in Deutschland seit Jahren fort. Mergers & Acquisitions (M&A) stellen insbesondere für das Human Resource Management (HRM) eine große Herausforderung dar, da die Motivation und die Organisation der Mitarbeiter wesentlich zum Erfolg oder Misserfolg einer M&A-Transaktion beitragen. Da sich die Erreichung eines Großteils der mit einer M&A-Transaktion verbundenen Ziele erst im operativen Geschäft des zusammengeschlossenen Unternehmens – also erst nach Abschluss der Transaktion – entscheidet, ist diese

Phase von besonderer Bedeutung. Sie steht daher im Fokus der Diplomarbeit von Frau Leider.

Im Rahmen ihrer Arbeit untersucht Frau Leider mögliche Probleme, Faktoren und Maßnahmen, die den Erfolg einer M&A-Transaktion beeinflussen können. Diese erörtert sie zunächst theoretisch, um sie dann an einem konkreten Praxisbeispiel aufzuzeigen. Hierfür hat Frau Leider eine qualitative Befragung im übernommenen Unternehmen durchgeführt, deren Ergebnisse sie systematisch auswertet. Sie konzentriert sich bei ihrer Analyse insbesondere auf die Ebenen der kul-

turellen, der personellen und der organisatorisch-administrativen Integration und entwickelt konkrete Handlungsempfehlungen für den Integrationsprozess.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Katharina Leider verfasst.

---

☎ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

---

## Sponsoring als Win-Win-Situation

### *Kooperative Facetten des Sport-Sponsorings*

Das klassische Sport-Sponsoring stellt nach wie vor eine der wichtigsten betrieblichen Kommunikationsstrategien dar. Insbesondere bei kooperativer Ausgestaltung profitieren Sponsor und Gesponserter gleichermaßen.

Die Arbeit von Jonas Lampe zeigt auf, wie weitreichend Motive und Ziele des Sponsorings sind und wie dieses zur Erreichung der Unternehmensziele, insbesondere der Sponsoren, beiträgt. Im Sport-Sponsoring profitiert der Sponsor vom sportlichen Erfolg der Gesponserten und somit von einem Transfer emotionaler Erlebniswerte auf die Marke seines Unternehmens, wie es über alternative Werbemaßnahmen nicht möglich ist. Der Gesponserte profitiert bei effizienter Ausgestaltung und richtiger Wahl des Sponsors weit über die zusätzliche Finanzierungsquelle hinaus.

Die Arbeit verbindet theoretische Instrumente mit praktischer Anwendung. Mithilfe zweier Prozessmodelle – für Kooperationen und für Sponsoring-Management – wird ein eigenständiger Bewertungsrahmen hergeleitet, wobei sich Herr Lampe dabei auf die erfolgskritische Phase der internen Vorbereitung konzentriert. Zur Analyse ausgewählter Fallbeispiele wurde ein Fragenkatalog an verschiedene Unternehmen sowie einen Sportverein (FC Bayern München) geschickt, um zusätzlich zu den öffentlichen Informationen interne Charakteristika der Sponsoring-Aus-

gestaltung zu ermitteln. Im Ergebnis zeichneten sich dabei erfolgreiche Sponsoring-Verhältnisse durch eine Win-Win-Situation aus, wobei insbesondere die Wahl des Partners eine jeweils erfolgskritische Rolle einnimmt.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Jonas Lampe verfasst.

➔ Philipp Woltering-Lamers

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ philipp.woltering@ifg-muenster.de

## Wissensmanagement bei Allianzen

### *Kategorien von Informationen und ihr Controlling*

Das Management von Informationen und Wissen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmensallianzen. Dazu muss jedoch geklärt sein, welche relevante Informationen sind, wo sich diese finden lassen und wie deren Beschaffung und Wertschöpfungsbeitrag wirksam überwacht werden kann.

Wissens- und Informationsmanagement, also die Einordnung, Kategorisierung von Informationen, um sie im Unternehmen an den richtigen Stellen nutzbar zu machen, ist heute selbstverständlich. Nicht weniger wichtig ist ein solches Wissensmanagement bei Kooperationen. Allerdings können die Instrumente der unternehmensinternen Lösungen nicht einfach auf das Wissensmanagement bei Kooperationen übertragen werden, da ein Unternehmen nicht über alle Verfügungsrechte an den notwendigen Informationen verfügt. Die Arbeit von Simo-

ne Straßgütl bietet einen wertvollen Leitfaden, wie Informationen in Allianzen kategorisiert und deren Nutzung überwacht werden können. Zunächst sind die Informationsziele aus den strategischen Zielen des Unternehmens abzuleiten: Welche Informationen werden benötigt, um die strategischen Ziele erreichen zu können? Hierzu wird ein Suchschema gebildet, das alle relevanten Felder mit Informationsrelevanz enthält: Produkte, Dienstleistungen und Informationsschnittstellen selbst. Anschließend wird ein Konzept entwickelt,

das die so gewonnenen Informationen nach bestimmten Informationseigenschaften kategorisiert, woraus sich wiederum wertvolle Einsichten in die Managementfähigkeit dieser Informationen entwickeln lassen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Simone Straßgütl verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Offshoring im Dienstleistungssektor

*Eine institutionenökonomische Analyse*

Offshoring ist eine Globalisierungserscheinung, bei der Arbeitsprozesse ins Ausland verlagert werden. Hendrik Eckholt untersucht in seiner Arbeit die Vorteilhaftigkeit von Offshoring im Dienstleistungssektor aus Sicht des outsourcenden Unternehmens.

Während Offshoring in den Anfängen der Globalisierung vor allem im industriellen Sektor zu beobachten war, nimmt es in der jüngeren Vergangenheit auch auf dem Dienstleistungssektor stetig zu. Aus Sicht des verlagern- den Unternehmens sind verschiedene Parameter zu beachten, die den Erfolg eines Offshoring-Projektes beeinflussen. So kann beispielsweise eine große geographische Distanz zwischen den Geschäftspartnern hohe Transaktionskosten und Informationsasymmetrien verursachen. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen sind gegebenenfalls bestehende kulturelle Unter-

schiede. Die Neue Institutionenökonomik bietet Theorien zur systematischen Analyse der Offshoring-Beziehung. Bei der Analyse wird ein besonderer Fokus auf das Zielland Indien gerichtet, da es beim Offshoring im tertiären Sektor weltweit eine führende Rolle einnimmt. Die theoretischen Ausführungen werden durch ein Praxisbeispiel eines großen deutschen Dienstleistungsunternehmens untermauert. Die institutionenökonomische Analyse zeigt, dass Offshoring wirtschaftlich vorteilhaft sein kann und damit verbundene Risiken unter Anwendung zielgerichteter Maßnah-

men beherrschbar sein können. Um zielführende Offshoring-Entscheidungen treffen zu können, ist jedoch in der Praxis eine Einzelfallanalyse unumgänglich.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Hendrik Eckholt verfasst.

---

☎ Jan Pollmann  
☎ (0251) 83-2 28 93  
✉ jan.pollmann@ ifg-muenster.de

---

## Ingredient Branding

*Instrument einer kooperativen Marketingstrategie*

Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern im Rahmen des „Ingredient Branding“ bietet sowohl Herstellern von Produktbestandteilen als auch Endproduktherstellern die Möglichkeit, sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren.

Der Begriff „Ingredient Branding“ bezeichnet eine marktstufenübergreifende Markenpolitik für Güter, die in anderen Produkten zum Einsatz kommen. Obgleich dieses Konzept eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen nicht zwingend voraussetzt, entstehen im Rahmen des Ingredient Branding regelmäßig Kooperationen zwischen Herstellern von Produktbestandteilen und Endproduktherstellern. Diese Form der kooperativen Zusammenarbeit steht im Mittelpunkt der Arbeit von Frau Prettenhofer.

Nach einer umfassenden Darstellung der Ingredient-Branding-Strategie wird eine nähere Betrachtung der Zusammenarbeit von Unternehmen im Rahmen des Ingredient Branding vorgenommen. Dabei werden u. a. die Fragen erläutert, welche Ziele die unterschiedlichen Akteure verfolgen und welche Voraussetzungen die Unternehmen für ein erfolgreiches Ingredient Branding erfüllen sollten. Es folgt eine Analyse des Ingredient Branding vor dem Hintergrund ausgewählter Theorien der Neuen Institutionenökonomik. Auf Basis der ge-

wonnenen Erkenntnisse wird klar, welche Chancen und Risiken das Ingredient Branding für Hersteller von Produktbestandteilen und Endprodukthersteller bietet.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Denise Prettenhofer verfasst.

---

☎ Alexander Wesemann  
☎ (0251) 83-2 28 01  
✉ alexander.wesemann@ ifg-muenster.de

---

## Internetvertrieb

### *Berücksichtigung der steigenden Bedeutung des Internets beim Vertrieb im deutschen und europäischen Kartellrecht*

Der Vertrieb von Waren über das Internet erlangt seit einiger Zeit zunehmend an Bedeutung. Die Berücksichtigung dieser Tatsache im deutschen und europäischen Recht wird in der Arbeit von Frau Bruns untersucht.

Durch das charakteristische Merkmal der Ubiquität des Internets sind Vereinbarungen über Kunden- und Gebietsbeschränkungen, die ausnahmsweise gem. Art.4 b lit.i GVO erlaubt sind, in vertikalen Kooperationen oft nicht einzuhalten. Fraglich ist, ob daraus eine Legitimation der Beschränkung und Untersagung des Internetvertriebs folgt. Zudem wird das Internet als Plattform zwischen Unternehmen genutzt. Die Problematiken, die hierbei auftreten können und damit im europäischen und deutschen Recht berücksichtigt werden sollten, stehen

im Fokus der Arbeit von Frau Bruns. Auf europäischer Ebene wird im Rahmen der Arbeit u.a. untersucht, welche Auswirkungen der Internetvertrieb auf die neu erlassene Gruppenfreistellungsvereinbarung Nr. 330 / 2010 besitzt. Außerdem wird in der Arbeit darauf Bezug genommen, wann bei B2B-Marktplätzen das europäische und wann das deutsche Recht Anwendung findet. Die Schwierigkeiten der Abgrenzung des relevanten Marktes bei zunehmender Bedeutung des Internets werden dargelegt. Inwieweit die GVO und deren Leitlinien

auch im deutschen Recht angewendet werden, wird anhand ausgewählter Gerichtsurteile erläutert. Damit wird der theoretische Teil der Arbeit sehr gut mit der Praxis verbunden.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Anja Bruns verfasst.

☞ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

## Prinzipal-Agenten-Beziehungen im deutschen Gesundheitswesen

### *Probleme und Lösungsmöglichkeiten*

Das Gesundheitswesen nimmt in einer Bevölkerung, die von dem demographischen Wandel betroffen ist, eine zunehmend wichtigere Rolle ein. Die unterschiedlichen Konzepte für eine sinnvolle Ausgestaltung des Systems sind regelmäßiger Bestandteil der öffentlichen Diskussion.

Vor diesem Hintergrund wird in der Bachelorarbeit die Prinzipal-Agenten-Theorie auf das deutsche Gesundheitswesen angewendet. Es werden die Besonderheiten und Entwicklungen im Bereich des Gesundheitswesens, insbesondere bezogen auf die Akteure „Gesetzliche Krankenversicherung“ und „Private Krankenversicherung“, aufgezeigt. Nach einer kurzen Darstellung der wesentlichen Elemente der Prinzipal-Agenten-Theorie werden die diese Theorie konstituierenden Merkmale der Informations-

asymmetrien auf das deutsche Gesundheitswesen angewendet. Auf dieser Grundlage werden die in der Realität umgesetzten Lösungsmöglichkeiten wie die Einführung einer staatlichen Pflichtversicherung, eines Selbstbehaltes, der Praxisgebühr sowie von Bonusprogrammen dargestellt und kritisch beurteilt. Veronique Kursch zeigt auf, bei welchen Problemen die Lösungsmöglichkeiten ansetzen und beschreibt die Wirkungen letzterer, die in allen Fällen die Probleme zumindest in Teilen eindäm-

men. Frau Kursch gelangt dabei zu der Erkenntnis, dass keine der diskutierten Lösungsmöglichkeiten in der Lage ist, ein zufriedenstellendes Ergebnis zu liefern.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Veronique Kursch verfasst.

☞ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

## Die Diskussion um die Zukunft der Kernenergie in Deutschland

### *Eine institutionenökonomische Analyse*

Nicht zuletzt die aktuelle Atomkatastrophe in Fukushima und das Moratorium von sieben Kernkraftwerken in Deutschland haben die Debatte um die Atomenergie in Deutschland neu entfacht.

Als Basis für die institutionenökonomische Analyse in Deutschland wird die informelle Institution des Widerstandes gegen die Kernenergie herangezogen. Herr Knüpfer erklärt in seiner Arbeit, dass für die Zukunft der Kernenergie die Zuweisung von Verfügungsrechten zur Nutzung der Anlagen sowie der Umgang mit externen Effekten wie den Langzeitfolgen eines Atomunfalls und dem Problem der Endlagerung entscheidend sind. Außerdem legt er dar, inwieweit Transformationsprozesse auf dem Strommarkt ein zunehmendes Konsumentenbewusstsein schaffen und da-

durch Nachfragepräferenzen prägen. Bestimmte Konsumentengruppen lehnen Atomstrom wegen der möglichen Langzeitschäden als ethisch nicht vertretbar ab und bevorzugen die Nutzung von Ökostrom aus regenerativen Energiequellen. Diese Prozesse haben Auswirkungen auf das Institutionengefüge auf dem deutschen Strommarkt. In Hinblick auf die zukünftigen Entwicklungen konstatiert Herr Knüpfer, dass die Herausbildung der Institutionen eng mit den technischen Entwicklungen verbunden ist. Diese technische Pfadabhängigkeit erschwert eine kurzfristige radikale Ab-

kehr von der Kernenergie, sodass ein stabiles institutionelles Regime erst nach weiteren Transformationsprozessen entstehen kann.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Oliver Knüpfer verfasst.

---

➔ Sebastian Tenbrock

☎ (0251) 83-2 28 99

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

---

## Operationalisierung und Messung von informellen Institutionen

### *Systematisierung und länderbezogene Clusterung*

Institutionen sind für die wirtschaftliche Entwicklung von großer Bedeutung. Weniger untersucht, wenngleich von nicht minderer Bedeutung sind sogenannte informelle Institutionen. Für diese werden in der vorliegenden Arbeit Messverfahren beschrieben und die Länder in Cluster nach der Art und Qualität der informellen Institutionen eingeordnet.

Unter informellen Institutionen können Verhaltenskodizes, kulturelle Traditionen, Sitten und Konventionen verstanden werden, die in der Regel nicht kodifiziert sind. In der Arbeit werden diese informellen Institutionen von anderen Institutionen abgegrenzt und kategorisiert. Diese Unterkategorien sind wirtschaftliche, politische, rechtliche und kulturelle Institutionen. Danach erfolgt ein umfangreicher Überblick über alle Studien, die sich bislang mit der Messung dieser informellen Institutionen beschäftigt

haben und die hinsichtlich der Methode, der Region und der betrachteten Indikatoren in die obigen Institutionenkategorien eingeordnet werden. Diese Studien werden genutzt, um für 100 Länder einen Indikator für die Qualität ihrer politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Institutionen zu konstruieren. Abschließend werden die Länder einer Clusteranalyse unterzogen, die sie in Gruppen von Ländern einordnet, die über ähnliche Strukturen informeller Institutionen verfügen. Es bilden sich

insgesamt fünf Cluster, deren Charakteristiken einer ökonomischen Interpretation gut zugänglich sind.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Jochen Wicher verfasst.

---

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ [eric.meyer@ifg-muenster.de](mailto:eric.meyer@ifg-muenster.de)

---

# Forschungsprojekte

## Genossenschaften als Vertrauensanker für klein- und mittelständische Unternehmen im Cloud Computing

*Ein konzeptioneller Ansatz zur Modellierung einer genossenschaftlich organisierten Cloud*

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen für die Branchengrößen wie Microsoft, Google oder SAP zunehmend im Fokus des Cloud Computings. Allerdings ist die Akzeptanz bei den KMUs aus verschiedensten Gründen eher gering. Als der zentrale Faktor wird das mangelnde Vertrauen in die Technologie genannt, weshalb es für den Geschäftserfolg der Cloud-Dienstleister die zentrale Voraussetzung ist, das Vertrauen der Anwender zu gewinnen.

KMU scheuen sich noch davor, in das Cloud Computing-Geschäft einzusteigen. Dabei wird es gerade für diese Unternehmen als große Chance angesehen. Der Grundgedanke bei einer Kooperation von KMU liegt in der Erzielung von Synergien (wie bspw. economies of scale, scope oder skills) und in der Realisation einer gemeinsamen Organisation, um Marktnachteile gegenüber größeren Unternehmen zu kompensieren. In Bezug auf eine Genossenschaftscloud bedeutet das, geringere IT-Kapazitäten auszugleichen und Cloud Computing-Know-how durch die gemeinsame Gründung einer Genossenschaftscloud zu erlangen, die im Eigentum der Gründer liegt. Größen- und Kompetenzvorteile sollen so durch die gemeinsame Organisation von IT-Strukturen generiert werden.

Cloud Computing ist ein innovatives Gesamtkonzept, mit dem die traditionelle IT-Landschaft umstrukturiert wird. Für eine flächenmäßige und erfolgreiche Umsetzung mangelt es derzeit noch an Vertrauen in die Datensicherheit.

So wird das Cloud Computing aktuell von einigen KMUs für ihre IT noch als sehr risikoreich bewertet und eingeschätzt. Genossenschaften können dafür eine geeignete Kooperations- und Institutionalisierungsform sein, um diesen aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Durch die genossenschaftliche Institutionalisierungsform können Risiken gesenkt, ein großes Anwendungsbereich erschlossen sowie innovative Dienstleistungen bereitgestellt und entwickelt werden.

Die klaren Spielregeln einer Genossenschaft können sich positiv auf die Datensicherheit auswirken und daher den Auf- und Ausbau von Vertrauen fördern. Zudem ist es das Ziel einer Genossenschaft, nachhaltige Werte für ihre Mitglieder zu schaffen, die sich im MemberValue widerspiegeln. Dieser betont den Leistungsbezug der genossenschaftlichen Kooperation und ist als Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeit für die Mitglieder zu interpretieren. So kann der Aufbau von Cloud-Diensten innerhalb der

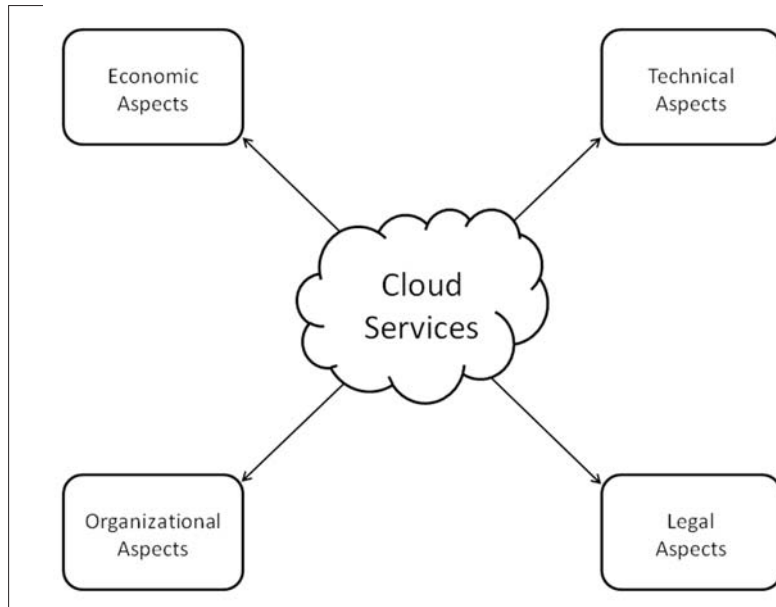
Genossenschaft für ihre Mitglieder intensiv verfolgt werden.

Systemvertrauen muss nicht durch künstliche Mechanismen erzeugt werden, sondern kann in einer gut funktionierenden und wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaft durch die spezifischen Anreizstrukturen (Konsistenz von Entscheidung und wirtschaftlicher Betroffenheit), gesetzlichen Regelungen und gegenseitigen Kontrollen quasi von selbst entstehen. Durch die genossenschaftlichen Entscheidungs- und Kontrollmechanismen ist es möglich, zunächst auf organisatorischer Ebene Vertrauen zu schaffen. Die KMUs werden Teilhaber an „ihrer eigenen Cloud“; durch Mitwirkungsmöglichkeiten und die damit verbundenen überlegenen Anreizstrukturen sowie erweiterte Transparenz des Cloud-Betriebs kann ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden, das rein technische Maßnahmen sowie alternative Governancestrukturen nicht erzeugen können. Genossenschaftliche Kooperationsformen sind also mit ihrer besonderen Governance

### Cloud Computing Competence Center (C4)

Das Cloud Computing Competence Center (C4), das innerhalb des European Research Center for Information Systems (ERCIS) angesiedelt ist, leistet Forschungsarbeit und Unterstützung im **Cloud Service** Bereich insbesondere für **klein- und mittelständische Unternehmen** (KMU). Obwohl es bereits eine breite Auswahl an angebotenen Cloud Services gibt und die Cloud Service Provider (CSP) ihre Produkte vor allem auch für kleinere Unternehmen attraktiv gestalten, zögern viele KMUs mit einer Anwendung der Cloud Technologie. Die wichtigsten Gründe dafür sind:

- **Fehlendes Vertrauen** in die Sicherheit von Cloud Services und ihre CSPs,
- **Fehlende Kontrolle** über die Cloud-Prozesse, z. B. im Bereich der Fakturierung oder im Bereich des Datenschutzes, aber auch
- **Fehlende rechtliche Sicherheit** zwischen CSPs und ihren Cloud Services im Kontext der Vertragsgestaltung, Haftungsbestimmungen und Gewährleistungen



Darüber hinaus mangelt es an klaren ökonomischen Modellen, die die Vorteile sowie Hindernisse von Cloud Services als auch hilfreiche Migrationsstrategien in eine Cloud beschreiben.

Das Center wird von Prof. Dr. Gottfried Vossen, Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. Dr. Thomas Hoeren als Academic Directors geführt. Mitarbeiter sind: Dipl.-Wirt.-Inform. Till Haselmann und Dipl.-Vw. Stefanie Lipsky.

Weitere Informationen unter: <http://ercis.de/research/competence-center/cloud-computing>

geeignet, Cloud Computing zu organisieren und die bisher noch anhaftenden Schwachstellen zu überwinden. Die genossenschaftliche Kooperationslogik besteht in der Zusammenarbeit einer Vielfalt kleiner Einheiten zur Schaffung virtueller Größe. Daher stellt eine Cloud-Genossenschaft gerade für KMUs eine überlegene Kooperationsform dar. Sie kann durch eben diese gemeinsame virtuelle

Größe den Einsatz von Cloud Computing kosteneffizienter erbringen. Vor diesem Hintergrund wird innerhalb dieses Forschungsprojekts eine genossenschaftlich organisierte Cloud für KMUs konzipiert, um einen möglichen Weg aufzuzeigen, wie Vertrauen durch angemessene Governancestrukturen erzeugt und Transparenz von Service-Angeboten für KMUs geschaffen werden können. Dabei

werden verschiedene Konzepte erarbeitet und ihre jeweilige Vorteilhaftigkeit geprüft, so dass ein organisatorisches Referenzmodell entsteht.

---

➔ Stefanie Lipsky  
☎ (0251) 83-2 28 99  
✉ [stefanie.lipsky@ifg-muenster.de](mailto:stefanie.lipsky@ifg-muenster.de)

---



## Gewerbliche Schutzrechte im Franchising

### *Eine Untersuchung aus deutscher und europäischer Perspektive*

Die wirtschaftliche Auswertung gewerblicher Schutzrechte innerhalb von Franchisevereinbarungen setzt ein ausgewogenes Vertragsrechtssystem voraus, welches die widerstreitenden Interessen der Franchisevertragsparteien in einen sinnvollen und angemessenen Ausgleich bringt. Ziel der Untersuchung ist es, zu erforschen welche belastbaren Vertragsrechtsinstrumente dabei maßgebliche juristische Grundlage sein können.

Die Kooperationsform des Franchising hat sich seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges von den USA ausgehend in Europa rasant verbreitet und erfreut sich hoher Beliebtheit. Der Gesetzgeber hat sich bisher jedoch zurückhaltend verhalten. Teilweise beruht dies auf Lobbyarbeit, die eine allzu Franchisenehmer freundliche Regulierung befürchtet. Andererseits weist eine umfangreiche Rechtsprechung auf deutscher und europäischer Ebene eine Tendenz für ein austarierteres Recht der Franchiseverträge auf. In ihrem Promotionsvorhaben will sich die Verfasserin in einem ersten Schritt mit der Definition des Franchising beschäftigen. Dabei sollen Aspekte besonders in Augenschein genommen werden, die die Übertragung und den Schutz von Gewerblichen Schutzrechten und Know How betreffen. Eine differenzierte Darstellung der Interessen der Vertragsparteien soll dabei das Verständnis für mögliche Problemfelder fördern.

Sodann soll eine Darlegung der historischen Grundlagen des Franchising und der maßgeblichen Rechtsgrundlagen erfolgen. Eine einheitliche Kodifizierung des Rechtsinstituts Franchising fehlt sowohl im Bürgerlichen Gesetzbuch der Bundesrepublik als auch auf europäischer Ebene. Vielmehr wird auf das allgemeine Vertragsrecht zurückgegriffen. Einige

Anhaltspunkte bietet der European Code of Ethics for Franchising (ECEF), der von der European Franchise Federation veröffentlicht wurde. Diesem Verband können sich nationale Organisationen wie der Deutsche Franchise Verband e.V. anschließen. Mit Beitritt von Franchise Systemen zum nationalen Verband, wird die Einhaltung des Selbstregulierungsinstrumentes verbindlich (Art. III lit. b) ECEF). Die Verfasserin stellt die Hypothese auf, dass der ECEF maßgebliche Rechtsgrundlage für Franchisevereinbarungen sein kann.

Darauf aufbauend soll untersucht werden, ob häufig verwandte Vertragsklauseln in Franchisevereinbarungen sowohl vertragsrechtlicher und kartellrechtlicher Analyse standhalten. Diese Klauseln lassen sich anhand typischer Interessenlagen der Parteien insbesondere in Hinblick auf das geistige Eigentum ableiten und in Musterverträgen beobachten. Dazu gehören die Zahlung einer Lizenzgebühr, Wettbewerbsverbote und Geheimhaltungsklauseln.

Aus kartellrechtlicher Sicht dürfen solche Vereinbarungen nicht den Markt beeinträchtigen (Art. 101 I AEUV). Auf den ersten Blick ist dieses der Fall bei den genannten Klauseln. Jedoch sind Vereinbarungen und abgestimmte Verhaltensweisen, die unter die Gruppenfreistellung des Art.

101 III AEUV fallen, von diesem Verbot ausgenommen, da eine wettbewerbsbeeinträchtigende Wirkung nicht feststellbar ist. Im Bereich des Franchising hat die Gruppenfreistellungs-VO Nr. 330/10 vom 20.4.2010 bestimmte Klauseln ipso iure unter diese Bereichsausnahme gestellt. In diesem Dissertationsprojekt soll eine Analyse der typischen Vertragsklauseln in Hinblick auf die VO Nr. 330/10 erfolgen.

Ferner soll das Instrument eines selbstverpflichtenden Regelwerks kritisch untersucht werden. Können die Interessen des Franchisenehmers darin ausreichend berücksichtigt werden? Eine allzu Franchisegeber freundliche Ausgestaltung des Verhältnisses könnte die Folge sein, wenn ein Verband und nicht das Parlament die Regeln bestimmt.

Eine Synthese der Ergebnisse soll schließlich aufzeigen, ob die Interessen beider Parteien der Franchise sowohl von vertragsrechtlicher und kartellrechtlicher Warte aus in einem angemessenen Ausgleich stehen.

---

☎ Dominika Bednarczyk

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ dominika.bednarczyk@ifg-muenster.de

---

## Einflussfaktoren von Aktienkursen

### *Eine Strukturierung und empirische Überprüfung*

Die Erklärung des Zustandekommens von Aktienkursen und die Untersuchung der Treiber von Aktienrenditen sind wesentliche Aufgabengebiete der Kapitalmarktforschung. Aufgrund der Vielzahl von Einflüssen, die gleichzeitig auf die Erwartungsbildung der Investoren und damit auch auf die Kursbildung einwirken, ist eine Analyse jedoch ausgesprochen schwierig. Dennoch lassen sich insbesondere in der langfristigen Sicht realwirtschaftliche Treiber identifizieren, die für die aggregierte Kursentwicklung verantwortlich sind.

Ziel des Forschungsprojektes ist es, eine Systematisierung der Einflussfaktoren auf die Aktienkursentwicklung vorzunehmen. Als finanzielle Assets dienen Aktien der Eigenkapitalbeteiligung und damit der Allokation von realen Unternehmenswerten und Zahlungsströmen an Investoren. Die Aktienkurse bilden sich dabei grundsätzlich wie alle Marktpreise durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage an den Wertpapierbörsen heraus. Besonderheiten ergeben sich aber daraus, dass Aktienkurse in die Zukunft gerichtet sind und daher die aggregierten Erwartungen der einzelnen Investoren eine entscheidende Rolle bei der Kursbestimmung spielen. Im ersten Schritt der Arbeit erfolgt zunächst eine Analyse von wesentlichen Aspekten derjenigen Finanzierungstheorien, die zur Erklärung der Preisbildung auf Aktienmärkten herangezogen werden. Eine grundlegende Unterscheidung kann dabei zwischen fundamentalen und spekulativen Komponenten des Kurses getroffen werden. Der fundamentale Wert einer Aktie lässt sich auf die aus der Aktie resultierenden Zahlungsströme in Form von Dividendenzahlungen zurückführen und wird

über Barwertmodelle abgebildet. Einflussfaktoren auf den fundamentalen Wert lassen sich unter Berücksichtigung der Portfoliotheorie sowie des Capital Asset Pricing Models in unsystematische unternehmensspezifische Faktoren und systematische makroökonomische Faktoren einteilen. Bei Betrachtung von ausreichend diversifizierten Portfolios oder Aktienindizes können die unsystematischen Faktoren ausgeklammert werden und eine Fokussierung auf die systematisch wirkenden Einflüsse erfolgen. Neben diesen fundamentalen Faktoren, an denen sich die Erwartungsbildung von Investoren eigentlich ausschließlich orientieren sollte, existieren aber auch psychologische Einflüsse, die auf Ebene des einzelnen Investors oder des Gesamtmarktes wirksam werden und zu Abweichungen des Aktienkurses vom fundamentalen Wert führen. Das Forschungsgebiet der Behavioral Finance setzt sich mit solchen Faktoren auseinander.

In einem zweiten Schritt werden empirische Studien betrachtet, die sich auf Basis der vorangegangenen theoretischen Überlegungen mit den systematischen makroökonomischen Einflussvariablen beschäftigt haben. Dabei soll es das Ziel sein, fundamen-

tale Faktoren zu identifizieren, bei denen über viele Untersuchungen hinweg tendenziell stabile Wirkungsbeziehungen vorgefunden wurden. Hier existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Untersuchungsdesigns, wie beispielsweise Kointegrationsstudien, Faktor-Modell-Regressionen und Eventstudien, die es zu systematisieren gilt. Zum Abschluss soll aufbauend auf den zuvor gewonnen Erkenntnissen eine Betrachtung der fundamentalen Bewertungskennzahlen des Aktienmarktes erfolgen, die Unternehmensgewinne und -dividenden in Bezug zum Aktienkurs setzen und damit eine tendenzielle Einschätzung und Rechtfertigung des aktuellen Kursniveaus eines Aktienindex ermöglichen sollen. Solche Kennzahlen können Investoren als Indikatoren für eine Anlageentscheidung dienen, allerdings muss ihre Beurteilung und Interpretation immer vor dem Hintergrund ökonomischer Rahmenbedingungen erfolgen.

---

➔ Florian Anders  
☎ (0251) 83-2 28 97  
✉ [florian.anders@ifg-muenster.de](mailto:florian.anders@ifg-muenster.de)

---

# Berichte aus der Lehre

## Lehre des IfG ausgezeichnet

*Prof. Theurl erhält Lehrpreis der Fakultät*

„Über diesen Lehrpreis freue ich mich sehr. Er ist eine wunderschöne Anerkennung für mein Arbeiterteam und mich“, bedankte sich Prof. Dr. Theresia Theurl bei den Vertretern der Fachschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Die Direktorin des IfG erhielt im Rahmen der Absolventenfeier am Freitag, 27. Mai, den Lehrpreis der Fakultät.

Der Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Prof. Dr. Thomas Apolte, bezeichnete den Lehrpreis als Auszeichnung für eine sehr gute Qualität der Lehre und ein besonderes Engagement der Lehrenden. „Forschung und Lehre gehören für uns untrennbar zusammen“, betonte er. „Mit der jährlichen Vergabe des Lehrpreises wollen wir ein Signal für die Wertschätzung der Lehre setzen und zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung beitragen.“ Dies unterstrich Prof. Dr. Theresia Theurl: „Das Engagement in der Lehre steht bei uns im IfG ganz vorne und wir sind unermüdlich dabei, unsere Standards weiter zu verbessern. Wir haben noch viele gute Ideen für die Zukunft und freuen uns, wenn sie von den Studierenden angenommen werden.“

Die Fachschaft verleiht den Preis seit 2009 für besondere Verdienste und innovative Konzepte der Wissensvermittlung. Grundlage der Bewertung sind die offiziellen Evaluationsergebnisse der Lehrveranstaltungen, wobei auch die Anzahl der Studierenden, die die jeweiligen Veranstaltungen besuchen, berücksichtigt wird. Zusätzlich werden noch Indikatoren für das Engagement, die Motivation, die Betreu-



Prof. Dr. Theresia Theurl bei der Präsentübergabe durch Marie-Kristin Sponagel  
Bild: Uni Münster

ungsqualität und die Erreichbarkeit der Lehrenden gewertet, um Merkmale, die aus Studierendensicht besonders wichtig sind, in die Lehrpreisvergabe einfließen zu lassen. Im Namen der Fakultät dankte der Dekan bei der Verleihung den Lehrenden für herausragende Leistungen und betonte dabei, dass der Lehrpreis zugleich einen Anreiz zu einem besonders intensiven Engagement setzen sollte. Er lobte die Initiative der Fachschaft, die Lehre nicht nur zu beobachten und zu bewerten, sondern auch diejenigen Professoren auszuzeichnen, die sich in besonderer Weise hervorgetan haben.

Prof. Dr. Theresia Theurl sieht in der Verleihung des Lehrpreises nicht nur eine Bestätigung, sondern auch eine Aufgabe für die Zukunft: „Für mich persönlich ist der Lehrpreis nicht nur Anerkennung, sondern vor allem auch eine Aufforderung, die große Verantwortung, die wir Professoren für die Ausbildung und für die Motivation der jungen Wirtschaftswissenschaftler haben, täglich sehr ernst zu nehmen.“

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

## AACSB-Akkreditierung

*Gütesiegel für die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
der Universität Münster*

Die Qualität der Ausbildung ist eine wesentliche Voraussetzung, um den Studierenden eine erfolgreiche Zukunft zu sichern und gesamtwirtschaftlich die Wissens- und Kreativitätspotenziale erschließen zu können, die im internationalen Wettbewerb notwendig sind. Diese Qualität der universitären Ausbildung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster wurde nun durch die international renommierte AACSB ausgezeichnet.

### Die AACSB

Die AACSB (Association to Advanced Collegiate Schools of Business) ist die weltweit bedeutendste internationale Akkreditierungsorganisation im Bereich Wirtschaftswissenschaften. Die AACSB wurde 1916 von einigen der weltweit renommiertesten Universitäten, wie der Columbia University, der Harvard University, der University of California at Berkeley und der Yale University, mit dem Ziel der Förderung eines konsequenten und kontinuierlichen Qualitätsmanagements ihrer Mitglieder gegründet.

Damit wird anerkannt, dass Ausbildung kein Zufallsprodukt ist, sondern einem konsequenten Management unterworfen werden kann, so dass die Qualität der Ausbildung kontinuierlich verbessert und die aufgewandten Mittel effizienter verwendet werden können. Den Studierenden signalisiert es zugleich, dass die Fakultät, an der sie sich einschreiben wollen oder eingeschrieben haben, ihnen eine hochwertige Ausbildung anbietet und gleichzeitig deren Qualität fortlaufend verbessert. Damit hebt sich die Universität Münster deutlich von ihren Mitbewerbern ab. In Deutschland haben bislang erst fünf weitere Fakultäten der Wirtschaftswissen-



schaften eine entsprechende Akkreditierung erhalten. Damit festigt die Universität Münster ihre Position als eine der renommiertesten wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland.

### Die Akkreditierung

Für die Akkreditierung muss die Fakultät belegen, dass sie über die entsprechenden Managementfähigkeiten und Managementprozesse verfügt, die es ihr dauerhaft erlauben, eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu gewährleisten. Die Fakultät hat Verfahren vorgelegt, wie sie diese Qualität gewährleisten kann. Insgesamt sind 21 vorgegebene Qualitätsstandards zu erfüllen. Geprüft wurde

- der optimale Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen,
- die exzellente Qualifikation der Lehrenden,
- der ständige Austausch der Lehrenden und Studierenden,

- die kontinuierliche Verbesserung der Leistungen der Fakultät hinsichtlich der gesetzten Ziele und
- die Erfüllung der Lernziele in den Studiengängen durch die Absolventen.

In einer Begehung durch eine international mit Professoren unterschiedlicher Universitäten besetzten Kommission wurden die Fakultät geprüft. Die nun verliehene Akkreditierung, die als Gütesiegel für herausragende Leistungen in Forschung und Lehre gilt, stellt für die Fakultät eine Auszeichnung, aber auch eine Verpflichtung der kontinuierlichen Verbesserung der Qualitätsstandards dar. Mit dem nun verliehenen Gütesiegel wird Studierenden signalisiert, dass sie eine internationalen Standards genügende Ausbildung in Münster erhalten. Außerdem ermöglicht diese Akkreditierung durch die AACSB eine weitere Internationalisierung der Fakultät, die insbesondere im weiteren Ausbau der Partnerschaften mit anderen Universitäten rund um den Globus besteht.

---

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ [eric.meyer@ifg-muenster.de](mailto:eric.meyer@ifg-muenster.de)

---

## Unternehmensführung in einer komplexen Welt – Ergebnisse der CEO Studie 2010

*Praxisvortrag von Christian Bieck, Global Leader Insurance*

Im Rahmen der Vorlesung „Theorie der Unternehmung“ präsentierte Christian Bieck die von IBM seit 2004 alle zwei Jahre durchgeführte Studie zum Thema Unternehmensführung in einer immer komplexer werdenden Welt. Ziel dieser Studie war es zu erfahren, wie die CEOs bzw. Führungskräfte der befragten Unternehmen den volatileren und unsicheren weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen begegnen.

Zu Beginn seiner Ausführungen stellte Christian Bieck das IBM Institute for Business Value (IBV) als einen faktenbasierten Vordenker mit Instrumenten, die für ihre Kunden hilfreich sind, um den Unternehmenswert zu steigern, vor. Dabei fokussieren sie sich auf vertikale Industrien und ihre horizontalen Prozesse.

Christian Bieck stellte in seinem Vortrag anfangs die wesentlichen Fakten der bisher durchgeführten Studien vor, um darauffolgend auf die Erkenntnisse der aktuellsten Umfrage einzugehen. Neben den 1.541 befragten CEOs und Führungskräften von Unternehmen unterschiedlichster Größe aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor in 60 Ländern und 33 Branchen wurden auch erstmalig 3.619 Studenten aus mehr als 100 Universitäten auf der ganzen Welt mit einbezogen, um Einblicke in die Ansichten künftiger Führungskräfte zu bekommen.

Die Studie besteht aus drei Themenblöcken. Zum einen wurden die CEOs und Studierenden zu externen Faktoren bzw. Kräften, die die Komplexität bedingen, befragt. Zum anderen beleuchtete IBM interne Faktoren, indem die wichtigsten Eigenschaften und Qualitäten von Führungskräften erfragt wurden, die in den nächsten



Christian Bieck  
ist Global Leader Insurance des  
Institute for Business Value, IBM

Jahren für einen Unternehmenserfolg entscheidend sein werden. Darüber hinaus werden in der Studie schließlich die drei wichtigsten Elemente zum Umgang mit Komplexität identifiziert.

Als die wichtigsten drei externen Kräfte identifizierten die CEOs Markt-, Technologie- und makroökonomische Faktoren. Die Studierenden hingegen beurteilten die Globalisierung als die wichtigste Kraft und schätzen Umweltfaktoren doppelt so wichtig ein wie die befragten Führungskräfte. Als entscheidende Führungsqualitäten wurden ermittelt, dass für die CEOs Kreativität, Integrität und globales Denken für die nächsten fünf Jahre die entscheidenden Fähig-

keiten von Managern sein werden. Die befragten Studierenden urteilten in diesem Fall ähnlich, gewichteten jedoch etwas anders. Aus ihrer Sicht kommt dem globalen Denken und der Nachhaltigkeit im Handeln ein größerer Stellenwert zu als bei den CEOs. Als Fazit der Umfrage wurden drei herausragende Aspekte ermittelt, um der Komplexität angemessen zu begegnen: Erstens sollte kreative Führungsqualität entwickelt werden, zweitens noch mehr in die Kundenbeziehungen investiert werden und drittens operative Stärke aufgebaut werden.

Der Vortrag von Christian Bieck wurde von den Studierenden mit starkem Interesse verfolgt und endete mit einer lebhaften Diskussion. Die wesentlichen Ergebnisse können zusammengefasst auf der IfG-Homepage unter den Materialien für die Vorlesung des vergangenen Wintersemesters heruntergeladen werden.

---

☎ Stefanie Lipsky  
☎ (0251) 83-2 28 99  
✉ stefanie.lipsky@ifg-muenster.de

---

## Die mobility car sharing Genossenschaft

*Von der Idee zum Erfolg als Genossenschaft berichtet Viviana Buchmann*

Viviana Buchmann ist Geschäftsführerin der „mobility Genossenschaft“, dem marktführenden Schweizer Carsharing-Unternehmen. In Ihrem Vortrag, der erstmals via Liveschaltung über das Internet aus der Schweiz stattgefunden hat, referierte Frau Buchmann über die derzeitige Positionierung und die zukünftige Vision des car sharing Unternehmens.

Frau Buchmann eröffnete Ihren Vortrag mit allgemeinen Fakten und Zahlen zur Mobility Genossenschaft. Entstanden ist sie im Jahr 1987 unter dem Namen „Auto teilen“ mit 28 Kunden, die sich zwei Fahrzeuge teilten. Die weitere Entwicklung verlief stets positiv. So konnte im Jahr 2002 der 50.000 Kunde für das Car Sharing gewonnen werden. Aktuell nutzen knapp 95.000 Kunden das Angebot der Genossenschaft. Dabei stehen 2.350 Fahrzeuge an 1.200 Standorten in 450 Orten zur Verfügung. Zudem wurden grenzüberschreitende Kooperationen, etwa mit der österreichischen DENZEL Mobility im Jahr 2008 und der Deutschen Bahn, zur Erweiterung des Leistungsportfolios eingegangen. Im Rahmen des Business Carsharing nutzen 3.000 Unternehmen, Firmen und Institutionen das Leistungsportfolio der Mobility.

Als zentrale Erfolgsfaktoren des Unternehmens stellte Frau Buchmann neben der Rechtsform der Genossenschaft auch die intelligente Nutzung von Mobilität heraus. So kann unter ihr der Zugang zur kostengünstigen Mobilität mit periodischer Abrechnung, die schnelle Reservierung von Fahrzeugen sowie die ökologische Komponente gefasst werden. Daran anknüpfend wurde der Prozess von der Reservierung über das Fahren bis hin zum Bezahlen der Dienstleistung



Viviana Buchmann,  
Geschäftsführerin der  
mobility car sharing Genossenschaft

dargestellt. Entsprechend wurden dabei die Vorteile – Transparenz, Flexibilität, Ökologie und Bequemlichkeit – aufgezeigt.

Als weiteren zentralen Vorteil griff Frau Buchmann die Nachhaltigkeit entlang der ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen heraus. Die ökologische Dimension zielt dabei auf die Veränderung des Nachfrageverhaltens nach Mobilität seitens des Kunden ab, der zu einem bewussten Einsatz des Faktors Automobilität geführt hat. Aktive Carsharer sparen so 290 kg CO<sub>2</sub> pro Jahr. Der weitere Vorteil kann in der Reduktion der Anzahl der Kraftfahrzeuge auf Schweizer Straßen um 18.000 gesehen werden. Die ökonomische Dimension der Mobility verfolgt dabei ein nachhaltiges Wachstum. So kann-

ten während der letzten fünf Jahre im Durchschnitt 6.300 Kunden/Jahr gewonnen werden, was einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 9% entspricht. Die soziale Dimension kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden. Auf der einen Seite zielt sie auf die Kunden ab, auf der anderen Seite auf die Mitarbeiter. Letztere haben etwa 5 Wochen Ferien oder einen zu 100% bezahlten Vaterchaftsurlaub von vier Wochen. Abschließend ging Frau Buchmann auf den Erfolgsfaktor der Genossenschaft ein und konnte aufzeigen, dass die 40.700 Mitglieder 37% zum Umsatz beitragen und eine der zentralen Säulen in der Gründungsphase waren, während der Wachstumsphase sind und bezüglich der Reifephase des Geschäftsmodells sein werden. Nach dem Vortrag stellten die Studierenden zahlreiche Fragen, woraus eine interessante Diskussion entstanden ist. Insgesamt fand der Einsatz des neuen Mediums Internet in Verbindung mit einer Liveschaltung aus der Schweiz großen Anklang.

---

➔ Johannes Spandau  
☎ (0251) 83-2 28 96  
✉ johannes.spandau@  
ifg-muenster.de

---

## Die neuen EU-Wettbewerbsregeln für horizontale Kooperationsvereinbarungen

*Gastvortrag von Herrn Dr. Leupold  
im Rahmen der Vorlesung „UK: Management“*

Dr. Henning Leupold von der Europäischen Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, referierte in seinem Gastvortrag über „Unternehmenskooperationen im europäischen Kartellrecht“.

Unter dem Titel „Die neuen EU-Wettbewerbsregeln für horizontale Kooperationsvereinbarungen“ stellte Dr. Henning Leupold die Änderungen der Leitlinien zur Anwendbarkeit des Artikels 101 AEUV vor. Da Dr. Leupold unmittelbar an der Erstellung der neuen EU-Leitlinien beteiligt war und mitgewirkt hat, konnte er von Erfahrungen und der Entstehung der Leitlinien aus erster Hand detailliert berichten. Nach einer kurzen thematischen Einführung über horizontale Kooperationsvereinbarungen und das neue Regelwerk stellte er beispielhaft die Schwierigkeit einer richtigen Beurteilung von horizontalen Kooperationsvereinbarungen dar. Die mögliche Gefahr einer Wettbewerbsbeschränkung durch eine Vereinbarung zwischen konkurrierenden Unternehmen auf dem Endproduktmarkt müsse den möglichen Effizienzen und dem wirtschaftlichen Fortschritt der durch die Zusammenarbeit von Unternehmen entstehen kann, gegenübergestellt werden. Die neuen horizontalen EU-Leitlinien beinhalten neben neuen Erläuterungen zum Informationsaustausch auch ein Kapitel zu Vereinbarungen über Normen, Änderungen bei der F&E-GVO sowie zudem Verbesserungen in anderen Kapiteln der Leitlinien.



Dr. Henning Leupold,  
Europäische Kommission,  
Generaldirektion Wettbewerb

Insbesondere ging Dr. Leupold in seinem Vortrag auf mögliche Produktionsvereinbarungen und den Informationsaustausch zwischen Unternehmen ein. Produktionsvereinbarungen, hierzu gehören Vereinbarungen über die gemeinsame Produktion, horizontale Spezialisierungsvereinbarungen, horizontale Zuliefervereinbarungen zur Produktionsausweitung sowie vertikale Zuliefervereinbarungen, sind, wenn sie eine bezweckte Wettbewerbsbeschränkung darstellen, grundsätzlich verboten. Unter wettbewerbsbeschränkenden Auswirkungen werden unmittelbare Beschränkungen des Wettbewerbs, Kollusionsergeb-

nisse und wettbewerbswidrige Marktverschließungen zusammengefasst. Diese sind den Effizienzgewinnen wie bspw. Kosteneinsparungen, verbesserten Produktionstechnologien sowie einer besseren Produktqualität gegenüberzustellen. Nach einer Abwägung kann die Produktionsvereinbarung bei einem Überwiegen der Effizienzvorteile demnach auch genehmigt werden.

Die Leitlinie zum Informationsaustausch zwischen Unternehmen sei nicht nur durch die Tatsache eines ökonomisch komplexen Gebietes, sondern auch durch die starke Nachfrage auf Seiten der Wirtschaft, entstanden. Die unterschiedlichen Arten des Informationsaustauschs und die damit einhergehenden verschiedenen Behandlungen im Wettbewerbsrecht wurden beispielhaft von Herrn Dr. Leupold dargestellt. Der interaktive Vortrag, der durch zahlreiche Fragen das Interesse der Zuhörer signalisierte, fand großen Anklang unter den Studierenden der Unternehmenskooperation.

---

📞 Caroline Schmitter  
☎ (0251) 83-2 28 93  
✉ caroline.schmitter@  
ifg-muenster.de

---

## Die Beauty Alliance – Inhalt und Management einer Parfümerie-Kooperation

*Ulrich Schwarze berichtet vom Kooperationsmanagement*

Das Management einer Verbundgruppenkooperation stand im Mittelpunkt des Vortrages von Herrn Ulrich Schwarze im Rahmen der Vorlesung „UK: Management“. Der erfahrene Kooperationsmanager referierte über die Besonderheiten der Verbundgruppe in dieser Branche und teilte sein Wissen mit den interessierten Studierenden.

Der Sprecher der Geschäftsführung der Beauty Alliance, Herr Ulrich Schwarze, berichtete von den besonderen Branchenmerkmalen und den Eigenarten seiner Parfümerie-Kooperation. Die Beauty Alliance, die zwar nicht in der Rechtsform der Genossenschaft besteht, aber dennoch genossenschaftlich geprägt ist, ist auf dem Markt für Artikel der Körperpflege aktiv. Dieser Markt macht insgesamt etwa 2,5% des gesamten Einzelhandelsumsatzes in Deutschland aus. Die Kooperation der Beauty Alliance liegt im Marktanteil hinter dem Marktführer Douglas, aber vor den Konkurrenten Müller, Karstadt, Kaufhof und anderen Unternehmen/Kooperationen. Die Beauty Alliance besteht aus 204 Mitgliedsunternehmen mit etwa 950 Standorten. Der Zentralregulierungsumsatz (ZR-Umsatz) lag 2010 bei 306 Mio. €. Diese Bezugsquote über die Kooperation ist mit 97% für eine Verbundgruppe sehr hoch. Ursache hierfür ist, dass es in der Branche verhältnismäßig wenige Lieferanten gibt (z.B. L'Oréal, Dior, Chanel, Procter & Gamble), mit denen die Verbundgruppenzentrale der Beauty Alliance Rahmenverträge geschlossen hat. Nur wenige Produkte werden neben der Kooperation über andere Lieferanten beschafft.



Ulrich Schwarze  
Sprecher der Geschäftsführung,  
Beauty Alliance

Die Beauty Alliance bietet den angeschlossenen Mitgliedsunternehmen die Chance, über die Kooperation Verhandlungsmacht gegenüber den starken Lieferanten aufzubauen. Herr Schwarze berichtete, dass die Beauty Alliance sich zu 100% aus Eigenkapital finanziert. Zusätzlich ist anzuführen, dass die Kooperation keine laufenden Mitgliedsbeiträge erhebt. Die Finanzierung läuft größtenteils über ZR-Provisionen, die 1% des ZR-Umsatzes umfassen. Bemerkenswert ist, dass die Zentralregulierung seitens der Beauty Alliance auch anderen Kooperationen der eigenen und anderer Branchen als Dienstleistung erfolgreich angeboten wird.

Neben der Zentralregulierung bietet die Beauty Alliance ihren Mitgliedern

weitere Leistungen an. Neben Marketingaktivitäten der Zentrale werden Erfahrungsaustausch-Gruppen (Erfahrungsgruppen) initiiert, in denen sich Mitgliedsunternehmer über besondere Themenaspekte austauschen. Darüber hinaus bietet die Beauty Alliance eine Mitgliederbetreuung und -beratung. Persönlicher Kontakt besteht über Zusammenarbeit der Mitglieder mit dem Außendienst und der Geschäftsführung.

Eine der Kernkompetenzen der Beauty Alliance ist das Warenwirtschaftssystem, welches seit 22 Jahren im Einsatz ist und stetig weiterentwickelt wird. Momentan arbeitet die Zentrale an einer Neuauflage des Warenwirtschaftssystems, welches alle Prozesse der Mitglieder aufnimmt. Das System wird auch für andere Verbundgruppen von Nutzen sein und dort zur Anwendung kommen können. Die Beauty Alliance unterstützt somit in diesem, wie auch im Bereich der Zentralregulierung, die Entstehung von Metakooperationen von Verbundgruppen – die Kooperation von Kooperationen.

---

➔ Alexander Jahn

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ alexander.jahn@  
ifg-muenster.de

---



## Due Diligence in der M&A-Praxis

*Gastvortrag von Herrn Marc Barrantes,  
Senior Consultant Ernst & Young Düsseldorf,  
in der Vorlesung UK: Mergers und Akquisitionen*

Im globalisierten Wirtschaftsumfeld gelten Unternehmenskäufe und -übernahmen als wichtige Wachstumsstrategie, um dem verschärften Wettbewerb, schwer kalkulierbaren Risiken und dem rasanten technologischen Wandel erfolgreich zu begegnen. Im Rahmen seines Gastvortrags konnte Marc Barrantes wertvolle Einblicke in Probleme, Herausforderungen und Ausgestaltungsformen der Due Diligence bei M&A-Transaktionen vermitteln.

Der Begriff Due Diligence bedeutet „gebotene Sorgfalt“ und beschreibt bei M&A-Transaktionen den zentralen Prüf- und Bewertungsvorgang des Kauf- bzw. Übernahmobjektes (das sog. Target). Im Verlauf seiner Ausführungen stellte Marc Barrantes unterschiedliche Typen der Due Diligence vor, um aufzuzeigen, dass es sich hierbei um eine interdisziplinäre Analyse eines Unternehmens handelt. Von hoher Praxisrelevanz sind insbesondere die Financial, Commercial, Legal sowie die Tax Due Diligence, welche die zentralen Untersuchungsfelder einer M&A-Transaktion abbilden.

Beratungs- bzw. Wirtschaftsprüfungsunternehmen können sowohl vom kaufenden Unternehmen (Buy-Side) als auch vom verkaufenden Unternehmen (Sell-Side / Vendor) mit dem Due Diligence-Prozess beauftragt werden. Die Ziele einer solchen sorgfältigen Überprüfung sind, verborgene Chancen und Risiken des Targets aufzudecken, die Entscheidungsqualität zu verbessern und die Genauigkeit der Wertermittlung zu erhöhen. Herr Barrantes konnte zeigen,



Marc Barrantes ist als Senior Consultant im Bereich Transaction Advisory Services bei Ernst & Young, Düsseldorf tätig.

dass in der Beraterpraxis Due Diligence und Unternehmensbewertung Hand in Hand gehen. So ist insbesondere eine exakte Kaufpreisermittlung über die gängige Discounted Cash Flow-Methode nur mit Hilfe einer gründlichen Prüfung des Zielunternehmens zu vollziehen. Zum Abschluss wurden die Auswirkungen einer Due Diligence mit Hilfe einer konkreten Fallstudie verdeutlicht: Im Rahmen einer Buy-Side Due Diligence wurde ein zum Verkauf stehendes Immobilien-Portfolio untersucht.

Die Angaben des Verkäufers zur erzielten jährlichen Nettokaltmiete dienten als Grundlage des geforderten Kaufpreises. Im Rahmen der Due Diligence wurden sowohl die vorgelegte Mieterliste als auch der gesamte Immobilienbestand überprüft. Es traten wesentliche Mietausfälle zutage, außerdem stellte sich der Zustand der Gebäude als unterdurchschnittlich heraus. Zusätzlich wirkten ein hoher Forderungsbestand sowie fehlerhafte Nebenkostenabrechnungen preismindernd auf die Berechnung eines adäquaten Portfoliowertes. Nach den entsprechenden Due Diligence-Anpassungen ergab sich letztlich sogar ein negativer Kaufpreis, so dass die Transaktion nicht durchgeführt werden konnte. Mit diesem Beispiel konnte Herr Barrantes die Notwendigkeit der Due Diligence im Kaufprozess eindrucksvoll unterstreichen.

---

➔ Axel Roßdeutscher  
☎ (0251) 83-2 2897  
✉ axel.rossdeutscher@ifg-muenster.de

---

## Projektstudium: Interaktive Wertschöpfung im Internet

### *Einzelwirtschaftliche Möglichkeiten und gesamtwirtschaftliche Konsequenzen*

Im Wintersemester 2010/2011 hat das Institut für Genossenschaftswesen erneut ein Projektstudium für Master-Studierende angeboten. Dabei befassten sich die Studierenden im Rahmen des aktuellen Forschungsoberthemas „Interaktive Wertschöpfung im Internet“ mit individuellen Teilaspekten dieser aktuellen Entwicklung. Dabei arbeiteten sie ihre Thematik wissenschaftlich in einer umfassenden Literaturstudie auf.

Kein Bereich der Wirtschaft kann sich heute der digitalen Vernetzung entziehen. Das Internet gilt als ein wichtiger Treiber des Globalisierungsprozesses. E-Business, E-Government und E-Commerce konnten sich herausbilden und haben sich als Wirtschaftszweige etabliert. Die effiziente Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen wie dem Internet sind für Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor geworden. Dabei haben sich etablierte Unternehmen zunächst zurückhaltend gegenüber den neuen Technologien und Möglichkeiten verhalten, Newcomer hingegen haben diese erfolgreich genutzt. So schaffte es beispielsweise Amazon, von einem kleinen Buchhändler zu einem der weltgrößten digitalen Warenhäuser aufzusteigen und der einstige Suchmaschinenanbieter Google entwickelte sich zur mittlerweile wertvollsten Marke.

Diese unternehmensbezogenen einzelwirtschaftlichen Entwicklungen haben darüber hinaus auch großen Einfluss auf die gesamtwirtschaftliche Arbeitsteilung und beeinflussen zahlreiche Marktstrukturen. Die starren und traditionellen Wertschöpfungsketten werden aufgebrochen und flexibilisiert. Durch den Wissensaustausch und die aktive Beteiligung von externen Akteuren entstehen neue

Formen der Arbeitsteilung, die auch zu neuen Kooperationsstrukturen führen können. Die interaktive Wertschöpfung, sprich die Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Kunden, kann dabei zwei unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Der Fokus kann auf eine breite Innovation (Open Innovation) oder auf die Produktindividualisierung (Mass Customization) gelegt werden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei der Trade-Off zwischen der Standardisierung (bspw. Open Source Initiativen) und der Individualisierung, um so einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Marktteilnehmern generieren zu können.

In diesem Zusammenhang lassen sich verschiedene Bereiche näher betrachten, die auch Gegenstand der Literaturstudien des Projektstudiums waren. Den Markt für Suchmaschinen und seinen Einfluss auf die Informationsversorgung untersuchte Herr Stefan Evers. Er systematisierte den aktuellen theoretischen und empirischen Forschungsstand hinsichtlich wettbewerbspolitischer Effekte sowie in Bezug auf die Wettbewerbskräfte nach Porter mit interessanten Ergebnissen.

Die Arbeitsteilung bei Handelsplattformen stellte den Kern der Arbeit von Frau Sabine Rach dar. Sie analysierte vor allem die empirischen

Erfolgsfaktoren und Strategien von Handelsplattformen und systematisierte entsprechende Ergebnisse.

Neue Geschäftsmodelle für die Informationstechnologie, speziell Cloud Computing, wurden von Herrn David Schenke untersucht. Er stellte nicht nur die technischen Anforderungen des Cloud Computing, sondern auch die wettbewerblichen Effekte auf Unternehmens- sowie auf Volkswirtschaftsebene dar.

Das Ziel des Projektstudiums war es, neben der Erstellung einer fundierten Literaturstudie für jeden dieser drei Themenbereiche, innerhalb derer die einzel- und gesamtwirtschaftlichen Aspekte erörtert und belegt wurden, auch die entsprechenden Ergebnisse im Rahmen eines gemeinsamen Abschlussmeetings zu präsentieren und die Arbeit zu verteidigen. Dabei wurden sowohl Forschungsschwerpunkte als auch Forschungslücken identifiziert, die Hinweise für weitere Projekte geben, wie bspw. Bachelor- oder Masterarbeiten.

---

☞ Stefanie Lipsky

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ stefanie.lipsky@  
ifg-muenster.de

---

## Institutionenökonomische Lösungen

*IfG-Doktorandenseminar*

Zahlreiche Organisationsfragen von Unternehmen lassen sich mit Hilfe der Institutionenökonomik strukturieren und damit auch einer Lösung zuführen. Das IfG-Doktorandenseminar enthält Vorträge aus unterschiedlichsten Bereichen der Volks- und Betriebswirtschaftslehre, um solche Probleme und Lösungen zu diskutieren.

### Outsourcing bei Genossenschaftsbanken

Der Wettbewerb im Bankenmarkt erfordert es, dass die Genossenschaftsbanken ihre Wertschöpfungsprozesse analysieren, um hier Kosteneinsparungspotenziale zu erschließen. Das Outsourcing von Teilprozessen ist eine von mehreren Möglichkeiten, dieses zu erreichen. Die institutionenökonomischen Grundlagen arbeitete Johannes Spandau vom Institut für Genossenschaftswesen heraus. Hierzu vergleicht er drei unterschiedliche organisatorische Sourcingentscheidungen: das externe Servicecenter, das interne Servicecenter und die interne Prozessoptimierung. Alle drei Modelle analysiert er hinsichtlich ihrer Transaktionskosten, wobei er den Koordinationsaufwand mit den zusätzlich möglichen Skalen- und Verbundvorteilen vergleicht. Der Koordinationsaufwand ist bei einem externen Servicecenter natürlich am höchsten, allerdings stehen dem auch höhere Kostenreduktionen durch Skalen- und Verbundvorteile gegenüber. Damit gilt es für den Koordinationsaufwand bei externen Servicecentern geeignete Managementmodelle zu entwickeln, die es erlauben, die Koordination kostengünstiger zu gestalten und unter Berücksichtigung der eingegangenen Risiken zu minimieren, um dann die Größenvorteile

vollständig in der Bank realisieren zu können. Internen Sourcingentscheidungen kommt hier eine Mischposition zu, da sie zwar den Koordinationsaufwand reduzieren, allerdings die Skalenvorteile nicht im selben Umfang verwirklichen können.

### Agency-Kosten bei Sachkapitalerhöhungen

Die Kapitaleinlagen der AG können auch in Form von Sacheinlagen vorgenommen werden. Interessant ist der Fall, wenn eine Sachkapitaleinlagerhöhung stattfindet, bei der dann eine Bewertung des Sachkapitals vorgenommen werden muss. Mit den daraus erwachsenden Agency-Kosten befasste sich Rüdiger Stöver (PricewaterhouseCoopers und Institut für Unternehmensrechnung und -besteuerung). Das grundlegende Problem der Sachkapitalerhöhung liegt in den möglichen Synergien, die durch das neue Sachkapital erzielt werden können und die aus der Verbindung mit den bereits bestehenden Sachkapitaleinlagen resultieren. Gesetzlich vorgeschrieben ist die neue Sachkapitaleinlage mit dem beizulegenden Zeitwert zu bewerten. Allerdings lässt dieses das Verfahren der Synergiebewertung unberücksichtigt. Da die Synergien erst entstehen, wenn sie mit den alten Einlagen kombiniert werden, bestehen sie nicht vor der Ein-

lage und folglich bestehen auch keine „natürlich“ gegebenen Eigentumsrechte an den Ergebnissen dieser Synergieeffekte.

Vergrößert wird diese gesetzliche Unschärfe dadurch, dass unterschiedliche Akteure auch divergierende Interessen an der Bewertung dieser neuen Sachkapitaleinlage haben. Während der Einleger (der Prinzipal in der Anleger-Manager-Beziehung) verständlicherweise ein Interesse an der Einbeziehung der Synergieeffekte zu seinen Gunsten hat (was also seine Kapitaleinlage erhöhen würde), läuft das Interesse des Managements dem genau entgegen. Das Management würde die entstehenden Synergieeffekte gerne als einen Managementeffekt betrachten, der erst durch die Leistung des Managements entsteht. Dabei besitzt das Management ein Informationsvorteil, da es aufgrund seiner operativen Nähe bessere Informationen über die Abschätzung von Synergieeffekten besitzt. Diese Informationsasymmetrie gilt es zu reduzieren.

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperationen in der Automobilindustrie – Neue Strategien und innovative Mobilitätskonzepte

*Seminar zur Unternehmenskooperation*

Nicht nur die konjunkturelle Entwicklung spiegelte sich in den vergangenen Jahren sehr deutlich in der Automobilindustrie wider, sondern auch Megatrends wie Urbanisierung, Nachhaltigkeit, alternative Antriebe und Sicherheit. Diese Trends wirken sich sowohl auf die Mobilitätsnachfrage als auch auf die Entwicklungen in der Automobilproduktion aus. Häufig stellen Kooperationen eine strategische Antwort dar, um den Herausforderungen des Wandels zu begegnen.

Den Kern des Seminars zur Unternehmenskooperation bildete im abgelaufenen Sommersemester die fundierte Analyse des gesamten Spektrums kooperativer Arrangements im weiten Bereich der Automobilindustrie. Hierbei wurde darauf geachtet, sowohl institutionenökonomische als auch managementtheoretische Aspekte zur Diskussion zu stellen. Wenig überraschend und vergleichbar mit den Strategien in anderen Branchen, die sich durch einen starken Wandel auszeichnen, haben auch die Unternehmen der Automobilindustrie bereits vor Jahren mit Kooperationen in unterschiedlichen und sogar branchenübergreifenden Wertschöpfungsbereichen begonnen. Diese strategischen und organisatorischen Reformen verändern vor allem die Arbeitsteilung zwischen den OEMs, den Zulieferunternehmen, den Nachfragern nach Mobilität und anderen Akteuren, wie bspw. e-Mobility Unternehmen, die noch ihren Platz im automobilen Netzwerk finden müssen. Als erste Besonderheit wurde in vielen Seminararbeiten der Begriff der „e-Mobility“ herausgestellt und definiert. E-Mobility ist für viele OEMs eine große Herausforderung, die eine Neuentdeckung des Automobils

### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Eine kooperationstheoretische Analyse der e-mobility Initiative von RWE
- Kooperation vs. Akquisition im F&E-Bereich – ein Strategievergleich führender Automobilhersteller
- Internationale Sparten-Expansion von Volkswagen: Motiv- und Zielanalyse einer Akquisition MANs durch Scania
- Klein kauft Groß: Schaeffler greift nach der Continental AG – Analyse der Erfolgsfaktoren und Barrieren
- Eine Kooperationsanalyse am Beispiel der Entwicklung und Produktion des Mini Countryman

notwendig erscheinen lässt. Angesichts dieser Herausforderungen wurden im Rahmen des Seminars u.a. die e-mobility Initiative von RWE oder aber die Kooperation zwischen Tesla und Toyota zur Elektromobilität analysiert. Allen Kooperationen gemeinsam war die Erzielung von Economies of Scale, Risk und insbesondere Speed. Gerade Letzteres hat etwa dazu geführt, dass die Elektromobilität seitens der Staaten inten-

siv durch Steuererleichterungen und Subventionen gefördert werden. Neben Kooperationen im Bereich der Elektromobilität wurde darüber hinaus die aktuelle Kooperation zwischen der Daimler AG und Renault-Nissan zur Produktion von Kleinwagen analysiert. In diesem Zusammenhang konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass Daimler nach der gescheiterten Fusion mit Chrysler umfangreiche Kooperationsarrangements eingegangen ist. Neben den Kooperationen wurden aktuelle Fusionen und Fusionsvorhaben analysiert. So wurden die geplante Akquisition von Scania durch MAN und auch der interessante Fall der Übernahme Continentals durch Schaeffler engagiert aufbereitet. Gerade bei letzterem Kooperationsfall waren die Erkenntnisse hinsichtlich der Finanztransaktionen, die den Deal ermöglichten, und die vermutete Reduktion des Anteils von Schaeffler hin zu einem Ankerinvestor sehr aufschlussreich.

---

☎ Johannes Spandau  
☎ (0251) 83-2 28 96  
✉ johannes.spandau@ifg-muenster.de

---

## Seminar zur Volkswirtschaftspolitik

### *Wirtschaftspolitische Institutionen*

Am 16. und 17. Mai fand das Seminar zur Volkswirtschaftspolitik im Rahmen einer Blockveranstaltung statt. An dem Seminar nahmen Master- und Diplomstudierenden der Volkswirtschaftslehre teil, die die Seminararbeitsthemen tiefgehend erarbeiteten.

Die verschiedenen Seminararbeitsthemen standen unter dem gemeinsamen Oberthema „Wirtschaftspolitische Institutionen“. Hierbei bezieht sich der Institutionenbegriff auf alle Verträge und Regeln sowie ihre Durchsetzungsmechanismen, durch die das Verhalten der wirtschaftlichen Akteure kanalisiert wird. Die wirtschaftspolitischen Institutionen determinieren somit den wirtschaftlichen Ordnungsrahmen und haben damit eine zentrale Bedeutung für einzelwirtschaftliche Entscheidungen. Die konkrete Ausgestaltung einer Institution kann beispielsweise maßgeblich beeinflussen, ob die wirtschaftlichen Akteure ihr Kalkül lang- oder kurzfristig ausrichten und ob sie die (Neben-) Wirkungen ihrer Aktivitäten bei der Entscheidungsfindung einbeziehen.

Wirtschaftspolitische Institutionen stehen in einem engen Verhältnis zu wirtschaftspolitischen Akteuren. Beide können sich wechselseitig beeinflussen. So können wirtschaftspolitische Akteure über die Ausgestaltung eines wesentlichen Teils des institutionellen Rahmens bestimmen, unterliegen jedoch ihrerseits wiederum bestimmten institutionellen Rahmenbedingungen. In der Regel lassen sich

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Die EU-Kommission als Wettbewerbs- und gesetzgeberischer Akteur – eine problematische Doppelfunktion?
- Agency for the cooperation of energy regulators – Notwendigkeit einer stärker europäisch ausgerichteten Regulierung des Strommarktes
- Lobbying und wirtschaftliche Entscheidungsprozesse – der Versuch einer Kosten-Nutzen-Analyse
- Wie kann Lobbyismus reguliert werden? Eine kritische Analyse ausgewählter Maßnahmen.
- Die Unabhängigkeit der Zentralbanken – Möglichkeiten zur institutionellen Umsetzung
- Rechnungshöfe – einflusslose Prüfer oder sinnvolle Kontrollorgane?
- BaFin – eine ökonomische Analyse der Kontrollerfordernisse und Kontrollrechte
- Sachverständigenrat vs. Council of Economic Advisors (CEA) – ein Vergleich wirtschaftspolitischer Beratung

beide Aspekte nicht getrennt voneinander diskutieren. Ein zentraler Themenschwerpunkt des Seminars, der vor allem die letztgenannte Seite dieses Beziehungsgeflechts in den Fokus rückt, hat sich mit dem Gebiet Lobbyismus befasst.

Darüber hinaus wurde die konkrete institutionelle Verankerung ausgewählter staatlicher wirtschaftspolitischer Akteure auf nationaler und internationaler Ebene aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaftspolitik im Hinblick auf die ihnen zugemessenen Aufgaben kritisch diskutiert. Hierbei wurden von den Seminarteilnehmern zahlreiche Schwachpunkte im institutionellen Regelwerk aufgezeigt. Des Weiteren wurden die untersuchten Institutionen mit anderen realisierten oder hypothetischen Institutionen verglichen. Auf dieser Grundlage wurde unter anderem über mögliche Lösungsansätze kritisch miteinander diskutiert.

---

☎ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

---

# Events/Veranstaltungen

## Chancen für einen stabilen Aufschwung

*Zur Halbwertszeit von Jahresgutachten in turbulenten Zeiten*

Anlässlich der diesjährigen Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster am 11. März 2011 erwartete die Zuhörer ein weiteres Mal ein hochkarätiger Referent, nämlich Herr Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Präsident des Rheinisch-Westfälisches Instituts für Wirtschaftsforschung und Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Prof. Schmidt stellte die Ergebnisse des aktuellen Jahresgutachtens des Sachverständigenrates vor, das sich mit den Chancen und Risiken eines stabilen Aufschwungs in Deutschland beschäftigt. Die Präsentation der Ergebnisse wurde begleitet von der Frage, wie lange die Befunde eines Jahresgutachtens in Zeiten einstürmender Ereignisse überhaupt noch Gültigkeit besäßen, schließlich titelte das Jahresgutachten 2009/2010 noch: „Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen“. Laut Prof. Schmidt hätten sich seitdem insbesondere drei Dinge grundlegend geändert. Zunächst habe sich die gesamtwirtschaftliche Lage verbessert, der Arbeitsmarkt sei unerwartet stabil geblieben und die Bundesregierung habe den Kurs der Haushaltskonsolidierung wieder aufgenommen. Im Rahmen der Präsentation der Ergebnisse des Jahresgutachtens zeichnete Prof. Schmidt zunächst ein optimistisch stimmendes Bild von der Lage der deutschen Wirtschaft. So nehme das Bruttoinlandsprodukt, nach dem starken Einbruch im Jahr 2009 und einer Erholung im letzten Jahr, im laufenden Jahr voraussichtlich nochmals deutlich um 2,2 Pro-



Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

zent zu. Damit ginge auch eine bessere Ausnutzung des Produktionspotentials einher. Dennoch sei die deutsche Wirtschaft insgesamt noch nicht da, wo sie einmal vor der Krise war. Hierbei wurde die besondere Rolle der Exportwirtschaft herausgestellt. Auf der einen Seite sei die starke Exportorientierung für den starken Rückgang der Wirtschaftsleistung infolge des Einbruchs des Welthandels verantwortlich, auf der anderen habe sie jedoch auch zur schnellen Erholung der Wirtschaft nach der Krise beigetragen. Die Exportorientierung sei daher nicht, wie von einzelnen Stimmen in den Medien vorgebracht, das „falsche Geschäftsmodell“ für Deutschland. Aus-

schlaggebend für die schnelle Erholung sei unter anderem gewesen, dass die Unternehmen vieler betroffener Branchen ihre Wettbewerbsfähigkeit vor der Krise stark ausgebaut hätten. Als besonders bemerkenswert stellte Prof. Schmidt die stabile Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt heraus. So seien heute eine Million Arbeitnehmer mehr beschäftigt, als es die zurückliegenden Prognosen des Sachverständigenrates erwarten ließen. Das offensichtliche Nicht-Eintreffen dieser Prognosen führt er auf einen Strukturbruch zurück – es wurden nicht in gleichem Maße wie in den zurückliegenden Jahren Menschen entlassen. Stattdessen wurde die Arbeitszeit pro Mitarbeiter zurückgefahren und damit ein erheblicher Teil des Abschwungs von den Unternehmen aufgefangen. Dies wurde durch Teilzeitbeschäftigung, flexible Tarifverträge, Inanspruchnahme von Kurzarbeitergeld und den Abbau von Überstunden erreicht. Die geringe Arbeitslosigkeit relativiere den Vorwurf, dass der Aufschwung noch nicht bei allen ankomme, da auch der Abschwung nicht bei allen angekommen sei. Hinzu komme eine unterschiedliche Betroffenheit

einzelner Sektoren, wobei die Hauptlast von den Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe getragen wurde, während in anderen Bereichen fast gar keine Wirkung spürbar war. Für das laufende Jahr prognostiziert das Jahresgutachten eine Reduktion der Arbeitslosigkeit auf durchschnittlich 3 Millionen Arbeitslose.

Den Prognosen des Jahresgutachtens stellte Prof. Schmidt aktuellere Zahlen des RWI gegenüber. Dieses prognostiziert sowohl ein stärkeres Wirtschaftswachstum (2,6%) als auch einen stärkeren Rückgang der Arbeitslosigkeit auf 2,8 Millionen Arbeitslose. Ursächlich für die Verbesserung der Prognosewerte seien auch hier neue Informationen, wie ein gutes erstes Quartal und die Bekannt-

gabe statistischer Zahlen des Vorjahres. Schmidt machte deutlich, dass die Korrekturen von Prognosen, die häufig als Irrtum interpretiert würden, meist auf neue Informationen oder verbesserte Informationen zurückzuführen sind. Mit besseren Ausgangsdaten lassen sich natürlich auch bessere Prognosen erstellen.

Im Hinblick auf den Aufschwung traf Prof. Schmidt ein sehr differenziertes Urteil. In der kurzen Frist bestehe auf internationaler Ebene die Gefahr des Nachlassens der Exportnachfrage und die Gefahr unerwarteter Schocks aus der Finanzwelt. Auf nationaler Ebene stellten vor allem zu hohe Forderungen der Arbeitnehmer und die Abkehr von der Rente mit 67 potentielle Gefahren dar. Langfristig zeichne sich

ab, dass das wirtschaftliche durchschnittliche Wachstum im Zuge der Globalisierung steige. Dies würde jedoch von einer ebenfalls steigenden Volatilität der Wirtschaftsleistung begleitet. Daher sei es in der Zukunft eine zentrale Aufgabe der Gesellschaft, die Schwachen vor den Auswirkungen von Krisen zu schützen. Insgesamt sei Deutschland gut für die Zukunft gerüstet. Aller Prognosen zum Trotz „liege die Wahrheit jedoch auf dem Platz“.

---

☎ Jan Pollmann  
 ☎ (0251) 83-2 28 93  
 ✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

---

## Bankdirektor Werner Böhnke neuer Präsident der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster am 11. März 2011 wurde der Vorstandsvorsitzende der WGZ BANK AG, Bankdirektor Werner Böhnke, zum neuen Präsidenten des Förderrates der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster gewählt. Werner Böhnke



Werner Böhnke

löste damit Moritz Krawinkel, Vorstandsmitglied des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes, ab, der sechs Jahre als Präsident des Förderrates amtierte. Die Vorstandsvorsitzende der Forschungsgesellschaft, Prof. Dr. Theresia Theurl, dankte Moritz Krawinkel für seine überaus erfolgreiche Arbeit für die Forschungsgesellschaft und zeigte sich überzeugt, dass mit Werner Böhnke ein ebenso würdiger wie aktiver Nachfolger für Moritz Krawinkel gewonnen werden konnte, der die Arbeit Krawinkels erfolgreich weiterführen wird.



Moritz Krawinkel

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

*Mitglieder- und Kundenbeziehungen – ein besonderes Qualitätsmerkmal für die genossenschaftliche FinanzGruppe*

Im Rahmen einer weiteren Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ des Instituts für Genossenschaftswesen kamen am 24. Januar 2011 wieder hochklassige Referenten und Diskutanten im Schloss der Universität Münster zusammen. Vor einem interessierten Fachpublikum wurden Strategien zur erfolgreichen Gestaltung langfristiger Beziehungen zu Mitgliedern und Kunden in der genossenschaftlichen FinanzGruppe sowie Herausforderungen und Voraussetzungen dieser anspruchsvollen Managementaufgaben analysiert und diskutiert.

Nach der einführenden Begrüßung der Veranstaltungsteilnehmer widmete sich Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, in ihrem Vortrag den wirtschaftlichen Vorteilen von langfristigen Beziehungen sowie Voraussetzungen und Strategien zu deren Realisierung. Zunächst zeigte sie auf, warum es sich

grundsätzlich lohne, langfristige Beziehungen in einem Geschäftsmodell zu etablieren. Auf Basis einer noch nicht veröffentlichten IfG-Studie, die zusammen mit der GfK bundesweit durchgeführt wurde, verdeutlichte sie die Wichtigkeit und Profitabilität langfristiger Beziehungen sowie ihre bewusste Wahrnehmung durch die Kunden. Aufbauend auf den empiri-

schen Fakten hob Prof. Theurl den Wettbewerbsvorteil der Genossenschaften hervor, der sich aus ihrer langfristigen MemberValue-Orientierung ergibt. Im Weiteren führte Prof. Theurl die Relevanz aktueller und persönlicher Informationen als „erfolgskritischen Kern“ eines Beziehungsaufbaus aus. Diesbezüglich verdeutlichte sie das genossenschaftliche



Die Redner und Podiumsdiskutanten v.l.n.r.: Jürgen Timmermann, Dr. Heiner Nicolussi-Leck, Otto Mayer, Philipp Otto, Prof. Dr. Theresia Theurl, Heinz-Jürgen Kallerhoff, Christian Polenz, Dr. Klaus Kalefeld



Mitgliederkonzept als Wettbewerbsvorteil und zeigte Voraussetzungen und Strategien auf, diesen effizient zu nutzen.

Dr. Klaus Kalefeld, Vorstand der Volksbank Hamm eG, illustrierte am Beispiel seines Hauses die Vorteilhaftigkeit langfristig orientierter Beziehungen im Vergleich zu kurzfristigen Kampagnen. Dabei veranschaulichte er die Kommunikationsstrategie als Beziehungsinstrument zu den Kunden der Volksbank Hamm. Seiner Meinung nach muss die Triangel bestehend aus Mitglieder-, Bank- und Mitarbeiterorientierung im Gleichgewicht sein. Sofern diese drei Ausrichtungen bei der Kommunikation beachtet werden, könne sich durch eine entsprechende Reaktion des Kunden eine gute Beziehung zur Bank entwickeln. Neben der Beachtung der unterschiedlichen Kommunikationsorientierungen sei es zudem von Bedeutung, dass Barrieren gelöst werden und man vom Wollen hin zum Tun komme. Im Weiteren veranschaulichte Dr. Kalefeld die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden einer Volksbank und skizzierte, wie diesen entsprochen werden kann.

Mit einer erfolgreichen Positionierung am Markt durch verlässliche Kundenbeziehungen setzte sich Otto Mayer, Vorstandssprecher der Volksbank Hunsrück-Nahe eG, in seinem Vortrag auseinander. Die wesentlichen Erkenntnisse basierten dabei auf einer intensiven Analyse der Kundenbeziehungen in seinem Hause. Um verlässliche Kundenbeziehungen auf- bzw. auszubauen, sind demnach insbesondere zwei Faktoren von herausragender Bedeutung. Zum einen

nütze es nichts zu wissen, welche Produkte Kunden noch nicht haben, sondern es gehe vielmehr darum, zu antizipieren, was sie in der Zukunft brauchen und wünschen. Zum anderen müsse vermieden werden, dass der Kunde sich einem unangenehmen „Impulsgewitter“ von Seiten der Bank ausgeliefert sieht. Um diesen Anforderungen zu entsprechen, gelte es, vorhandene Informationen systematisch für eine aktive Kundenbeziehungssteuerung zu nutzen. Welches Potenzial eine systematische Informationsnutzung bietet, zeigte Otto Mayer im Weiteren anschaulich auf.

„Wir halten den Rücken frei“ gab Heinz-Jürgen Kallerhoff, Vorstand der R+V Versicherung AG, als Maxime seines Hauses aus und stellte die Aufgabe und den Mehrwert von Verbundunternehmen in der Kundenbeziehung am Beispiel der R+V Versicherung vor. Kallerhoff forderte in seinem Vortrag, im Verhältnis zum Kunden von kurzfristigen Kampagnenaktivitäten Abstand zu nehmen und vielmehr eine nachhaltige Daueraktivität zu etablieren. Der Rolle der R+V Versicherung und ihrem Versprechen für die Versicherungsfront „Wir halten den Rücken frei!“ widmete er sich im Weiteren, indem er Produktbeispiele für einen ganzheitlichen Beratungsansatz vorstellte. Kunden profitierten dabei in hohem Maße von der Kombination aus einer vertrauensvollen Bankberatung vor Ort und den verlässlichen Produkten einer vielfach ausgezeichneten Versicherung. Die FinanzGruppe an sich sowie ihre Primärinstitute erzielten ebenfalls vielfältigen Nutzen aus finanziellen Leistungen sowie angebo-

tenen Services und Dienstleistungen der R+V Versicherungsgruppe, weshalb diese stets die erste Wahl im Vertrieb darstellen sollten, so Kallerhoff. Die Frage nach den Besonderheiten von Genossenschaftsbanken in Punkto Kundenbeziehungen sowie diesbezügliche spezifische Eigenschaften, Chancen und Herausforderungen wurden unter der Moderation von Prof. Dr. Theresia Theurl auf dem Podium diskutiert: „Genossenschaftsbanken – die wirklich besonderen Banken?“. Dr. Heiner Nicolussi-Leck, Obmann des Raiffeisenverbandes Südtirol, Philipp Otto, Chefredakteur der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Christian Polenz, Vorstand der TeamBank AG und Jürgen Timmermann, Vorstand der Grafschafter Volksbank eG konnten dafür als Diskussionsteilnehmer gewonnen werden.

Angesprochen auf Besonderheiten von Genossenschaftsbanken unterstrich Jürgen Timmermann, dass sie sich zum einen auf Kunden in der Region konzentrieren und dass es sich bei ihrem Geschäftsmodell „nicht um Mode, sondern um eine nachhaltige Veranstaltung“ handelt. Philipp Otto stimmte grundsätzlich zu, dass Genossenschaftsbanken mit Recht als besondere Banken zu bezeichnen seien, die sehr gut in die heutige Zeit passen würden. Dennoch, so hob er hervor, würden die Banken der FinanzGruppe ihre Potenziale nicht vollständig nutzen. Nachdrücklich kritisierte er die seiner Meinung nach starke Abneigung gegen jegliche Form der Zentralisierung. Christian Polenz argumentierte, dass er, von außerhalb der FinanzGruppe kom-

mend, in den vergangenen Jahren deren konkrete Arbeitsteilung und die Bedeutung der Subsidiarität zu schätzen gelernt habe und sie heute als Wettbewerbsvorteil sehen würde. In der hohen Kundenorientierung der Beratung sieht er zudem eine weitere Besonderheit der FinanzGruppe, die gepaart mit passenden Produkten einen strategischen Fit ergibt.

Die Unterstützungsmöglichkeiten von Seiten der Verbände, um die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken besser zu nutzen, sieht Dr. Nicolussi-Leck konkret in puncto Image. So betrachte er mit Sorge, dass in Europa Tendenzen bestünden, alle Banken „über einen Leisten zu schla-

gen“, d. h. es entstände teilweise der Eindruck, dass alle Banken nach den gleichen Prinzipien voringen, wie die großen Kapitalgesellschaften, die sich insbesondere in der Krise keinen guten Namen gemacht haben. Die Prinzipien von Genossenschaftsbanken drohten dabei zeitweise übersehen zu werden, so Nicolussi-Leck.

Einig waren sich die Diskutanten darin, dass die Mitgliedschaft ein bedeutendes und besonderes Element im Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken sei. So sei die Produktnutzung bei Mitgliedern weitaus höher, weil der Kunde damit „fördert, was ihm gehört“, so Timmermann. Christian Polenz unterstrich dies

durch die Aussage, dass man seinem Eigentum schließlich nicht so schnell „den Rücken kehre“. Auch Philipp Otto pflichtet dem bei und regte an, den Mitgliedern einer Bank offensiver als bisher den Status als „bessere Kunden“ einzuräumen, um letztlich die Mitgliedschaft effektiver zu nutzen.

---

☎ Lars Völker

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ [lars.voelker@ifg-muenster.de](mailto:lars.voelker@ifg-muenster.de)

---

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

### *Neue Komplexität und Dynamik – Strategische Herausforderungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe*

Bereits zum fünfzehnten Mal hatte das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität zu einer Veranstaltung der mittlerweile über Landesgrenzen hinaus bekannten und etablierten Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ eingeladen. In großer Zahl folgte am 23. Mai 2011 ein sehr interessiertes Fachpublikum dieser Einladung, um den Vorträgen und Beiträgen hochklassiger Referenten und Podiumsdiskutanten aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe beizuwohnen. Die Veranstaltung war Herrn Verbandsdirektor Moritz Krawinkel (RWGV) für sein langjähriges Engagement als Präsident des Förderrates der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster gewidmet.

Nach der Begrüßung sowie einer kurzen Einführung durch Prof. Dr. Theresia Theurl hieß Prof. Dr. Ursula Nelles, die Rektorin der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, die Teilnehmer persönlich in den Räumen der Universität willkommen. In ihrer Ansprache betonte sie die Aktualität der Thematik und verwies auf die

hohe Bedeutung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis.

Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., referierte über Herausforderungen und Lösungsstrategien für die genossenschaftliche FinanzGruppe in einer komplexen Welt. Dabei ging Fröhlich

auf externe Faktoren ein, die die Geschäftstätigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken aktuell beeinflussen. So sei seit der Überwindung der Finanzmarktkrise ein starker, Konditionen basierter Verdrängungswettbewerb zu verzeichnen. Veränderte Kundenanforderungen, den demografischen Wandel sowie ein verändertes

Kommunikationsverhalten nannte er weiter. Einen Schwerpunkt seiner Ausführungen legte Uwe Fröhlich auf die zunehmenden regulatorischen Anforderungen. Mit Nachdruck wies er auf die Anstrengungen des BVR hin, die dieser unternimmt, um die besondere Rolle der genossenschaftlichen FinanzGruppe angemessen berücksichtigt zu wissen. Eindringlich plädierte er dafür, sich nicht in den „Schmollwinkel“ zurückzuziehen und auf Konfrontation zu setzen, sondern vielmehr einen konstruktiven Dialog mit den Regulierungsverantwortlichen zu führen. Insbesondere gelte es zu vermeiden, dass man sich gegenseitig in der FinanzGruppe die „Rockschürzen“ zerreißt und gegeneinander arbeitet.

Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünster-

land eG, analysierte in seinem Vortrag die Fragestellung, ob die Regulierung das Geschäftsmodell Bank zerstört. Bezüglich der Auswirkungen der Regulierung auf das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken hielt er fest, dass langfristig entscheidend sei, was „der Kunde will“ und die aktuelle Regulierung nicht die Ursache für Änderungsbedarf sei. Um dies zu verdeutlichen stellte Herr Dr. Baecker die Anforderungen des Verbraucherschutzes in Form einer „Musterbank“ den Anforderungen von Kunden gegenüber und resümierte, dass es sich beim Verbraucherschutz im Ganzen – wenn auch nicht in jedem Detail! – um nachvollziehbare Anforderungen handele, die nicht nur Folge der Regulierung an sich seien. Das genossenschaftliche Selbstverständnis passe hervorragend

zur „Verbraucher-Musterbank“ und ermögliche eine seltene Chance zur Differenzierung im Bankenwettbewerb, die es zu nutzen gelte.

Effizienten Kostenstrukturen als Erfolgsfaktor im verschärften Wettbewerb widmete sich Jürgen Wache, Vorstandssprecher der Hannoverschen Volksbank eG. Wache verdeutlichte die Notwendigkeit einer nachhaltigen Verbesserung der Kostenposition von Volksbanken und Raiffeisenbanken durch effizientere Prozesse und wettbewerbsfähige Kostenstrukturen. Dabei ging er auf das Spektrum möglicher Optimierungsmaßnahmen ein und veranschaulichte diese, indem er die Umsetzung konkreter Maßnahmen und die diesbezüglichen Erfahrungen in seinem Hause darlegte. Mit Nachdruck verwies Wache darauf, im System mit der Optimierung zu star-



Die Redner und Podiumsdiskutanten v.l.n.r.: Hans Joachim Reinke, Dr. Wolfgang Baecker, Jürgen Wache, Carsten Graaf, Prof. Dr. Theresia Theurl, Heinz Hüning, Uwe Fröhlich, Dr. Friedrich Caspers, Wilfried Guttmann

ten, bevor man damit beginne, am System zu arbeiten. Dabei sei das Geschäftsprozessmanagement als unterstützender Regelkreislauf für die strategischen Unternehmensziele zu nutzen. Im Kern, so hielt Jürgen Wache fest, sei die Industrialisierung von Dienstleistungen Geschäftsprozessmanagement und somit als strategische Führungsaufgabe zu betrachten. Lokale Verankerung als Erfolgsfaktor in einem verschärften Wettbewerb thematisierte Heinz Hüning, Vorstand der Volksbank Heiden eG, in seinem Vortrag. Hüning ging auf die wesentlichen Determinanten für die erfolgreiche Entwicklung seiner Bank ein. Von wesentlicher Bedeutung sei dabei die lokale Verankerung, wodurch eine Identifikation der Kunden und Mitglieder mit ihrer Bank geschaffen werde, die sich unübersehbar im Konzept der Volksbank Heiden eG widerspiegelt: Meine Bank. Durch ihre lokale Verankerung werde die Bank zum Bestandteil des öffentlichen Lebens vor Ort. Dies fördere das Vertrauensverhältnis zu Mitgliedern und Kunden, was zum einen die Informationsversorgung effizienter mache, zum anderen aber insbesondere dazu führe, dass die Bank nicht mehr einfach austauschbar gegen weniger vertraute Wettbewerber sei.

Die Besonderheiten des Geschäftsmodells und der Werte in der genossenschaftlichen FinanzGruppe wurden unter der Moderation von Prof. Dr. Theresia Theurl auf dem Podium diskutiert, um der Frage nachzugehen, ob es differenzierterer Lösungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe bedarf. Dr. Friedrich Caspers, Vor-

standsvorsitzender der R+V Versicherung AG, Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch eG, Wilfried Guttman, Vorstand der Volksbank eG Osterholz-Scharmbeck und Hans Joachim Reinke, Vorstandsvorsitzender der Union Asset Management Holding AG, konnten dafür als Diskussionssteilnehmer gewonnen werden.

Einigkeit herrschte auf dem Podium in puncto Regulierung. So sei diese gewiss mit Belastungen verbunden und in vielerlei Hinsicht werde sie den besonderen Gegebenheiten von Genossenschaftsbanken nicht gerecht, dennoch gelte es, konstruktiv und offensiv damit umzugehen, da man sie letztlich doch nicht gänzlich verhindern könne und solle. Als Begründung für die geringe Würdigung der Stabilität und Stärke von Volksbanken und Raiffeisenbanken führte Carsten Graaf an, dass letztlich auch die entscheidenden Politiker nur „Getriebene“ seien, die sich in einer derzeit wenig bankenfreundlichen Gesellschaft behaupten müssten. Stärker als die Regulierung beschäftige ihn die Frage, wie es gelingen könne, junge Menschen über Werte und Produkte langfristig an die Volksbank zu binden und zu Nachfolgern der heute sehr loyalen und Ertrag bringenden Kundenschaft der Generation 50Plus zu machen. Angesprochen auf die Möglichkeiten, den regulativen Herausforderungen zu begegnen, verdeutlichte Wilfried Guttman, dass es von besonderer Wichtigkeit sei, den Kundenbedürfnissen allen regulatorischen Vorgaben zum Trotz zu entsprechen. Neben geeigneten Produkten ist es

seiner Ansicht nach von herausragender Bedeutung, den Faktor „Nähe“ und die Mitgliedschaft effizient zu nutzen. Auf die Frage nach der Zukunft sagte Dr. Caspers, dass es gelte, sich mehr und mehr mit dem Internet als Vertriebsmedium auseinanderzusetzen, um langfristig nicht den Anschluss zu verpassen. Zudem müsse im Sinne einer umfassenden Versicherung stärker die Marke als Ganzes beworben werden. Das Thema Unternehmensidentität sieht auch Hans Joachim Reinke vor dem Hintergrund wesentlicher struktureller Veränderungen der Werte beim Kunden als prioritär an. So könnten Vertrauen und der Wunsch nach einem zuverlässigen Partner nicht in einem einzelnen Produkt verkörpert werden, sondern müssten vom ganzen Unternehmen gelebt werden. Als Leitmaxime für sein Haus orientiere man sich in diesem Sinne an den vier Vs: „Vermögen vermehren, Vertrauen verdienen“.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 6. Februar 2012 in Münster statt.

---

➔ Lars Völker  
☎ (0251) 83-2 28 96  
✉ [lars.voelker@ifg-muenster.de](mailto:lars.voelker@ifg-muenster.de)

---

## Zukunft der Bestände – Sanierung versus Neubau

### 17. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ in Münster

Am 29. März 2011 fand das 17. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster und des VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Zum Thema „Zukunft der Bestände – Sanierung versus Neubau“ referierten Spitzenvertreter aus der Wohnungswirtschaft sowie aus Wissenschaft und Politik vor etwa 140 Teilnehmern.

Herr Dr. Gerhard Jeschke, Referent des Vier-Länder-Büros des VdW Rheinland Westfalen, VdW südwest und VdW saar, eröffnete die Veranstaltung mit einer Begrüßung. In seiner thematischen Einführung verdeutlichte er die Relevanz des Themas Neubau versus Sanierung. Durch die dauerhafte Verantwortung der Wohnungsgenossenschaften gegenüber ihren Mitgliedern sei es Aufgabe der Wohnungsgenossenschaften, den Mitgliedern angemessenen Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

Im Anschluss stellte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl in ihrem Vortrag „Sanierung und bestandsersetzender Neubau – Rahmenbedingungen und vorausschauende Planung für Genossenschaften“ das Umfeld dar, in dem die Entscheidung zwischen Sanierung und bestandsersetzenden Neubau für Wohnungsgenossenschaften gefunden werden müsse. Nicht nur das Alter der Bestände, sondern auch damit zusammenhängende Faktoren wie die



Dr. Gerhard Jeschke

Größe der Wohnungen sowie die Höhe von Mieten und Nutzungsentgelten bestimmen den Handlungsbedarf. So befinden sich in den Altbeständen tendenziell kleinere Wohnungen, die den strukturellen Veränderungen der Wohnnachfrage durch den demografischen Wandel teilweise nicht mehr gerecht werden. Dass es vor einer Umsetzung und Entscheidung über Sanierung, (bestandsersetzenden) Neubau oder Abriss auf die Analyse, Planung und Kommunikation ankomme, verdeutlichte Frau Prof. Theurl in einem weiteren Schritt. Bei der Analyse komme es darauf an, dass der Wohnungsbestand und die Mitgliederstruktur heute und in Zukunft zueinander passen, um tatsächlich Werte für die Mitglieder, den Member Value, zu schaffen.

Mit dem Thema „Sanierung vs. Neubau: Was geht? Was geht nicht?“ beschäftigte sich Herr Prof. Dr. Norbert Rascher, Professor für technisches Immobilienmanagement, EBZ Busi-

ness School Bochum und Geschäftsführer der iwB Entwicklungsgesellschaft in Braunschweig. In seinem Vortrag unterstrich er, dass zwar in den Beständen modernisiert werden müsse, jedoch eine Vollmodernisierung in vielen Beständen unmöglich sei. Nicht alles sei wirtschaftlich zu modernisieren, so dass Ersatz bzw. Neubau in den Beständen notwendig werde. Als Faustformel gab er der Zuhörerschaft mit auf den Weg, dass ca. 50% der Bestände mit energetischer Modernisierung vollmodernisierbar und ein Viertel teilmodernisierbar sei. Der Rest, der den „Problembestand“ eines Wohnungsunternehmens darstellt, müsse abgerissen oder „abgewohnt“ werden.

Herr Andreas Vondran, Vorstandsmitglied der WOGEDO, Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost, widmete sich in seinem Vortrag „Bestandsersetzender Neubau: Von der Planung zur Umsetzung“ einem Praxisbeispiel seiner Wohnungsgenossenschaft. Ne-



Drs. ir. Gerrit J. Teunis



Rita Tölle



Andreas Vondran

ben einer konsistenten Unternehmensstrategie und einer Wirtschaftlichkeitsberechnung komme es laut Vondran auf eine konsequente Bestands- und Marktanalyse an. Im Beispiel der WOGEDO liege die strategische Positionierung und Differenzierung im Düsseldorfer Wohnungsmarkt in einem ausgezeichneten Verhältnis zwischen Preis und Leistung. Ein zweites konkretes Beispiel stellte Winfried Tomczak, Vorstandsvorsitzender der Wohnungsgenossenschaft Duisburg-Mitte eG, in seinem Vortrag „Bestandsersetzender Neubau: Kommunikation als Erfolgsvoraussetzung“ vor. Dabei lag der Schwerpunkt des Vortrages auf dem Themenkomplex „Vorbereitung der Abrissmaßnahme“ und „Umsetzung mit den Mietern“. Die Bedeutung der Kommunikation mit den Mitgliedern, dem Aufsichtsrat, der Öffentlichkeit und der Politik verdeutlichte Tomczak, indem er auf den kürzlich durchge-



Winfried Tomczak

fürten bestandsersetzenden Neubau seiner Genossenschaft einging. Mit dem Vortrag „Bestände und Neubau – das Beispiel der Better Wonen Vechtal Hardenberg in den Niederlanden“ durch Herrn Drs. ir. Gerrit J. Teunis konnte ein Vergleich zwischen Deutschland und dem Ausland angestellt werden. So führen die Niederlande, die über weitaus mehr Sozialmietwohnungen als bspw. Deutschland verfügen, seit Jahren die Sanierungszahlen in Europa an. Aus diesem Grund konnte Herr Drs. Teunis aus zahlreichen erfolgreichen Praxisfällen der Niederlande und seiner Wohnungsgesellschaft, einer Stiftung, berichten. Dass Kommunikation und Mitgliedernähe bei Neubaumaßnah-



RA Alexander Rychter

men besonders wichtig seien, unterstrich er in seinen Ausführungen am Beispiel Hardenberg. Den gelungenen Abschluss bildeten die Ausführungen von Frau Rita Tölle, Referatsleiterin des Referats Wohnungsbestandsförderung des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes NRW, zum politischen Hintergrund des Themenkomplexes „Sanierung versus Neubau“. Frau Tölle gab Einblicke in die Fördermöglichkeiten bei Abrissobjekten. So nahm Sie Stellung zur Umstrukturierung mit Ab-

rissförderung im Rahmen der Wohnungsförderung der 2. Generation. Anhand von ausgewählten Beispielen zeigte sie wie Land und Unternehmen in der Vergangenheit zusammengearbeitet haben und es zukünftig tun sollten.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Im Anschluss an die Vorträge wurde im Rahmen der von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion über Herausforderungen, Probleme und Lösungen durch Sanierung, Neubau oder bestandsersetzenden Neubau diskutiert. Norbert Raschper, Rita Tölle, Winfried Tomczak, Andreas Vondran und RA Alexander Rychter, M.A., Verbandsdirektor des Verbandes der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. in Düsseldorf, konnten dafür als Diskutanten gewonnen werden. Die rege Beteiligung der Teilnehmer unterstrich die hohe Aktualität der diskutierten Thematik. Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 11. Oktober 2011 in Bielefeld statt.

---

☎ Caroline Schmitter  
☎ (0251) 83-2 28 95  
✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

---

## Die neuen Regeln der EU-Kommission für die Zusammenarbeit von Wettbewerbern

*Forum Kartellrecht des IfG in Zusammenarbeit mit dem Institut für Internationales Wirtschaftsrecht*

Zu einem hochaktuellen Thema begrüßten Prof. Dr. Theresia Theurl vom Institut für Genossenschaftswesen und Prof. Dr. Petra Pohlmann vom Institut für Internationales Wirtschaftsrecht am 20. Januar 240 Studierende und Praktiker in der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster: Das „Forum Kartellrecht“ bot eine Plattform, sich über die Leitlinien der EU-Kommission für die Zusammenarbeit von Wettbewerbern auszutauschen, die eine Woche zuvor veröffentlicht worden waren.

Der Vortrag von Dr. Henning Leupold, Mitarbeiter der Generaldirektion Wettbewerb der EU-Kommission, bildete einen hervorragenden Einstieg. Er stellte aus Sicht der EU-Kommission die Änderungen in den „Leitlinien zur Anwendbarkeit von Artikel 101 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf Vereinbarungen über horizontale Zusammenarbeit“ vor, insbesondere das neue Kapitel zum Informationsaustausch zwischen Wettbewerbern. Die Vorgaben zur Weitergabe marktstrategischer Informationen hatte vor allem die Wirtschaft gefordert, um die bisherige Rechtsunsicherheit einzu-

dämmen. Die Ausgestaltung der neuen Regelungen zu abgestimmten Verhaltensweisen und bezweckten Wettbewerbsbeschränkungen sei insgesamt sehr stark am Rahmen der Rechtsprechung orientiert, so Dr. Leupold.

Dr. Fabian Theurer, Referent im Bundeskartellamt, legte den Schwerpunkt im folgenden Vortrag auf die kartellrechtlichen Probleme bei der Einschätzung von horizontalen Einkaufskooperationen. Die entstehende Nachfragemacht übe Druck auf den Preis aus. Dies führe aus Verbrauchersicht zwar zu Qualitätsreduktionen, erhöhe aber auch den Innovations-

druck. Die Einschätzung dieses Trade-offs obliege der Ökonomie, so Dr. Theurer. In der daraus folgenden Rechtsunsicherheit über eine mögliche Freistellung sieht er auch weiterhin ein Problem. Zu den geänderten Regelungen in Zusammenhang mit Standardisierungsvereinbarungen merkte er an, dass Normierungsprozesse zwar wünschenswert seien, aber ihrerseits wiederum nicht standardisiert sind. Dies verursache Probleme bei der Vergleichbarkeit. Er wies auch auf die häufig schwierige Einschätzung von Konflikten zwischen Standardisierungen und bestehenden Lizenzen hin.



Das interessierte Publikum

Ein praxisorientierter Veranstaltungsteil ergänzte die theoretischen Ausführungen um Erfahrungen aus der Anwendung der Leitlinien. Jochen Burrichter, Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Hengeler Mueller, referierte über die speziellen Probleme in der Versicherungswirtschaft bei der kartellrechtlichen Bewertung von Sachverhalten, in denen marktverhaltensrelevante Informationen ausgetauscht werden.

Dr. Günther Schulte vom Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen präsentierte den Zuhörern die Sicht des Mittelstandes auf Einkaufskooperationen – ein wesentliches Merkmal zahlreicher Verbundgruppen. Er betonte, dass die Nachfragebündelung durch eine Verbundgruppe keineswegs dazu führe, dass Preise festgesetzt werden könnten. Die häufig lokal operierenden Verbundgruppenmitglieder können durch die Kooperation jedoch eine gestärkte Verhandlungsposition erreichen. Bessere Konditionen im Einkauf können dann zu einer Senkung der Verbraucherpreise führen. Der Zentralverband habe sich aktiv in den Prozess der Ausarbeitung der Leitlinien eingebracht, um für möglichst klare Regeln für die Verbundgruppen zu sorgen.

Dass der „Teufel im Detail“ steckt, verdeutlichte Dr. Ellen Braun, Rechtsanwältin und Partnerin bei Allen & Overy, an zwei Fallbeispielen eindrucksvoll. Was dürfen Unternehmen bei Round-Table-Diskussionen im Verband an Marktdaten preisgeben? Sie riet zu großer Vorsicht bei Zahlenangaben. Und wie ist die Informationsbeschaffung über die Preise der Wettbewerber durch einen wohl-



Dr. Wolfgang Nothhelfer



Dr. Fabian Theurer



Dr. Günther Schulte

gesonnenen Kunden einzuschätzen? Vor allem vor dem Hintergrund bereits bestehender oligopolistischer Strukturen und der Kronzeugenregelung gelte auch in solchen Situationen häufig der anwaltliche Rat zur Vorsicht.

Zum Abschluss lieferte Dr. Wolfgang Nothhelfer, Manager bei PricewaterhouseCoopers Economics, eine Einschätzung der neuen Leitlinien aus ökonomischer Sicht. Die wichtigsten industrieökonomischen Zusammenhänge seien bereits gut integriert. Ihm fehle in einigen Punkten jedoch noch eine gründlichere Ausarbeitung der Effizienzkalküle. Die Abwägung zwischen Preistransparenz für Nachfrager und der damit verbundenen Begünstigung von Kartellen nannte er als Beispiel. Zum neuen Kapitel zum Informationsaustausch merkte er an, dass auch dort mögliche Effizienzen stärker berücksichtigt werden sollten. Das zukünftige Preis- und Mengenverhalten abzusprechen könne beispielsweise zur Vermeidung von Forschungswettläufen durchaus sinnvoll sein, so Dr. Nothhelfer.

In den Diskussionen wurden immer wieder Themen angesprochen, die auch in Zukunft für Klärungsbedarf zwischen Anwendungspraxis und Wettbewerbsbehörden sorgen werden. Doch auch die Kommunikation zwischen Ökonomen und Juristen bleibt herausfordernd.

---

📍 Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

---



## Theresia Theurl

### *Das Unternehmerbild in der Gesellschaft: Raffer oder Schaffer?\**

Seit vielen Jahren thematisiert die Veranstaltungsreihe „Wirtschaft@Westfalen“ wichtige und aktuelle Themen, die die wirtschaftliche Theorie und die Praxis gleichermaßen beschäftigen. Ziel ist es, eine Brücke zwischen praktischer Unternehmensführung, politischen Entscheidungsträgern und wissenschaftlichen Forschungsergebnissen zu schlagen. „Wirtschaft@Westfalen“ ist ein Kooperationsprojekt des Centrums für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster (CAWM) der Westfälischen Wilhelms-Universität und der Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen.

Zu „Wirtschaft@Westfalen“ werden regelmäßig hochkarätige Referenten und Diskutanten nach Münster eingeladen. In diesem Jahr waren es Prof. Dr. jur. Dr. h.c. mult. Paul Kirchhof, Professor an der Juristischen Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und langjähriger Richter am Bundesverfassungsgericht, Klaus-Peter Schöppner, Geschäftsführer der TNS Emnid Medien und Sozialforschung GmbH, Bielefeld, sowie Ute Brüssel, Pressesprecherin des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Berlin, die zusätzlich langjährige journalistische Erfahrung in unterschiedlichen Medien in die Diskussion einbringen konnte.

#### Unternehmerbild

Das Thema der diesjährigen Veranstaltung, das Unternehmerbild in der Gesellschaft, war für die angesprochenen Zielgruppen besonders interessant und führte nicht nur auf dem Podium zu lebhaften Diskussionen. Vieles deutet darauf hin, dass sich das Unternehmerbild in der Bevölkerung in den vergangenen Jahren verschlechtert hat. Nicht zuletzt seit der

globalen Finanzmarktkrise und der realwirtschaftlichen Rezession wird sehr kritisch und meist undifferenziert über Unternehmer gesprochen. Dabei kommt es häufig zu einer Vermischung eines eher negativen Manager-Images und den eher positiven Vorstellungen, die mit eigentümergeführten Familienunternehmen verbunden werden. Daneben ist nun auch in der öffentlichen Diskussion manchmal wieder die Forderung nach einer Renaissance des „ehrbaren Kaufmanns“ zu hören, der Wunsch nach einer stärker werteorientierten Führung von Unternehmen.

#### Problemlöser

Input für die Diskussion boten die präsentierten Ergebnisse einer Befragung der Bevölkerung des Münsterlands und der Emscher-Lippe-Region zum Unternehmerbild. Die Befragung wurde von der IHK Nord Westfalen in Auftrag gegeben und von der TNS Emnid Medien und Sozialforschung GmbH, Bielefeld, durchgeführt. Die Ergebnisse spiegeln ein ambivalentes Bild von Unternehmen in der Bevölkerung wider. So wird den Fami-

lienunternehmen die höchste Kompetenz für die Lösung wichtiger wirtschaftlicher Zukunftsaufgaben zugesprochen. Interessante Zusatzinformationen bietet die weitere Reihung: An zweiter Stelle folgen die NPOs, dann die internationalen wirtschaftspolitischen Organisationen, Politiker auf Landes- und Kommunalebene, managergeführte Unternehmen. Am Ende der Reihung folgen EU-Politiker, denen ein geringer Beitrag zur Problemlösung zugeschrieben wird.

#### Hohe Anforderungen

An Unternehmer werden hohe Anforderungen gestellt. 77% der Befragten erwarten von ihnen fachliche Kompetenz, gefolgt von Glaubwürdigkeit (66%) und Durchsetzungsstärke (45%). Drei Viertel der Bevölkerung hält das Bild des „ehrbaren Kaufmanns“ für zeitgemäß und kennt es inhaltlich auch. Ambivalent ist die Einschätzung im Zusammenhang mit der Schaffung von Arbeitsplätzen. Nur eine knappe Mehrheit geht davon aus, dass Unternehmer neue Arbeitsplätze schaffen und dass sie Arbeitnehmer fair behandeln. Eine deutliche

Mehrheit ist überzeugt, dass Unternehmer ein eher hohes Einkommen beziehen, dass sie dafür jedoch auch länger und härter arbeiten müssen als andere. Viele weitere und aussagekräftige Ergebnisse wurden in der Diskussion aufgegriffen und von den Diskutanten analysiert.

### Ambivalenz

Auch in der Diskussion auf dem Podium zeigte sich, dass das Bild, das sich eine Gesellschaft von ihren Unternehmern macht, ein Bild ist, das sich Menschen machen. Es wird von vielen Einflussfaktoren bestimmt: Was erwarten die Menschen, wie verhalten sich die Unternehmen alltäglich, welches Bild wird von ihnen transportiert. Einerseits wird von Unternehmern viel, vielleicht manchmal zu viel, erwartet, ihnen aber auch viel Positives zugetraut. Andererseits sind es auch negative Merkmale, die die Einschätzung prägen, wobei die Einschätzung tendenziell wohl eine kritischere wird.

### Verantwortungseigentümer

Prof. Kirchof prägte den Begriff des „Verantwortungseigentümers“, der in unserer Gesellschaft notwendig sei und der vor allem in mittelständischen Unternehmern mit einer tieferen inneren Bindung zu ihren Unternehmen verankert sei. Klar arbeitete er heraus, dass die Trübung des Unternehmerbildes in der Öffentlichkeit mit der Wahrnehmung eines Verlustes an Verantwortlichkeit zusammenhängen würde, was gleichzeitig eine der großen Gefahren für die marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung



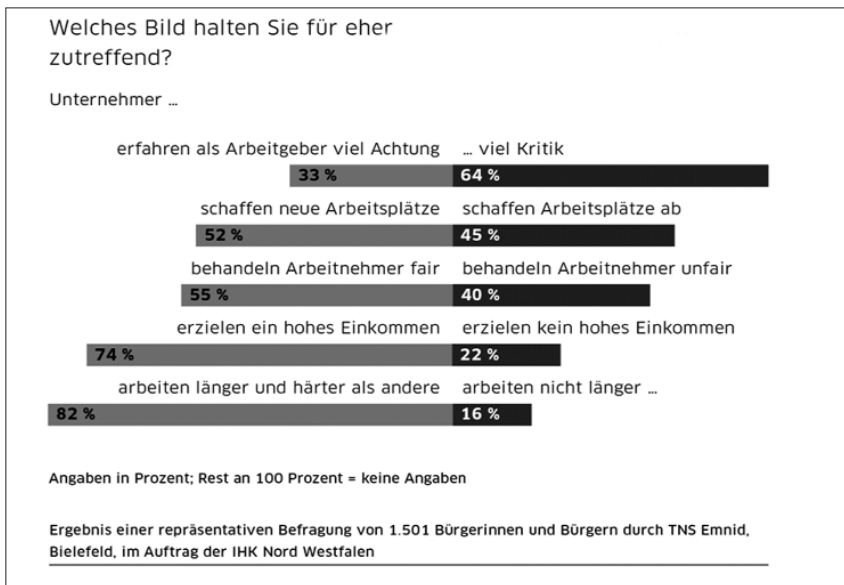
Podiumsdiskussion

insgesamt darstelle. Diese könne ohne verantwortungsbereite Unternehmer nicht bestehen. Es gehe nicht nur um Öffentlichkeitsarbeit, sondern auch um die Rahmenbedingungen und um die Orientierung der Unternehmen. Eine nachhaltige Unternehmenskultur sei anzunehmen. Es müsse zu einer Neuadjustierung der Verantwortung am Markt kommen. Gerade die Fi-

nanzmarktkrise habe zu einer Zerschlagung von Verantwortungsketten geführt. „Der ehrbare Kaufmann“ sei nach wie vor als Leitbild für das unternehmerische Handeln unverzichtbar. Denn je mehr innere Bindung an ein ethisches Verhalten existiert, desto freier kann sich der Mensch entfalten und verhalten. Viele geschriebene Normen sind dann verzichtbar und



v.l.n.r.: Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. Dr. Paul Kirchof, Ute Brüssel



Das regionale Unternehmerbild  
Quelle: IHK Nord Westfalen

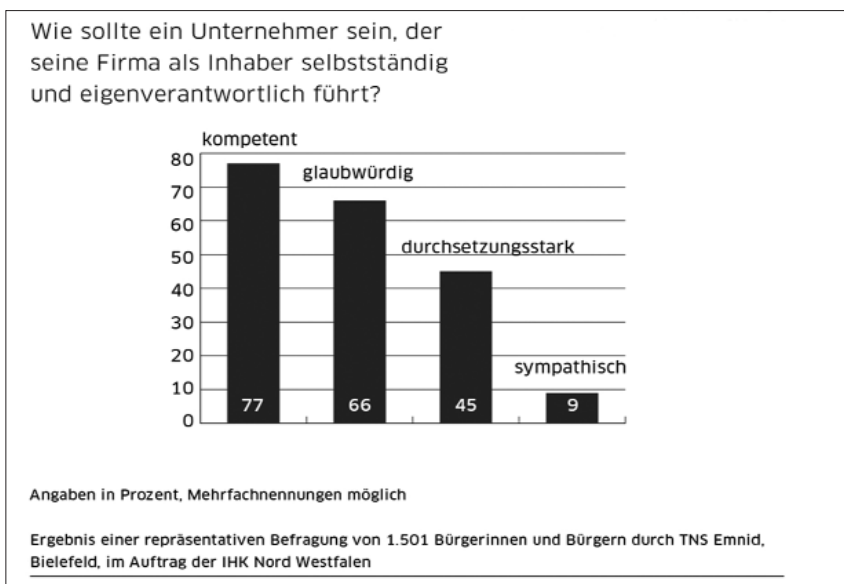
dennoch wird ihre Intention umgesetzt. Der Unternehmer müsse also ein „Freiheitsberechtigter mit innerer Bindung“ sein. Anderenfalls bezahle er mit dem Verlust der Freiheit durch eine nicht mehr bewältigbare gesetzliche Normenflut. Der Einzelne würde sich dann mit Normen arrangieren, die er in ihrer Gesamtheit gar

nicht mehr kennen könnte. „Das wäre der Tod für die Autorität des Rechts“, warnte der frühere Verfassungsrichter.

### Vertrauenssehnsucht

Auch Klaus-Peter Schöppner sieht die Entwicklung des Unternehmerbildes in einem größeren Zusammenhang. Er ortet eine Beunruhigung der

Bevölkerung, die Vertrauen sucht, aber zu wenig Anhaltspunkte dafür findet. Sie findet sie auch bei den Unternehmen nicht. Er stellte einen grundlegenden Paradigmenwechsel fest, den er an einer Entsolidarisierung in der Gesellschaft festmacht. Die Menschen spüren einen „Zukunftsgewissheitsverlust“ in dem Sinne, dass nicht mehr von einer besseren Zukunft für die Kinder ausgegangen werden könne. Die Zukunft wirke unsicher und bedrohend, vor allem weil eine gute Ausbildung nicht zwingend mit einem sicheren Arbeitsplatz verbunden sei. Vor diesem Hintergrund sei eine Renaissance des Vertrauens notwendig. Ein besseres Unternehmerbild könne nur dann entstehen, wenn das Einfordern von guten Arbeitsleistungen mit mehr Sicherheit durch das Unternehmen honoriert wird. Sozialkapital im Unternehmen werde immer wichtiger und das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit hänge davon ab, wie dieses mit seinen Mitarbeitern umgehe. Dies würde zunehmend als wichtiger eingeschätzt als die Behandlung der Kunden. Dabei sei es nicht einfach, in einem generellen Beschleunigungsprozess in einer globalisierten Welt Vertrauensanker zu finden. Die zunehmende Transparenz führe dazu, dass am Ende nur die guten Unternehmen überleben werden, da unethisches Verhalten am Markt viel schneller als früher abgestraft werde. Unternehmer müssten sich daher viel intensiver damit beschäftigen, wie sie mit Pannen und Fehlern umgingen. Chats, Blogs und Twitter seien die Treiber für ein um-



Wie sollte er sein?  
Quelle: IHK Nord Westfalen



Das Podium wurde schnell in eine angeregte Diskussion verwickelt.

sichtiges Fehlermanagement, auch um sich vor Rufschädigungen zu schützen.

### Transparenz

Auch Ute Brüssel empfahl den zahlreichen anwesenden Unternehmern eine offensive Öffentlichkeitsarbeit. Unternehmer sollten auf Medien nicht nur mit neuen Produktinformationen zugehen, sondern vor allem auch dann, wenn sie eine „Geschichte“ zu erzählen haben. Dabei kann es sich um unterschiedlichste, durchaus auch alltäglich erscheinende Themen handeln. Beispiele sind die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer oder der erfolgreiche Einstieg auf schwierigen Auslandsmärkten. Dabei müsse jedoch die Logik der Medien verstanden werden. Sie sind nicht, wie manchmal und von manchen vermutet, per se boshaft, sondern sie sind an einer berichtenswerten „Story“ interessiert. Für sie würde nicht irgendein Unternehmerbild im Vordergrund

stehen, sondern das berichtenswerte Neue einzelner Unternehmen. Das könnten sich Unternehmer viel mehr zunutze machen, ohne dabei Betriebsgeheimnisse preisgeben zu müssen. Auf diese Weise käme mit einer breiteren Bevölkerung eine Kommunikation zustande und es würden Informationen vermittelt. So könne auf längere Sicht ein Vertrauenskapital aufgebaut werden. Auf dieses könne man bauen, falls Probleme auftreten würden. Dabei sollten auch die neuen sozialen Medien nicht vernachlässigt werden. Sie führten zu einer deutlichen Beschleunigung der Kommunikation. Würde man sie nicht beachten, könne man schon tot sein, bevor man es überhaupt bemerken würde.

### Fazit

Es sind zumindest fünf Botschaften, die zusammenfassend am Ende der Podiums- und Plenumsdiskussion festgehalten werden konnten. Erstens das Unternehmerbild der deutschen

Bevölkerung ist ein ambivalentes und es verschlechtert sich tendenziell. Dazu trägt zweitens bei, dass in der Öffentlichkeit kaum zwischen einzelnen Unternehmenstypen unterschieden wird, wobei als negativ eingeschätzte Verhaltensweisen verallgemeinert werden. Drittens bestehen starke Verbindungslinien zwischen dem Unternehmerverhalten und der Funktionsfähigkeit der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Viertens wird das Bild von den Unternehmen durch das geänderte Umfeld beeinflusst, in dem sie tätig sind, z. B. Globalisierung, Technologisierung etc. Fünftens wird das Unternehmerbild nicht nur durch das Verhalten der Unternehmer geprägt, sondern es kann auch durch professionelle Kommunikationsstrategien beeinflusst werden. Eine Antwort auf die Frage „Raffer oder Schaffer“ erfordert also eine deutlich stärkere Differenzierung zwischen einzelnen Unternehmen, Unternehmern und Unternehmenstypen.

*\* Zusammenfassung einer Podiumsdiskussion unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Wirtschaft@Westfalen“ am 26. Mai 2011 in der IHK Nord Westfalen in Münster.*

---

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

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 36. Hohenheimer Oberseminar an der Universität Düsseldorf

Das 36. Hohenheimer Oberseminar fand auf Einladung von Prof. Dr. Justus Haucap an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf statt. Bei der traditionsreichen Veranstaltung diskutieren Professoren, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler im interuniversitären Kreis über zahlreiche aktuelle und spannende Fragestellungen aus der Industrieökonomik, der Institutionenökonomik und der Wettbewerbspolitik.

In den Räumlichkeiten des neu errichteten Oeconomicums fand vom 14.4.-16.4.2011 das 36. Hohenheimer Oberseminar statt. Das IfG war an diesem HOS durch Prof. Dr. Theresia Theurl und Sebastian Tenbrock vertreten. Bei der Veranstaltung stellen Teilnehmer von verschiedenen deutschen Universitäten Papiere mit ihren ersten Ansätzen oder auch fortgeschrittenen Ergebnissen ihrer aktuellen Forschungsprojekte vor. Diese werden zunächst durch einen Koreferenten kommentiert und kritisch bewertet. Anschließend erhält das gesamte Plenum die Möglichkeit, weitere Anmerkungen und Empfehlungen für die Forschungstätigkeit abzugeben. Dabei profitieren insbesondere die Nachwuchswissen-

schaftler von den fachkundigen und konstruktiven Ratschlägen der anwesenden Professoren, Wissenschaftler und Vertretern aus der Praxis.

#### IfG mit einem Koreferat vertreten

Das IfG war bei diesem HOS durch ein Koreferat von Sebastian Tenbrock vertreten, das er zu dem Papier „Next Generation Access Networks: Regulierung zwischen Wettbewerbsintensivierung und Investitionsforcierung“ von Markus Hessler aus Hamburg hielt. Die Bandbreite der eingereichten Papiere war wie üblich weit gefasst und enthielt u.a. Beiträge zu Innovationseffekten von Fusionen in der Pharmaindustrie, Problemen bei der Dezentralisierung in europäi-

schen Netzindustrien, Wettbewerb zwischen Zentralverwahrern von Wertpapieren und der Preiskorrelationsanalyse auf zweiseitigen Märkten.

#### Besichtigung des Rheinturms

Abseits der Diskussionen wurde für die Teilnehmer des HOS auch in Düsseldorf ein umfangreiches Rahmenprogramm geboten, bei dem für die Nachwuchswissenschaftler die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und zur Fortsetzung der Diskussion der Themen bestand. Sowohl beim traditionellen Get-together als auch beim gemeinsamen Essen im Düsseldorfer Hafen bot sich dazu reichlich Gelegenheit. Ein Höhepunkt im wahrsten Sinne des Wortes war die Besichtigung des Rheinturms, dem Fernsehturm in Düsseldorf. Auf über 160 Metern Höhe konnte man die gesamte Stadt überblicken und sogar das ferne Köln erkennen.

Auf Einladung von Prof. Dr. Wolfgang Kerber findet das nächste Hohenheimer Oberseminar im November 2011 an der Universität Marburg statt.



Das neuerrichtete Oeconomicum an der Universität Düsseldorf

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

## Workshop zu Kundenpräferenzen von Bahnkunden

*Wissenschaftlicher Austausch*

Im Januar fand am Institut für Genossenschaftswesen ein gemeinsamer wissenschaftlicher Workshop mit Johannes Paha, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Gießen, statt, der eine aktuelle Publikation zum Wettbewerb auf Bahnfernstrecken präsentierte.

Am 20. Januar 2011 konnte das IfG Herrn Diplom-Volkswirt Johannes Paha von der Professur für VWL - Industrieökonomie, Wettbewerbspolitik und Regulierung an der Universität Gießen am Institut für Genossenschaftswesen begrüßen. Herr Paha

ressierte Mitarbeiter vom Institut für Verkehrswissenschaft von Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig an der Diskussion teil.

Basierend auf 700 Interviews erhoben die Wissenschaftler Nachfragedaten zu Bahnfernenreisen auf den Strecken

zwischen den Kunden auf den Strecken nach Brüssel und Amsterdam: Kunden auf der wettbewerblich betriebenen Strecke nach Brüssel sind dem Wettbewerb offener gegenüber und eher bereit ein Ticket des in den Wettbewerb eintretenden Unternehmens zu kaufen als Kunden auf der kooperativ betriebenen Strecke nach Amsterdam. Dies zeigte sich vor allem für Kunden mit einer Präferenz für regelmäßige Nutzungen, also z.B. Geschäftsreisenden. Außerdem offenbarte sich eine Präferenz der Kunden für den Anbieter, in dessen Zügen sie jeweils befragt wurden. Die Ergebnisse zeigen eine signifikant geringere Preissensitivität für Geschäftsreisende und Inhaber von Kundenkarten. Internetkunden von Bahnunternehmen scheinen dagegen besonders preissensitiv zu sein.



Johannes Paha erläutert das Forschungsdesign

stellte in einem Workshop eine aktuelle Publikation „Estimating Travellers' Preferences for Competition in Commercial Passenger Rail Transport“ vor, die er zusammen mit seinen Kollegen Dirk Rompf und Christiane Warnecke erarbeitet hatte. Der vierstündige wissenschaftliche Workshop diente der Präsentation und gemeinsamen Diskussion der Themeninhalte des Papiers. Neben den Mitarbeitern des Instituts für Genossenschaftswesen nahmen außerdem einige inte-

Köln-Brüssel, wo ein Angebotswettbewerb zwischen Thalys und der Deutschen Bahn stattfindet, und der Strecke Köln-Amsterdam, wo ein Angebot in Kooperation zwischen NS und der Deutschen Bahn stattfindet. Basierend auf einer discrete choice multinominalen Logit Regression untersucht die Studie Entscheidungs determinanten der Kunden für zwei fiktive Wettbewerbsunternehmen auf diesen Strecken. Die Wissenschaftler finden signifikante Unterschiede

Es entwickelte sich im Rahmen der Präsentation eine ausführliche und fruchtbare Diskussion über die Inhalte und Methodik des Papiers. Wir bedanken uns bei Johannes Paha für die interessante Präsentation und die Diskussion des Papiers.

---

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

---

## Euricse-Konferenz in Trento, Italien

### *2nd Euricse International Conference on Cooperative Finance and Sustainable Development*

Im norditalienischen Trento diskutierten im Rahmen der zweiten Euricse-Konferenz vom 8.-10. Juni 2011 etwa 70 Teilnehmer aus Wissenschaft und Praxis über aktuelle Problematiken und Entwicklungen genossenschaftlich organisierter Bankensysteme. Das IfG war durch das aktuelle Forschungsprojekt zur „MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken“ von Michael Tschöpel mit einem Forschungspapier vertreten.

In diesem Jahr veranstaltete das European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse) die Konferenz bereits zum zweiten Mal. Euricse hat sich zum Ziel gesetzt, eine Plattform für die Präsentation und Diskussion von Forschungsergebnissen über die ökonomischen und gesellschaftlichen Auswirkungen und Entwicklungen von Genossenschaftsbanken zu etablieren. Den Schwerpunkt nahmen empirische Arbeiten ein, speziell zur Fragestellung der Entwicklung von Genossenschaftsbanken vor, während und nach der weltweiten Finanzmarktkrise. Aber auch theoretische Arbeiten sowie Fallstudien wurden im Plenum konstruktiv diskutiert. Insgesamt vierzehn Forschungsergebnisse wurden auf der Konferenz präsentiert, wobei neben der Betrachtung von individuellen Entwicklungen der Genossenschaftsbanken in einzelnen Regionen und Ländern auch einige Ländervergleiche vorgestellt wurden.

Das Institut für Genossenschaftswesen wurde durch Michael Tschöpel vertreten. Er präsentierte erste theoretische Resultate zur MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken und stellte sie anschließend zur Diskussion. In dem konzeptionellen Forschungspapier stellte er die theoretische Herleitung des Member-



Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Trento / Stadt Trento

Value-Ansatzes nach Theurl vor, speziell seine Begründung auf Basis der Anforderungen der genossenschaftlichen Praxis sowie der Kooperationstheorie. Auf dieser Grundlage beschrieb er die Komponenten des MemberValue, die sich aus den Funktionen der Mitgliedschaft ableiten lassen, speziell die Leistungspartner-, Eigentümer- und Entscheidungsträgerperspektive. Schlussendlich wurde ein vorläufiges Erklärungsmodell präsentiert, welches den Zusammenhang einzelner Einflussfaktoren auf den Wert der Mitgliedschaft, den MemberValue, darstellen soll. Ein Ausblick auf eine geplante empirische Erhebung und ihre Möglichkeiten schlossen den Vortrag ab.

Im Plenum, welches aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern sowie einigen Praxisvertretern bestand, stieß der Ansatz auf reges Interesse. Zahlreiche Nachfragen, Kommentare und Anmerkungen unmittelbar nach

der Präsentation sowie im Verlauf der Konferenz zeigten dies und führten zu neuen Ideen, die das Forschungspapier weiter verbessern können.

Der Gedankenaustausch wurde durch zahlreiche weitere Gelegenheiten, wie gesellschaftliche Events in angenehmer Atmosphäre intensiviert und erlaubte auch das Knüpfen internationaler Kontakte zu Akteuren und Einrichtungen der genossenschaftlichen Forschung. Der überaus positive Eindruck der Konferenz wurde daher nicht nur durch fachliche Aspekte bestimmt, sondern auch durch die Teilnehmer, die sehr gute Organisation, die Stadt Trento sowie durch das angenehme Rahmenprogramm.

---

➔ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

---

## IfG-Alumni-Treffen 2011

*Teilnehmerrekord beim IfG-Alumni-Treffen 2011*

Über eine Rekordteilnehmerzahl von knapp 70 Teilnehmern konnten sich die Organisatoren des neunten IfG-Alumni-Netzwerk-Treffens am 25./26. März freuen. Zahlreiche ehemalige und aktuelle Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie ehemalige Studierende des Fachs Unternehmenskooperation waren der Einladung von Prof. Dr. Theresia Theurl zum diesjährigen Treffen nach Münster gefolgt. Sie verbrachten zwei interessante und abwechslungsreiche Tage im Kreis ehemaliger Kollegen und Kommilitonen. Über aktuelle Geschehnisse und längst vergangene IfG-Erlebnisse tauschten sich die Alumni aus und erinnerten sich an „alte Zeiten“.

Nach einer kurzen Begrüßung und einer Vorstellung der Teilnehmer, eröffnete Prof. Dr. Theurl die Veranstaltung am Freitagnachmittag der Tradition entsprechend mit einem Bericht über die aktuellen Forschungsaktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen. Hierbei verwies sie insbesondere auf die vier während des vergangenen Jahres erfolgreich abgeschlossenen Promotionsprojekte sowie auf die Veröffentlichung einer Fülle von Forschungsergebnissen in den Publikationsreihen des Instituts. Für das kommende Jahr kündigte sie die Vollendung zahlreicher weiterer interessanter Arbeiten und deren Publikation aus vielversprechenden Forschungsprojekten an.

Dr. Jörn Quitzau, Senior Economist der Berenberg Bank Hamburg, lieferte in seinem Vortrag „Der schwarze Fußball Schwan – Der Faktor Zufall im Profifußball“ eine ökonomische Betrachtung des Zufalls im Sport. So zog er in seinem Vortrag Parallelen zwischen der Theorie informationseffizienter Finanzmärkte und den Wettmärkten. Da die Wettquoten Auskunft über die Siegeswahrscheinlichkeit geben, könnten ohne Zufall keine



Teilnehmer Alumnitreffen 2011

Wettmärkte existieren. Über 50% aller Bundesligaspiele würden laut Quitzau durch Zufall entschieden. Seinen spannenden und anregenden Vortrag beendete Herr Dr. Quitzau mit langfristigen Prognosen über die Situation des Fußballs im Jahr 2030, einige davon: Die Deutsche Meisterschaft werde in einem Endspiel ausgetragen, Fußballer werden von Arbeitsagenturen an Vereine ausgeliehen, Bundesligaspiele werden auch im Ausland, insbesondere in Asien, stattfinden und

in Nationalmannschaften werden Ausländer zugelassen. Nicht überraschend wurden diese Thesen in einer lebhaften Diskussion gründlich thematisiert.

Anschließend ging es zum gemeinsamen Abendessen ins Restaurant Lazaretti. Noch lange danach nutzen die angereisten Alumni in entspannter Atmosphäre die Gelegenheit zum informellen Erfahrungsaustausch im Rahmen des IfG-Netzwerks, manche fachlichen und anderen Diskussionen





# IfG Münster

## Alumni

endeten erst am frühen Morgen. An diesem fanden sich jedoch alle wieder interessiert und fit zum Fachprogramm ein.

Nach einem gemeinsamen Frühstück der Teilnehmer und einem kurzen Rückblick von Frau Prof. Theurl auf den vorherigen Tag, eröffnete Dr. Richard Böger, Vorstandsvorsitzender der Bank für Kirche und Caritas eG, am Samstag den zweiten Teil der Alumni-Veranstaltung. In seinem Vortrag „Die genossenschaftlichen Kirchenbanken – Struktur, Aufgaben und Arbeitsweisen“ stellte er die Besonderheiten der Kirchenbanken vor und ordnete sie in die genossenschaftliche FinanzGruppe ein. Dass eine Spezialisierungsstrategie von Vorteil sein kann, zeigte er eindrucksvoll anhand eines Vergleichs zwischen den Spezialinstituten und den restlichen Volks- und Raiffeisenbanken. So weisen die Spezialinstitute im vergangenen Jahrzehnt nicht nur ein höheres Bilanzwachstum auf, sondern ebenso überzeugende Werte der Performance-Indikatoren. Besonders interessant war ein Vergleich der evangelischen mit den katholischen Kirchenbanken. Die Überlegenheit der katholischen Banken führte er auf deren konsequente Geschäftsstrategie zurück. Mit seinem Vortrag gelang es Dr. Böger großes Interesse zu wecken, was sich

in zahlreichen Fragen und Kommentaren äußerte.

Zum Abschluss der erfolgreichen Veranstaltung berichtete IfG-Mitarbeiter Kersten Lange über ausgewählte Ergebnisse seines Forschungsprojekts zu Kooperationen in der Automobilindustrie. Zunächst präsentierte er aktuelle Entwicklungen und Rahmenbedingungen der als besonders kooperationsintensiv geltenden Branche. Es zeigte sich, dass Kooperationen für die Unternehmen der Automobilindustrie eine wichtige strategische Option zur Sicherstellung und zum Ausbau der eigenen Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Weiterhin präsentierte Kersten Lange erstmals einige Ergebnisse einer vom IfG durchgeführten empirischen Erhebung zur Bedeutung, Verbreitung und Ausgestaltung von Kooperationen in der Automobilindustrie. Noch lange diskutierten die Alumni über Inhaltliches und das zehnte IfG-Alumni-Treffen, das als Jubiläum am 23./24. März 2012 stattfinden wird.

---

☎ Caroline Schmitter  
 ☎ (0251) 83-2 28 93  
 ✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

---

## IfG-Kennenlernabend

*Die „BRIC“-Staaten waren das Rahmenthema*

Am 13. April 2011 war es wieder soweit: Das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) öffnete seine Pforten und konnte über 100 Bachelor- und Masterstudenten zum 23. Kennenlernabend des IfGs begrüßen.

Wenn Studierende ihre Professoren nicht nur in riesigen Hörsälen, sondern in informellen Gesprächen kennen lernen können, wenn sie Kontakte zu anderen Interessenten der Unternehmenskooperation aufbauen und sich mit ihnen austauschen möchten und wenn das alles in einem entspannten und kulinarisch wertvollen Rahmen geschieht, dann ist wieder Kennenlernabend am Institut für Genossenschaftswesen.

Auch bei der 23. Auflage des erfolgreichen Erfahrungsaustauschs zwischen Dozenten und Studierenden der Unternehmenskooperationen füllten zahlreiche Interessierte die Räumlichkeiten des IfGs. Wie in den vorherigen Jahren stand auch diesmal der Kennenlernabend unter einem besonderen Motto. Die Organisatoren Lars Völker und Johannes Spandau gestalteten den Abend mit Hilfe der „BRIC“-Staaten, indem sie die Anwesenden neben einer themengerechten Dekoration mit kulinarischen Spezialitäten aus den vier aufstrebenden Wirtschaftsnationen verwöhnten. So konnten sich die Gäste beispielsweise an indischen Curry-Gerichten oder russischen Nachtschkeaktionen stärken, um dann wohlversorgt Informationen über mögliche Studienfächer oder Seminarinhalte zu erlangen oder um sich einfach mit Gleichgesinnten



über eigene Erfahrungen auszutauschen.

Prof. Dr. Theresia Theurl erwartete die Gäste zu Beginn mit einem Sekt-empfang und stellte in Ihrer Begrüßungsrede den erfolgreichen Verlauf der bisherigen Kennenlernabende heraus. Die Entwicklung vom ersten Kennenlernabend mit nur fünf Besuchern bis zum heutigen Tag mit über 100 Gästen zeige das stetig wachsende Interesse der Studierenden am Gebiet der Unternehmenskooperationen und biete gleichzeitig dem Institut die Möglichkeit, durch gegenseitiges Feedback neue Ideen und Umsetzungsvorschläge direkt mit den Studierenden zu erörtern.

Solch einmalige Möglichkeiten zum informellen Gedankenaustausch sind der Grund, warum der IfG-Kennenlernabend zu einem festen Bestandteil des studentischen Terminkalenders geworden ist und hoffentlich in Zukunft auch weiterhin sein wird.

---

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

---

## „Member Value International“ erreicht das Achtelfinale

### *Unglückliches Aus im 9-Meter-Schießen*

Der WiWi-Cup, das traditionelle Fussballturnier der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster, feierte in diesem Jahr sein 25. Jubiläum. Das Team des IfG konnte bei der diesjährigen Auflage nicht an die Vorjahreserfolge anknüpfen und schied im Achtelfinale aus. Das Turnier gewannen die „Alumni Allstars“

Als Gruppenkopf spielte „MemberValue International“ das erste Spiel gegen das Team der Wirtschaftsinformatiker „AC Leonardo“. Nach einem zähen Spiel blieb es Andreas Schenkel, vorbehalten, kurz vor Ende das entscheidende 1:0 für sein Team zu erzielen. Anschließend tat sich die Mannschaft jedoch sehr schwer und verlor zweimal unglücklich gegen den späteren Turniersieger „Alumni Allstars“ sowie gegen die „SpVgg Kajüter Führt“ mit jeweils 0:1. Erschwerend kam das Aus von Philipp Woltering hinzu, der in den letzten Jahren stets eine feste Größe im Team des IfG Münster war, sich im Spiel gegen die „Alumni Allstars“ aber unglücklich verletzt hatte.

Zum Ende der Gruppenphase stabilisierte sich die Leistung von „MemberValue International“ wieder. Gegen die starke Mannschaft von „Marketing Alumni“ konnte man ein Unentschieden erreichen. Im abschließenden Gruppenspiel setzte sich das Team mit 2:0 gegen „Real Kredit“ durch. Doppelter Torschütze war Michael Tschöpel, der zusammen mit Jochen Wicher das Team des IfG Münster betreut und seit März auf den WiWi-Cup vorbereitet hatte.

Als Gruppenvierter qualifizierte man sich für das Achtelfinale, musste allerdings gegen den Erstplatzierten der Gruppe 2 antreten. Wie in den letzten



Patrick Peichert

beiden Jahren, kam es auch in der diesjährigen Auflage zu einem Aufeinandertreffen mit dem Team „Kurzschuss Ströbele“ vom Lehrstuhl für Volkswirtschaftstheorie, einem Favoriten auf den Turniererfolg. Im Achtelfinale war es zunächst das Ziel, das Spiel möglichst lange offen zu halten, was bis zum Ende der regulären Spielzeit auch gelang. So kam es zum 9-Meter-Schießen, welches im Vorjahr im Halbfinale gegen das gleiche Team gewonnen werden konnte. Auch in diesem Jahr konnte Torwart Jochen Wicher zwei 9-Meter parieren, allerdings scheiterten seine Mitspieler ebenfalls am gegnerischen Torwart. Am Ende stand eine 1:3-Niederlage

zu Buche, die das Aus im Achtelfinale des WiWi-Cup 2011 bedeutete.

Dennoch ließ kein Spieler den Kopf hängen und zusammen mit den zahlreichen Mitarbeitern, die am Spielfeldrand für die nötige Unterstützung sorgten, wurden Caroline Wendler und Stefanie Lipsky im Einlagenpiel der „Sisters of no Mercy“ gegen das Professorenteam angefeuert. Leider unterlagen die Damen knapp mit 0:1, obwohl sie die deutlich besseren Chancen auf den Sieg hatten, diese aber leider nicht nutzen konnten.

Am Abend stand dann die traditionelle Abschlussfeier des WiWi-Cup im Juridicum auf dem Programm. Der Dekan Prof. Apolte überreichte neben dem Turniersieger-Titel an die „Alumni Allstars“ auch den umkämpften Preis für die „rote Laterne“, die an den Trainingspartner des IfG – dem Centrum für Interdisziplinäre Wirtschaftsforschung ging. Auch der beste Torschütze sowie der zweite und dritte Platz wurden prämiert. Mit mehr Glück im Abschluss, steht für das Institut für Genossenschaftswesen ein weiterer Anlauf auf den WiWi-Cup-Titel im nächsten Jahr an.

☎ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 29 075

✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

# Vorträge

## Theresia Theurl

### *Vertrauen als Erfolgsfaktor\**

Jeder weiß, dass Vertrauen wichtig ist. Dies wird täglich im persönlichen Zusammenleben in der Familie und am Arbeitsplatz erlebt. Dies gilt ebenso in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Kurz: Vertrauen ist wirksam. Es spart Kosten und Energie. Doch jeder hat auch schon erlebt, dass zu viel Vertrauen schädlich sein kann. Bereits Wilhelm Busch kam zur Erkenntnis, dass „Zuviel und zuwenig Vertrauen Nachbarskinder sind“.

Im richtigen Ausmaß zu vertrauen kann also tatsächlich als ein Erfolgsfaktor für das Zusammenleben und für das Zusammenarbeiten eingeschätzt werden. Das ist nicht nur Alltagswissen, sondern auch die Theorie kommt zu diesem Ergebnis. Dieser Zusammenhang ist nun differenzierter auszuleuchten.

### Vertrauenswunsch

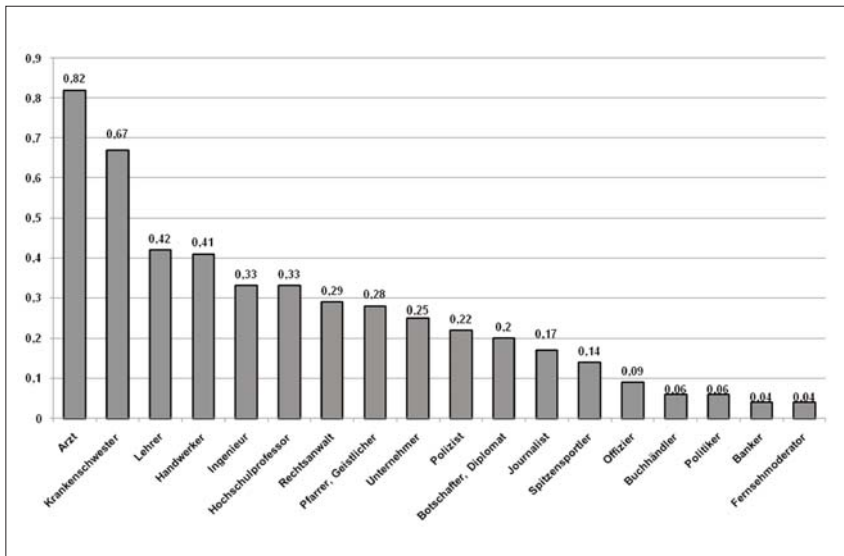
Dass Menschen Vertrauen für wichtig halten, zeigen uns zahlreiche Umfragen, so etwa jene des Instituts für Demoskopie Allensbach und jene der GfK Nürnberg. Eine repräsentative Befragung der GfK Nürnberg von Ende 2010 liefert etwa die Information, dass 54% der deutschen Bevölkerung davon ausgeht, dass „vertrauen zu können“ in Zukunft noch wichtiger werden wird als bisher. 40% antworten, dass es gleich wichtig bleibt. Vertrauen und Verlässlichkeit werden mehr denn je von den Menschen gewünscht. Doch war es nicht so, dass ein Zuviel an Vertrauen mit zur Finanzmarkt- und zur aktuellen Staatsschuldenkrise geführt hat, Vertrauen in die Banken, Vertrauen in Schuldner mit geringer Bonität auf den amerika-



nischen Immobilienmärkten, Vertrauen in Berater und Ratingagenturen, Vertrauen in die Budgetpolitik Griechenlands und Portugals? Ist es nicht oft so, dass zu sehr zu vertrauen zu falschen Entscheidungen führt, die dann zu korrigieren sind, was in langen Kettenreaktionen Kosten, Energie und menschliche Enttäuschungen mit sich bringt? Ist es nicht so, dass zu viel Vertrauen in den Staat und in die Politik letztlich zu Lasten von Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft geht? Doch Kontrolle und Misstrauen können nicht die Antworten auf diese Fragen sein.

### Vertrauensinhalt

Neben anderen theoretischen Erklärungen kann Vertrauen als Ergebnis eines ökonomischen Kalküls verstanden werden. Vertrauen ist in diesen Überlegungen eine Vorleistung, die mit einem Risiko verbunden ist. Dieses wird nicht abgesichert, weil man es nicht oder nur zu hohen Kosten absichern kann. Wer vertraut, tritt in Vorleistung. Damit beginnen zwei Personen einen Interaktionsprozess, in dem wichtige Informationen über ihre Vertrauenswürdigkeit entstehen. Vertrauen fördert weiteres Vertrauen. Es kann als Kapital verstanden werden, in das investiert wird und das



Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2011  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10067, Februar 2011.

schlagartig entwertet werden kann. Bereits Otto von Bismarck hat in einer Rede am 10. März 1873 formuliert: „Das Vertrauen ist eine zarte Pflanze; ist es zerstört, so kommt es sobald nicht wieder.“ Zu vertrauen erfordert also auch Mut, denn ein Restrisiko bleibt immer. Wenn es Sicherheit gäbe, dann bräuchte man auch nicht zu vertrauen.

### Vertrauensfunktionen

Mit Vertrauen wird es also möglich, Handlungen durchzuführen, Entscheidungen zu treffen, die nicht in allen Details vertraglich abgesichert werden können. Es können Risiken eingegangen werden. Risiken enthalten immer auch Chancen, die sonst nicht nutzbar würden. Vertrauen ermöglicht also die Begegnung mit Unvorhergesehenem, die Bewältigung von Neuem, die Herausbildung von Innovationen. Häufig setzt man Vertrauen in Gegensatz zu Kontrolle: „Vertrauen sei gut, Kontrolle noch besser“, schreibt man gemeinhin Lenin zu, obwohl dessen geistige Urheberschaft

nicht gesichert ist. Tatsächlich ist es so, dass Kontrolle durch Vertrauen, zumindest zum Teil, ersetzt werden kann. In komplexen und unübersichtlichen Situationen werden Entscheidungen erleichtert, wenn dem oder den Handelnden vertraut werden kann. Ein Beispiel aus der Politik möge diesen Zusammenhang verdeutlichen: Den supranationalen und nationalen Entscheidungsträgern in der Europäischen Union im Zusammenhang mit den „Griechenland-Hilfen“ vertrauen zu können, wäre sehr wertvoll. Gleichzeitig wird hier die Zweischneidigkeit deutlich, die das Vertrauen auszeichnet: Ihnen vertrauen zu müssen vermittelt hingegen das Gefühl der Hilflosigkeit und von Unsicherheit. Vertrauen senkt also Kosten: Informationskosten, Überwachungskosten, Vertragskosten in Form von Geld, Zeit, Energie. Vertrauen ermöglicht langfristig bindende Geschäftsabschlüsse, Investitionen und private Entscheidungen, die ohne Vertrauen nicht zustande kommen würden oder nur zu hohen Kosten.

Vertrauen ist ein „produktiver Faktor“. Damit Vertrauen entstehen kann, muss es das Risiko geben, dass die Vorleistung des geschenkten Vertrauens auch verletzt werden kann. Gesellschaften, Organisationen oder Partnerschaften ohne Vertrauen sind solche ohne Risiko. Ihnen fehlen Innovationen. Sie verlieren Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Zukunft. Ist alles unter Kontrolle, bleibt den Menschen keine Freiheit. Macht und Zwang benötigen kein Vertrauen, es bildet sich auch keines heraus.

### Vertrauenskrise

Die Finanzmarktkrise wurde auch als eine Vertrauenskrise interpretiert. Wurde zuvor zu viel vertraut, wird nun zu wenig vertraut. Menschen vertrauen Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft heute zunehmend weniger als in der Vergangenheit. Es stellt sich jedoch heraus, dass diese Entwicklung bereits viele Jahre früher begonnen und in der Finanzmarktkrise einen weiteren Schub erhalten hat. Dies zeigen die diversen Vertrauensindices. Der GfK-Vertrauensindex 2010 (GfK Nürnberg) informiert, dass in Deutschland 17% der Bevölkerung den Managern vertraut oder sehr vertraut und 14% den Politikern. Im internationalen Durchschnitt liegen die entsprechenden Werte bei 31% und bei ebenfalls 14%. Ähnliche Werte zeigt die „Allensbacher Berufsprestige-Skala“, die nach dem Ansehen einzelner Berufe fragt. Hier etwa zeigt sich, dass Politiker zu den Berufen gehören, die am wenigsten geschätzt werden (6% mit abnehmender Tendenz), während etwa Handwerker mit 41% im ersten Drittel liegen. Nun sollten solche Befragungen und ihre

Ergebnisse keinesfalls überinterpretiert werden. Dennoch lohnt es sich unter Berücksichtigung der Entwicklung und der Vertrauensfunktionen zu fragen, weshalb es zu einer Vertrauenserodierung in Wirtschaft und Politik gekommen ist.

### Vertrauensverlust

Mehrere interdependente Ursachen, die zum Vertrauensverlust geführt haben, können identifiziert werden: Die zunehmende Bedeutung großer Organisationen (z. B. die Europäische Kommission, große Unternehmenskonzerne) beeinträchtigen die Überprüfbarkeit und Entscheidungen fallen fernab von den Betroffenen. Dies ist mit einer Zunahme der Anonymisierung von Beziehungen verbunden, dem Verlust sozialer Beziehungsnetze. Wenn Facebook-Freunde die Freunde ersetzen, wenn eine zweite Identität im Internet zum Fluchtpunkt aus der Realität wird, gelingt es immer weniger, Kompetenz und Charakter der „realen Menschen“ einzuschätzen. Dazu kommt, dass Denken und Handeln immer kurzfristiger wird und Wandel allgegenwärtig ist. Immer schneller muss sich zeigen, ob eine Entscheidung richtig war oder ob reoptimiert werden muss. Nicht alle Menschen wollen dies, sondern ziehen Stabilität und Sicherheit vor, nicht zuletzt deshalb, weil in diesem Prozess eigene Erfahrungen und aufgebautes Wissen entwertet wird. Mit einer Relativierung der traditionellen Werte wurden zwar Handlungsfreiheiten gewonnen, doch Orientierung und Sicherheit verloren, die aus der Information stammen, wie sich der Andere verhalten wird. Diese Entwicklungen wirken sich auf das Sys-

temvertrauen aus. Es wird schwieriger das Verhalten Einzelner einzuschätzen. Handelt es sich gegebenenfalls um ein individuelles oder um ein strukturelles, ein systembedingtes Fehlverhalten? Sehr gut kann diese Unsicherheit am Beispiel der globalen Finanzmarktkrise nachvollzogen werden. Das Risiko zu vertrauen, wird nun als zu hoch eingeschätzt. Vertraut man dem politischen System nicht mehr, wird man auch einzelnen Politikern keinen Vertrauensvorschuss geben. Kennt man Banker, die man für vertrauenswürdig hält, ist man eher geneigt, dem Bankwesen als solchem Vertrauen entgegenzubringen.

### Vertrauensanker

Wie kann Vertrauen vor diesem Hintergrund aufgebaut werden? Niemand ist bereit, beliebige Risiken einzugehen. Wir suchen also Informationen, die uns dabei helfen, das Risiko einzuschätzen. Dabei wollen wir vertrauen können und nicht vertrauen müssen, weil es keine Alternativen gibt. Zwei Wege können das Vertrauensrisiko verringern. Erstens geht es um die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit von Menschen. Die beste Voraussetzung ist, sie persönlich zu kennen. Nähe und persönliche Erfahrung sind jedoch immer weniger gegeben. Vor diesem Hintergrund suchen Menschen Vertrauensanker, im privaten ebenso wie im wirtschaftlichen und im politischen Bereich. Vertrauensanker nutzen Informationen über das Umfeld und über das Gesamtsystem: Wie wurde in der Vergangenheit bei Schwierigkeiten im Unternehmen entschieden, wer übernahm die Verantwortung für Fehlent-

scheidungen, konnte man sich auf politische Ankündigungen verlassen, gibt es Spielregeln, die verhindern, dass es strukturelle Verlierer gibt, existieren gemeinsam akzeptierte Werte, sind konsistente Reformstrategien in Wirtschaft, Politik oder Partnerschaft vorhanden und wie werden sie kommuniziert? Daraus lassen sich Informationen gewinnen, aus denen Menschen ableiten, ob sie vertrauen können.

### Vertrauenskalkül

Vertrauen ist ein Erfolgsfaktor, im Privaten, in der Politik und in der Wirtschaft. Kann man nicht vertrauen, gehen Handlungsspielräume verloren und es wird auf eigentlich vorteilhafte Transaktionen verzichtet, die als zu riskant eingeschätzt werden. Nicht blindes Vertrauen stellt dabei einen Erfolgsfaktor dar, sondern ein kritisches Vertrauen, dem die Abwägung der Vorteile und der Risiken zugrundeliegt. Eines solchen „Vertrauenskalküls“ ist man sich meist nicht explizit bewusst. Dennoch liegt ein solches hinter der Entscheidung zum Vertrauen. Vertrauen können ist ein Erfolgsfaktor, Vertrauen müssen hingegen bedeutet Ausgeliefertsein.

*\* Zusammenfassung eines Festvortrages im Rahmen des Unternehmertages 2011 des Fachverbandes Metall Nordrhein-Westfalen am 6. 5. 2011 in Bochum.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Status quo und Perspektiven der Spezialbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe\**

Nicht nur die Volksbanken und Raiffeisenbanken zählen als genossenschaftliche Primärbanken neben den Zentral- und Spezialunternehmen zur genossenschaftlichen Finanzgruppe. In der sehr heterogenen Gruppe der genossenschaftlichen Spezialinstitute oder -banken sind weitere Banken oder Bankengruppen vertreten, die Mitglieder im BVR, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, sowie in der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung sind. Die meisten von ihnen arbeiten mit den genossenschaftlichen Zentralbanken und Spezialunternehmen sowie Dienstleistern zusammen. Manche, jedoch nicht alle, sind Mitglieder regionaler Prüfungsverbände.

Zu dieser Gruppe zählen z. B. die Sparda-Banken, die PSD Banken, die BBBank eG, die Kirchenbanken, die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (apoBank), die EDEKABANK AG, die GLS Gemeinschaftsbank eG und einige andere genossenschaftliche Banken. Insgesamt haben sie heute einen Anteil von 23,4% an der Bilanzsumme der Kreditgenossenschaften. Dieser Anteil ist durch die krisenbedingten Sonderentwicklungen der vergangenen Jahre stabil ge-

blieben, in den vorangegangenen Jahren jedoch kontinuierlich angestiegen. So betrug der Anteil 2001 noch 18,5%.

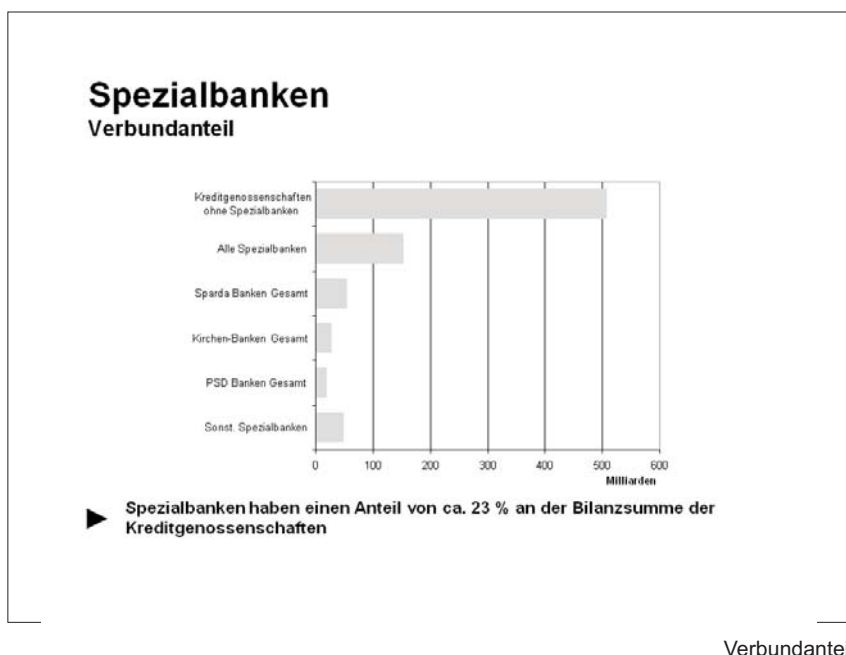
#### Heterogenität

Alle Institute und Gruppen haben ihren jeweils eigenen Gründungskontext und ihre spezielle Historie. Dennoch hat die Gruppe als Gesamtes Gemeinsamkeiten. Auf diese soll zuerst eingegangen werden. Gemeinsam ist ihnen, dass sie meist passiv getrieben

sind. Teilweise sind die Kundeneinlagen mehr als doppelt so hoch wie ihre Forderungen an die Kunden. Dies ist deutlich stärker ausgeprägt als bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken. Es gilt hingegen nicht für die aktiv getriebene apoBank. Die Spezialinstitute erzielen geringere Zins- und Provisionsüberschüsse, dafür aber höhere Erträge aus Wertpapieren und Unternehmensanleihen als die Volksbanken und Raiffeisenbanken. Dies zeigt, dass manche Spezialinstitute in einem hohen Maße in der Kapitalmarktlage der Kundengelder aktiv sind. Es entsteht eine Art Vermögensverwaltungseffekt. Durch ihre jeweilige Fokussierung haben sie deutlich geringere Verwaltungs- und Personalkosten, aber auch geringere Roherträge pro Kunden.

#### Gründungskontext

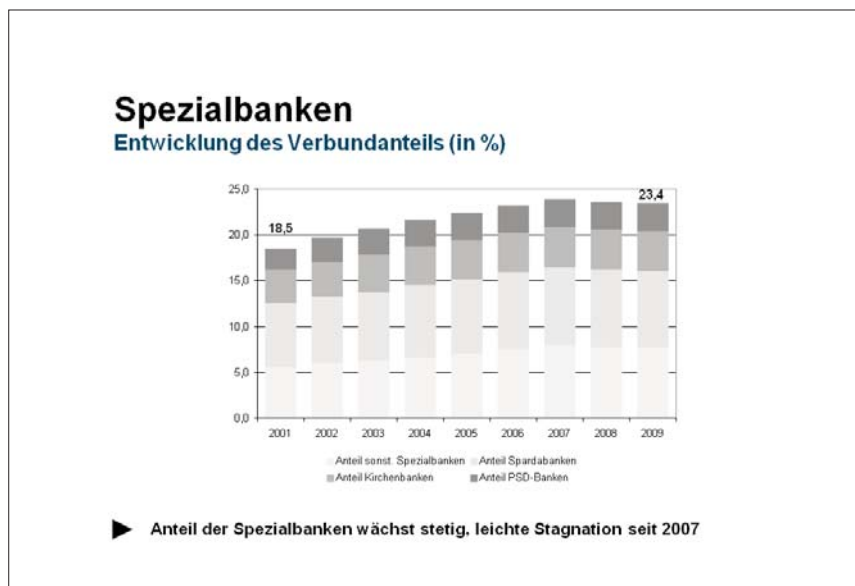
Der Ursprung eines jeden Instituts sowie der einzelnen Gruppen gründete in der Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen, z.B. Mitarbeiter der Post und Telekommunikation, der Eisenbahn, Beamte, Ärzte und Apothe-



ker, Kaufleute oder Kirchenangehörige sowie Kircheninstitutionen. Ihr großer Vorteil bestand daher in den sehr guten Kunden- und Mitgliederkenntnissen, die ein besseres Monitoring ermöglichten, das zu einem geringeren Ausfallrisiko führte, also der klassische genossenschaftliche Gründungsvorteil. Zielgenaue Produkte und Leistungen konnten entwickelt und angeboten werden, Bank und Mitglieder bildeten eine Wertegemeinschaft. Doch diese Fokussierung barg auch ihre Risiken. Denn das Wachstum und der Erfolg der Bank sind fast monokausal vom Erfolg der Kundengruppe oder von deren Wachstum abhängig.

### Entwicklungsgeschichte

Im Laufe der Entwicklung haben sich die Spezialinstitute entweder als Kundenspezialisten oder als Kanalspezialisten entwickelt. Ein Spezialist ist dabei eine Organisation, die sich auf eine Ausprägung konzentriert und nicht alle/mehrere Ausprägungen



Anteilswachstum

kombiniert. Kundenspezialisten verbinden den Vorteil spezieller Kundengruppen mit den überlegenen Kundeninformationen und den Monitoringvorteil mit der Existenz von Speziallösungen und einer Wertegemeinschaft. Ihr Nachteil ist ihre natürliche Wachstumsbegrenzung und die Gefahren, die mit „Kapitalanlagegesellschaften“ verbunden sind. Eine

Wachstumsgrenze durch das Kundenwachstum kennen die Kanalspezialisten nicht. Ihre Orientierung ist die Prozess- und Kostenoptimierung. Ihre Nachteile bestehen in den verringerten Möglichkeiten, komplexe Lösungen anzubieten. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt weitgehend vom Preis ab. Implizit erfolgt eine Kundenselektion über die Kanalaffinität.

### Perspektiven

In diesem Kräftefeld zwischen Kunden- und Kanalspezialisierung haben sich einige Gruppen in mittlere Positionen manövriert, die nun höchste Strategiaufmerksamkeit erfordern. Sie haben sich damit auseinanderzusetzen, wie es gelingen kann, aus beiden Spezialisierungen das Beste zu schaffen. Es gilt zu klären, wie in Zukunft Wachstum generiert werden kann und wie dieses kapitalisiert werden soll. Kurz: Mehr denn je benötigen sie Kooperationspartner. Ihre Zukunft hängt von der Qualität und der

Spezialisten

#### Ursprung: Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen

- ▶ Post / Telekommunikation
- ▶ Ärzte und Apotheker
- ▶ Kaufleute
- ▶ Kirchenangehörige / Kircheninstitutionen

#### Vorteil: Sehr gute Kundenkenntnis

- ▶ Besseres Monitoring → geringeres Ausfallrisiko
- ▶ Passende Produkte und Dienstleistungen
- ▶ Wertegemeinschaft Kunde - Bank

#### ABER: Wachstum vom Erfolg der Kundengruppe oder deren Wachstum abhängig



Einbindung der Kooperationspartner in ihren Vertrieb und in ihre Kanäle ab. Unter Berücksichtigung der strategischen Herausforderungen wird es also erfolgsentscheidend sein, sich in ein Netzwerk einzubringen oder sich ein Netzwerk aufzubauen. Eine Option besteht in der stärkeren Einbindung in die gewachsene genossen-

schaftliche FinanzGruppe. Voraussetzung dafür ist, dass jedes Institut und jede Gruppe die eigene Strategie klar formuliert und konsequent verfolgt.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Sitzung des Beirats des Verbandes der PSD Banken e.V. am 31. 5. 2011 in Köln.

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

## Theresia Theurl

*Transparenz ist Trumpf: Mehr Kooperationserfolg durch Monitoring\**

Die Kooperationslogik ist hinlänglich bekannt. Es geht um die positive Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch ihre Zusammenarbeit in Netzwerken. Auf diese Weise gelingt es, die positiven Effekte von Effizienz und dezentraler Verankerung zu kombinieren. Dabei kann dieser kompetitive Vorteil nur dann gehoben werden, wenn es gelingt, die Governance, also die Binnenstruktur, des Netzwerkes kooperationserfolgsorientiert auszugestalten.



Dezentralität ist nicht beliebig

Die Binnenstruktur besteht vor allem aus Regeln. Diese organisieren einerseits Leistungsströme, andererseits Informationsströme. Es bestehen viele Freiheitsgrade in der konkreten Ausgestaltung. Immer aber geht es darum, die Inhalte der Leistungs- und Informationsregeln so auszurichten, dass ihre Wirkungen auf Kosten, Marktanteile und Risiken zielen. So ist die risikoorientierte Ausgestaltung seit dem Nachweis des „Verbundgruppenbonus“ unbestritten. Die Orientierung an diesen Zielen ermöglicht unterschiedlichste Kombinationen an dezentralen und zentralen Ele-

menten in einem Netzwerk. Jeder Verbund zeichnet sich durch seinen speziellen Mix aus.

### Dezentralität

Doch dabei muss beachtet werden, dass Dezentralität nicht beliebig ist. Ein erfolgreicher Verbund muss bei der Marke (Markenverbund), der Strategie (Strategieverbund), IT-Lösungen (Plattformenverbund), Risikosystemen (Risikoverbund) und bei Informationssystemen (Informationsverbund) auf gemeinsame, meist zentrale, Lösungen setzen. Im Weiteren steht der Informationsverbund im Zentrum der Überlegungen.

### Verstreute Informationen

In Netzwerken, wie es Verbundgruppen sind, sind relevante Informationen meist an vielen Stellen verfügbar. Drei Kategorien können unterschieden werden. Erstens existiert dezentrales Mitgliedwissen in den einzelnen Unternehmen. Niemand kennt die

einschlägigen unternehmerischen Details und die relevanten Märkte besser als sie. Zweitens ist zentrales Managementwissen verfügbar, über das Kooperationsmanagement, über die Märkte der gesamten Gruppe, über Regulierungsdetails etc. Drittens kann auf Expertenwissen zurückgegriffen werden, z.B. über Steuern, IT oder andere Details. Diese Wissens Elemente finden sich jedoch nicht an einer Stelle oder in einer Hand oder in einem Kopf. Erfolgsentscheidend ist es daher, sie in einen Informationsverbund zu integrieren.

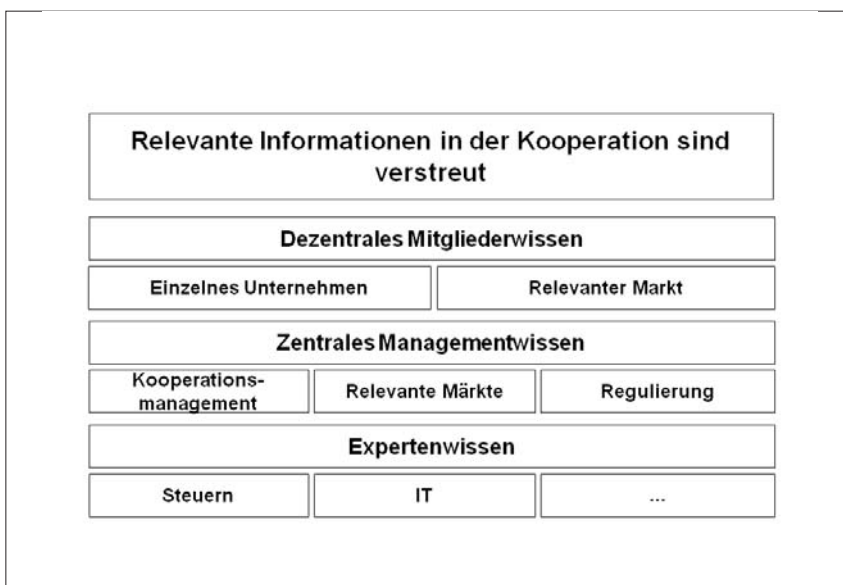
### Informationsverbund

Um aus verstreutem Wissen einen Informationsverbund zu entwickeln, sind einige Voraussetzungen zu erfüllen. So muss bekannt sein, welche Informationen vorhanden sind und welche Relevanz diese aufweisen. Sie müssen verfügbar gemacht, manchmal erst generiert, gebündelt und aufbereitet werden. Dabei ist es wichtig,

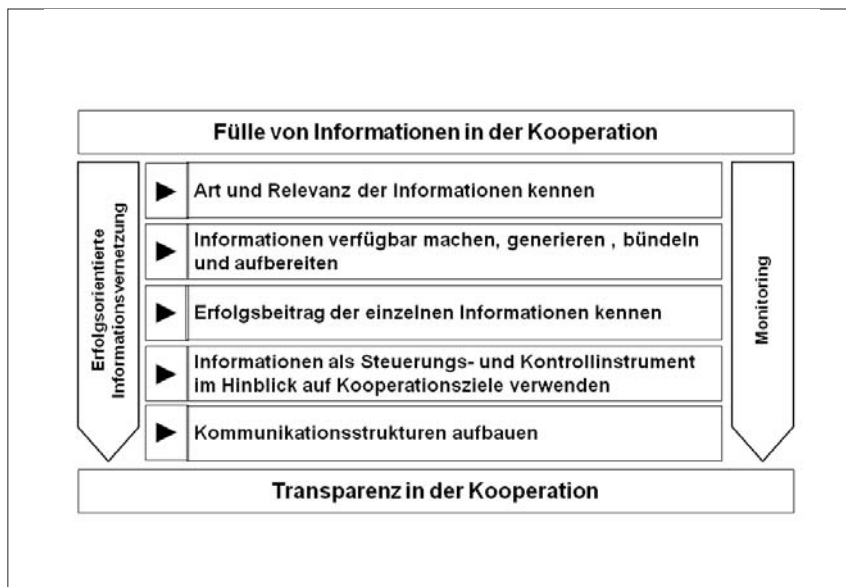
den Erfolgsbeitrag der einzelnen Informationen zu kennen. Erst dann können sie als Steuerungs- und Kontrollinstrument im Hinblick auf die Ziele des Netzwerkes eingesetzt werden. Es geht nicht um die Schaffung sinnloser Datenfriedhöfe. Eine effektive Nutzung erfordert und setzt den Aufbau von Kommunikationsstrukturen voraus. Dieser Prozess ist gleichbedeutend mit einer erfolgsorientierten Informationsvernetzung und kann auch mit dem Kürzel „Monitoring“ beschrieben werden. Auf diese Weise soll Transparenz im Netzwerk geschaffen werden.

### Monitoring

Ziel von Monitoring-Systemen ist es also, Transparenz herzustellen. Diese beeinflusst über zwei Kanäle den Kooperationserfolg, nämlich über die Effizienz und über die Akzeptanz des Netzwerkes. Die Mechanismen der beiden Kanäle beeinflussen sich dabei gegenseitig. Monitoring fördert die Effizienz, da auf diese Weise das Kooperationsmanagement erleichtert, und eine frühzeitige Vermeidung von Fehlentwicklungen möglich wird sowie zukunftsorientierte Entscheidungen gefördert werden. Insgesamt können Informationskosten abgebaut werden. Allerdings ist nicht zu vernachlässigen, dass effektive Monitoring-Systeme Investitionen erfordern, die jedoch rentierbar sein werden. Monitoring fördert zusätzlich die Akzeptanz des Netzwerkes, da Unsicherheiten abgebaut und Erwartungen stabilisiert werden. So kann die Zusammenarbeit objektiver werden, was meist vertrauensfördernd ist, wird



Informationen in Kooperationen



Informationsverbund

doch die häufig vorhandene Zufälligkeit der Kommunikation beseitigt.

### Monitoring-Status-quo

Im Rahmen einer Primärerhebung, die das IfG mit Kooperationspartnern kürzlich durchgeführt hat, wurde der Monitoring-Status-quo in Verbundgruppen erhoben. Interessante Ergebnisse, die nun Fundament für weitere Aktivitäten in Praxis und Wissenschaft sein sollten, kamen dabei zutage. So wird die Heterogenität der Verbundgruppen auch bei ihren Monitoringsystemen und bei der Monitoringintensität sehr deutlich. Manche Gruppen sind informationsmäßig bereits sehr dicht vernetzt, während bei anderen noch ein deutlicher Handlungsbedarf zutage trat. Informationsdefizite und damit Investitionsbedarf zeigten sich sowohl in der Durchschnitts- als auch in der Individualbeurteilung. Sowohl in der Einschätzung der Verbundgruppenmanager als auch mittels objektiver Erfolgsindika-

toren können Monitoringsysteme als Erfolgsfaktor identifiziert werden. Dies ist auch erkannt und wird heute nicht mehr bezweifelt. So gibt es eine stark ausgeprägte Korrelation zwischen Monitoringintensität und wahrgenommenem Risiko sowie zwischen Monitoringintensität und Kooperationserfolg.

### Fazit

Die Faktenerhebung ist wertvoll, zeigt jedoch auch weitere Aufgaben auf. Für die Verbundgruppenpraxis bestehen diese in einer Verbesserung ihrer Monitoringsysteme. Die Wissenschaft sollte nun eine relevante Clusterung der Verbundgruppen hinsichtlich ihres Monitoringbedarfs sowie eine Clusterung der Monitoringsysteme in Angriff nehmen. Auf diesem Fundament könnte dann eine Fit-Analyse bezüglich des Informationsbedarfs und der Monitoringsysteme durchgeführt werden. Zusätzlich geht es darum, Benchmark-Systeme

zu identifizieren sowie über eine Befragung der Mitgliederunternehmen die Ergebnisse der Befragung der Zentralunternehmen abzugleichen. Schließlich gilt es, den Erfolgsanteil von Monitoring-Systemen zu isolieren sowie die relevanten Erfolgskanäle in Verbundgruppen zu identifizieren. Es bleibt also eine Menge zu tun. Erkenntnisleitend sollte dabei die Einschätzung bleiben, dass die Transparenz in Netzwerken ein Teil der Kooperationslogik und damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der PEAK, 5. Symposium für Verbundgruppen und Franchisesystemen am 10. 5. 2011 in Berlin.

#### Information

Die Studie „Monitoring im Handel“ ist in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverbund – ZGV e.V., der BBE Handelsberatung und dem RKW Kompetenzzentrum am IfG Münster entstanden.

Die Studie kann online auf [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) im Bereich „Aktuelles“ abgerufen werden. Zusätzlich steht die Studie auf [www.zgv-online.de](http://www.zgv-online.de) zur Verfügung.

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

## Theresa Theurl

*Weiter entwickeln – Zukunft Volksbank\**

Am 5. Februar 2011 feierte die Volksbank Reutlingen ihr 150-jähriges Jubiläum. Im Februar 1861 war die Handwerkerbank Reutlingen von siebzehn Gründungsmitgliedern, Handwerkern und Handwerkerwitwen, ins Leben gerufen worden. Mutig und entschlossen verankerten sie die Wurzeln der heutigen Volksbank Reutlingen. In der Chronik steht „Die Handwerkerbank füllte damals eine wichtige Lücke in dem an Banken nicht gerade reich gesegneten Reutlingen“. Wieder einmal zeigt sich, wie zutreffend auch damals die Kurzbeschreibung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells war: „Bist Du nicht groß und stark, musst Du schlau sein“.

Dieser Devise folgten die Gründungsmitglieder 1861 im besten Sinne. Die Jubiläumsveranstaltung sowie die Chronik vermittelten einen beeindruckenden Überblick über die Entwicklung der Bank und ihr regionales Umfeld. Dies ermöglichte zusätzliche Eindrücke über die einzelnen Etappen der viele Jahrzehnte langen Geschichte des genossenschaftlichen Wirtschaftens und der Genossenschaftsbanken. Eindringlich stellt sich auch die Frage, wie gut diese in das aktuelle Umfeld passen, wie wettbewerbsfähig sie in diesem sein können. Die Antwort fällt klar aus: Gäbe es Genossenschaften und Genossenschafts-

banken nicht schon, würden sie wohl heute erfunden werden.

### Geschichte

Sich weiter entwickeln und die Zukunft gestalten zu wollen, setzt für Organisationen voraus, nicht nur ihre Geschichte zu kennen, sondern ebenso die Erfolgsfaktoren für die bisherige Entwicklung. Ein übereinstimmendes Ergebnis vieler Unternehmensgeschichten besteht darin, dass nur jene Unternehmen und Organisationen überleben und andauernd erfolgreich sind, die erstens erkennbar etwas Besonderes zu bieten haben, zweitens immer wieder in der Lage sind, sich an neue Herausforderungen anzupas-

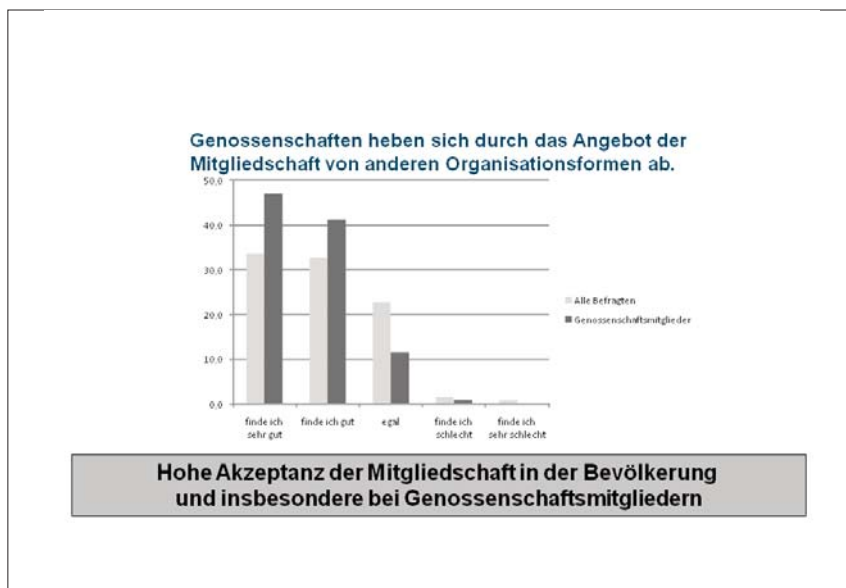
sen und drittens dabei ihre Identität bewahren. Es muss immer offenkundig sein, wofür das Unternehmen steht und wofür nicht. Zusammengefasst geht es also darum, sich weiter zu entwickeln, ohne in diesem Prozess seine Wurzeln zu verlieren. Dies ist der Volksbank Reutlingen überzeugend gelungen.

### Gründungs idee

Dies zeigt sich sehr deutlich, wenn man die aktuelle Situation mit den Gründungsjahren vergleicht und sich vor Augen führt, welche Entwicklungen im Bankwesen sowie in Wirtschaft und Gesellschaft in den vergangenen 150 Jahren abgelaufen sind. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen des 19. Jahrhunderts waren für große Bevölkerungsgruppen mit akuter Armut und dem Fehlen von Möglichkeiten für ihre wirtschaftliche Betätigung verbunden. Ein ausgeprägter Kapitalmangel belastete Landwirtschaft, Handwerk, Handel und Kleingewerbe. In diesem Umfeld nicht zu resignieren und gemeinsam privat organisierte Selbsthilfe zu entwickeln, kann rückblickend nicht hoch genug eingeschätzt werden. Eine Bank zu grün-



Langfristige Orientierung  
Quelle: IfG, GfK (2011)



Mitgliedschaft  
Quelle: IfG, GfK (2011)

den, gemeinsam die benötigten Finanzdienstleistungen zu organisieren und dabei Größen-, Kompetenz- und Risikovorteile zu nutzen, bringt genau das „... musst Du schlau sein...“ zum Ausdruck. Auf diese Weise den Handwerkern die Möglichkeit zu erhalten, selbständige Unternehmer zu bleiben und ein Fundament für ihre wirtschaftliche Existenz zu schaffen, hat nicht nur einzelwirtschaftliche Bedeutung, sondern weit darüber hinausgehend eine gesellschaftspolitische Dimension.

### Aktualität

Dies hat sich nach über eineinhalb Jahrhunderten nicht verändert. Mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell wurden früh die Governance-merkmale „erfunden“, die in Unternehmensnetzwerken „kopiert“ werden, die heute als moderne, wettbewerbsfähige Organisationsform eingeschätzt werden, höchst geeignet als adäquate Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit. Dass für Ge-

nossenschaften darüber hinausgehend weitere Merkmale typisch sind, die im Nachgang der globalen Finanzmarktkrise wieder stärker Beachtung finden und die gerade im Bankwesen von Bedeutung sind, gilt es nun in den Vordergrund zu rücken. Nicht zuletzt geht es auch um Werte. Geschäftsmodelle können übernommen und nachvollzogen werden. Doch häufig wird dabei vergessen, dass sie in ein eigenes Werteumfeld eingebunden sind, das nicht einfach übertragen werden kann.

### Langfristigkeit

Heute kann nicht prognostiziert werden, ob es sich um eine strukturelle und anhaltende Änderung handelt oder ob der Wandel doch nur vorübergehend ist: Jedenfalls haben sich die Wünsche und Erwartungen von Kunden an ihre Bank deutlich verschoben. Stabilität, Sicherheit und Nähe, Langfristigkeit und Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit, Transparenz und Bereitschaft zur

Verantwortung werden als Voraussetzungen für eine gute Bankbeziehung an den ersten Stellen genannt. In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse höchst interessant, die vor einigen Monaten in einer repräsentativen bundesweiten Befragung der GfK Nürnberg im Auftrag des IfG Münster an den Tag gebracht wurden. So stellte sich heraus, dass die Befragten davon ausgehen, dass Genossenschaften überwiegend langfristige Strategien verfolgen und dass dies von zwei Drittel als sehr gut oder gut eingeschätzt wird. Noch ausgeprägter, bei über 90%, herrscht diese Einschätzung bei befragten Genossenschaftsmitgliedern vor.

### Stabilität

Doch auch andere Merkmale, die positiv eingeschätzt werden, werden den Genossenschaften und so auch den Genossenschaftsbanken zugeschrieben. So zeigen sich eine ausgeprägte Wahrnehmung und eine hohe Akzeptanz der genossenschaftlichen Mitgliedschaft. Etwa 60% der insgesamt Befragten und fast 90% der befragten Genossenschaftsmitglieder schätzen es als sehr gut oder gut ein, Mitglied in einer Genossenschaft werden zu können. Die Menschen wünschen sich Stabilität von ihren Geschäftspartnern und eine große Mehrheit schätzt Genossenschaftsbanken als stabil ein. Ähnliche Wünsche und Einschätzungen stellen sich bei der Vertrauenswürdigkeit von Genossenschaften sowie bei der Zuverlässigkeit heraus. Bei allen Merkmalen zeigt sich aber auch, dass noch Potenzial nach oben ist, die Wünsche also noch

nicht als vollständig erfüllt eingeschätzt werden.

### Perspektiven

Die Volksbank Reutlingen hat eine eindrucksvolle Entwicklung aufzuweisen. Viele Herausforderungen wurden aktiv und konsequent bewältigt. Die Besonderheiten einer Genossenschaftsbank wurden immer in den Vordergrund gestellt. Nicht nur das Geschäftsmodell, sondern auch das Wertegerüst wurde stimmig vermittelt, so dass über einen langen Zeitraum Glaubwürdigkeit aufgebaut und Verlässlichkeit bewiesen wurde. Dies konnte in wirtschaftliche Erfolge

umgesetzt werden, die nicht nur den Mitgliedern, sondern auch dem Standort zugutekamen. Eine wichtige Komponente der Erfolgsgeschichte bestand darin, dass es immer gelungen ist, gute Weichenstellungen zu verankern. Die Volksbank hat sich kontinuierlich, konsequent und konsistent weiter entwickelt und auf diese Weise ihre Zukunft aktiv in die Hand genommen. Dabei hatte sie in diesem langen Zeitraum Unverwechselbares zu bieten, für ihre Mitglieder, ihre Kunden, ihre Mitarbeiter, kurz: für Reutlingen und seine Menschen, längst nicht mehr nur für die Handwerker der Region, doch auch für

diese. Sie hat trotz aller Veränderungen ihre Identität behalten, man weiß wofür sie steht und wofür nicht. Dies sind die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft.

*\* Zusammenfassung eines Festvortrages im Rahmen der Veranstaltung zum 150-jährigen Jubiläum der Volksbank Reutlingen am 5. Februar 2011 in Reutlingen.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Sanierung und bestandsersetzender Neubau – Rahmenbedingungen und vorausschauende Planung für Genossenschaften\**

Eine der Voraussetzungen für die Einschätzung der Relevanz der Thematik und die Identifikation eines konkreten Handlungsbedarfs für Wohnungsgenossenschaften besteht darin, den Status quo und die aktuellen Trends zu analysieren. Dazu gehört zuallererst die Information, dass 75% des Wohnungsbestandes in Deutschland älter als 30 Jahre und mehr als 25% älter als 60 Jahre ist.

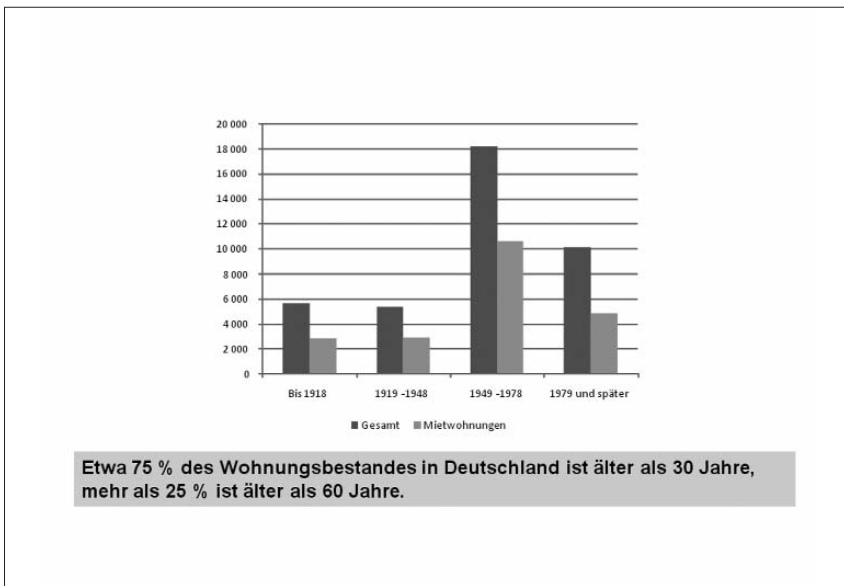
Die Verteilung der Wohnungen auf die Baujahre zwischen 1948 und 1979 weist große regionale Unterschiede auf. Über ein Drittel der Wohnungen ist größer als 100m<sup>2</sup>, die kleineren Wohnungen befinden sich vor allem in den Altbeständen. Für Wohnungen in den alten Beständen sind tendenziell niedrigere Mieten zu bezahlen. Der in Gang gekommene demografische Wandel wird die Wohnungsnachfrage strukturell verändern, wobei bereits heute gut abgeschätzt werden

kann, mit welchen Entwicklungen zu rechnen ist.

### Trends

So beginnt die Dominanz der Über-60jährigen etwa um 2020. Eine Zunahme der Heterogenität der Lebensstile wird zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Wohnungsnachfrage führen. Die Ausgangssituation bei den Wohnungsgenossenschaften ist dabei eine spezielle, da im Durchschnitt die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften älter sind als der Bevölke-

rungsdurchschnitt. Genossenschaftliche Mitglieder sind homogener und sie verfügen über ein eher unterdurchschnittliches Einkommen. Auch die relevanten politischen Rahmenbedingungen sind in Veränderung begriffen, was einen Einfluss auf die Entscheidungen rund um den Wohnungsbestand ausübt. Zu nennen sind die Vorgaben zum Energieverbrauch und zur energetischen Sanierung sowie zur Nutzung erneuerbarer Energien. Zudem sind Vorschriften zum barrierefreien Wohnen in Planung. Die Be-



Wohnungsbestand in Deutschland: Altersstruktur  
Quelle: Statistisches Bundesamt

schränkung der Umlagefähigkeit von Sanierungskosten gem. BGB wirkt ebenso wie die zahlreichen lokalen Konzepte zur Stadtentwicklung.

### Wohnungsgenossenschaften

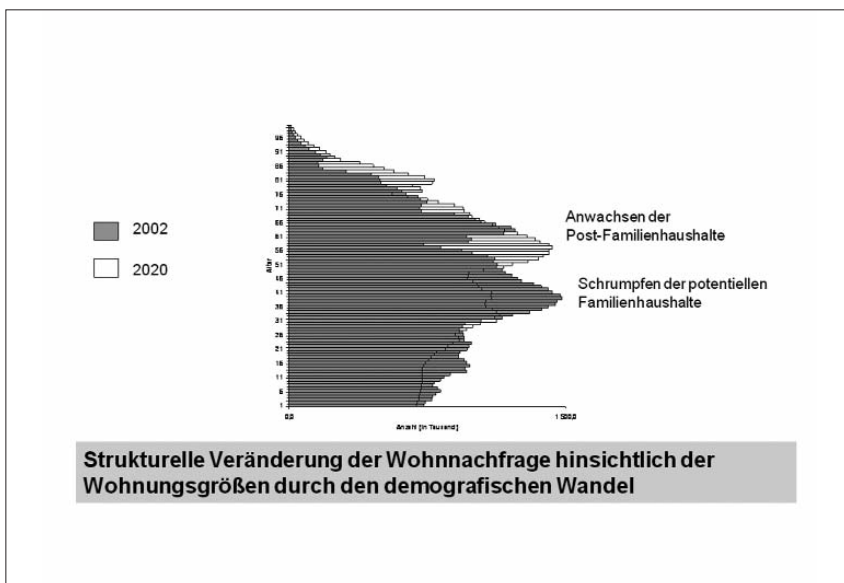
Für Wohnungsgenossenschaften haben diese Entwicklungen Relevanz.

Unabhängig von konkreten Entscheidungen über Sanierung oder Abriss oder bestandsersetzenden Neubau sind immer vier Schritte abzuarbeiten: Analyse, Planung, Kommunikation und Umsetzung. Die Analyse hat dabei bei den drei Säulen des MemberValues anzusetzen: Wie verändert sich durch Sanierung oder Neubau der

MemberValue? Die Analyse der Prüfung eines Veränderungsbedarfs hat dabei ein klares Ziel, nämlich sicherzustellen, dass der Wohnungsbestand und die Mitgliederstruktur heute und in Zukunft zusammenpassen. Damit ist geklärt, dass zwei Ansatzpunkte bestehen. Beim Wohnungsbestand sind die Stellschrauben Sanierung, Abriss, Neubau und bestandsersetzender Neubau. Auch der Mitgliederbestand kann zukunftsorientiert beeinflusst werden. Die verfügbaren Instrumente wirken allerdings indirekter, über die Adressierung neuer Zielgruppen und über Kommunikationsmaßnahmen.

### Mitgliederbestand

In der Ist-Analyse des Mitgliederbestandes sind als die notwendigen Informationen Alter, Familienstand, Anzahl von Kindern, Einkommen, erwartete Nutzungsdauer, wenn möglich Wohnwünsche und die Zufriedenheit zu erheben. Daraus können die aktuellen Wohnbedarfe, die Mietzahlungsmöglichkeiten sowie der aktuelle MemberValue abgeleitet werden. Die anschließende Soll-Analyse erfüllt die Aufgabe, den aktuellen Bestand in die Zukunft zu extrapolieren, um Informationen darüber zu erhalten, wie es in Zukunft gelingen kann, MemberValue zu schaffen. Probleme können sich ergeben, wenn die Zukunftssensitivität der Mitglieder wenig ausgeprägt ist und wenn sie inkompatible Erwartungshaltungen aufweisen. Für die Soll-Analyse können einige Informationen genutzt werden, die aus Mitgliederbefragungen des IfG von Wohnungsgenossenschaften stammen. In diesen ergab sich tenden-



Bestand und Perspektive Mitglieder  
Quelle Statistisches Bundesamt, Bevölkerungsvorausberechnung

ziell eine Unzufriedenheit mit dem energetischen Status und mit dem Modernisierungsstand, während die Höhe des Nutzungsentgeltes gutgeheißen wurde. Sehr stark ausgeprägt sind die Wünsche nach kostengünstigem Wohnen und nach einer hohen Wohnsicherheit.

### Wohnungsbestand

Die Ist-Analyse des aktuellen Wohnungsbestandes erfordert Informationen über das Alter der Wohnung, ihre Größe und ihren Grundriss, ihre Lage und Ausstattung, den Energieverbrauch sowie die Barrierefreiheit. Daraus kann das aktuelle Wohnangebot abgeleitet werden sowie die möglichen Nutzungsentgelte. Mit diesen Bestandsinformationen und ihrer Extrapolation wird es möglich, den zukünftigen MemberValue zu planen. So kann die Entscheidung über Sanierung/Neubau etwa die Vermietbarkeit sowie die möglichen Nutzungsentgelte erhöhen und damit auch den mittelbaren MemberValue. Der unmittelbare MemberValue kann z.B. über eine Verbesserung der Wohnqualität erhöht werden. Dabei ist allerdings ein gegenläufiger Effekt zu berücksichtigen, der aus einer Erhöhung der Nutzungsgebühr und einer evtl. temporär gesunkenen Wohnsicherheit folgen kann. Ein Anstieg des nachhaltigen MemberValues erfolgt über die zukünftige Wohnsicherheit.

### Planung

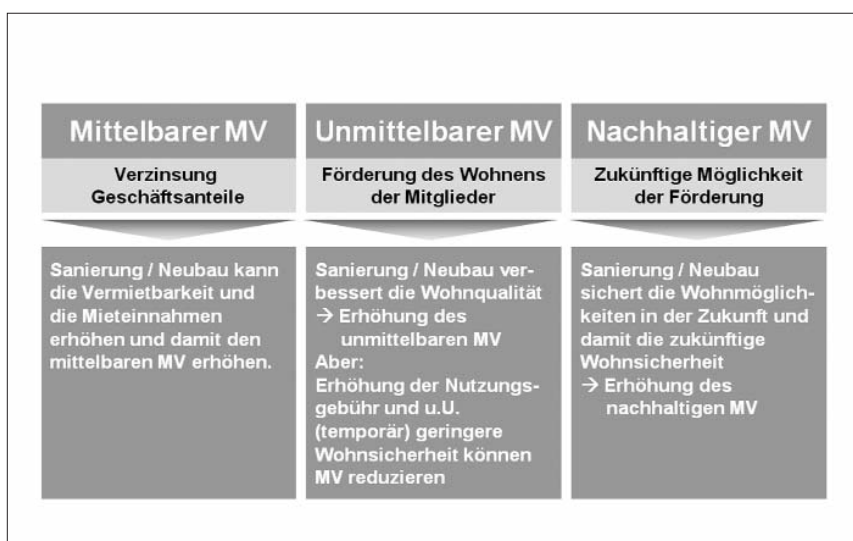
Der Ist- und Soll-Analyse hat die Planung zu folgen. Ihr Ziel besteht darin, einen dauerhaften Fit zwischen Wohnungs- und Mitgliederbestand herzu-

stellen. Zu unterscheiden sind diesbezüglich fortlaufende von projektorientierte Aufgaben. Erstere bestehen in der laufenden Beobachtung der Mitgliederstruktur, die gegebenenfalls zu Anpassungen führen muss. Im Mittelpunkt müssen die Bestands- und Mieterplanung stehen. Sehr wichtig ist darüber hinausgehend die Kommunikation hinsichtlich der Wohnungsbestände, auch um die Mitglieder in die Lage zu versetzen, ihre Eigentümerfunktion erfüllen zu können. Die projektorientierten Aufgaben bestehen einerseits in der Entscheidungsfindung und andererseits in der Projektdurchführung.

### Kommunikation

Nicht vernachlässigt werden darf eine begleitende Kommunikation. Ihre Ansatzpunkte sind konsequenterweise wiederum die drei Säulen des MemberValues, wobei besonders die Eigentümerfunktion der Mitglieder in den Mittelpunkt gestellt werden sollte. Eine wichtige Botschaft besteht darin, dass eine schlechte Wohnsub-

tanz die Vermietbarkeit sowie das Nutzungsentgelt reduziert, woraus eine Verringerung des Eigentümerkommens folgt. Mit einer solchen Strategie können sich unter Umständen zwei Probleme ergeben. Erstens resultieren Probleme, wenn die Eigentümerfunktion des genossenschaftlichen Mitglieds nicht erkannt und nicht kommuniziert wurde. Zweitens kann ein Widerspruch zwischen der Eigentümer- und der Nutzerfunktion wahrgenommen werden. Dies wird dann der Fall sein, wenn der Wunsch nach kostengünstigem Wohnen alle anderen Merkmale dominiert. Dies muss vor allem vor dem Hintergrund gesehen werden, dass sich die Mehrheit der Mitglieder vor allem als Mieter sieht, was IfG-Befragungen entnommen werden kann. Diese Einordnung kann dazu führen, dass die Probleme der Wohnsubstanz nicht als eigene Probleme interpretiert werden. Eine Kommunikationsstrategie, die an der Eigentümer-eigenschaft ansetzt, wird dann ins Leere laufen.



Planung MemberValue



## Kommunikationsaufgaben

Auch bei der Kommunikation ist zwischen fortlaufenden und projektorientierten Aufgaben zu differenzieren. Bei ersteren sind interne und externe Aufgaben zu erledigen. Während sich die externe Kommunikation an potenzielle Mitglieder und an das Umfeld der Wohnungsgenossenschaft wendet, setzen die internen Maßnahmen wie aufgezeigt an der Eigentümerfunktion an und enthalten neben der Bestandsberichterstattung die langfristige Kommunikation hinsichtlich Maßnahmen der Sanierung oder gegebenenfalls auch des Abrisses. Dabei erleichtern gelungene Leuchtturmprojekte die Abrisskommunikation außerordentlich. Die projektorientierten Aufgaben informieren über konkrete Abriss- und Sanierungsprojekte, begründen entsprechende Entscheidungen. Wichtig ist es hierbei, Mitglieder und/oder Vertreter frühzeitig und eng in die Planungen zu integrieren. Dies

erleichtert die Projektkommunikation wesentlich. Von großer Bedeutung ist zusätzlich die Unterstützung der Mitglieder bei Sanierungs- und Abrissprojekten. Solche Hilfestellungen enthalten Umzugs- und Ausstattungshilfe sowie die Mietplanung. Wichtig, aber herausfordernd, ist zudem eine frühe Mietkalkulation.

## Herausforderungen

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Alter und Zustand des Wohnungsbestandes in Deutschland, auch bei den Wohnungsgenossenschaften, sowohl Sanierung als auch Neubau erforderlich machen. Eine Ist- und Sollanalyse von Mitglieder- und Wohnungsbestand ist ein unabdingbares Muss. Es gilt auf Dauer einen Fit herzustellen. Ansatzpunkte sind sowohl die Gestaltung des Wohnungsbestandes als auch jene des Mitgliederbestandes. Langfristige Planungen und eine kluge fortlaufende Kommu-

nikationspolitik sind dabei in der Lage, die üblichen Schwierigkeiten von Sanierungen und Neubau zu reduzieren. Wesentlich für die langfristige Kommunikation bei Wohnungsgenossenschaften ist die Hervorhebung der Funktion der Mitglieder als Eigentümer. Dies stellt die unmittelbare Verbindung mit der MemberValue-Strategie von Wohnungsgenossenschaften dar.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 17. Symposiums für Wohnungsgenossenschaften am 29. März 2011 in Münster.

---

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

---

## Eric Meyer

### *Mitgliederwert-orientierte Strategien für gewerbliche Genossenschaften\**

Auch für gewerbliche Genossenschaften kann eine MemberValue-Strategie Vorteile generieren. Bislang ist eine durchgreifende Analyse der Schaffung von Mitgliederwerten für gewerbliche Genossenschaften noch nicht erfolgt. Gleichwohl kann gerade eine sorgfältige Untersuchung dieser Möglichkeiten für gewerbliche Genossenschaften neue Handlungsoptionen eröffnen, die den Marktdruck reduzieren könnten.

### **Genossenschaften – Das beste von zwei Welten**

Genossenschaften als Kooperation von zahlreichen Unternehmen vereinen die Vorteile von zwei Welten in sich. Einerseits sind die sie konstituierenden Unternehmen dezentral aufgestellt. Sie verfügen über eine lokale

Verankerung und kennen diese lokalen Märkte sehr gut. Sie besitzen folglich Informationsvorteile, die sie in Verbindung mit ihrem selbständigen Unternehmertum und der daraus resultierenden Verantwortung für sich selbst in bessere Marktergebnisse umsetzen können. Andererseits sehen

sich diese lokal gut aufgestellten Unternehmen häufig einer Konkurrenz von großen Konzernen gegenüber, die über ihre Größe Marktvorteile erreichen. Die Kooperation mit anderen Unternehmen in den gewerblichen Genossenschaften ermöglicht es auch kleinere Unternehmen, ähnli-

che Größenvorteile zu erlangen wie Großunternehmen, wie z.B. Preisvorteile in der Beschaffung, eine größere Vielfalt oder eine Risikosenkung.

Wesentlich (im wahrsten Sinne des Wortes) ist, dass sowohl die Lokalität mit den daraus generierten Vorteilen als auch die Effizienzvorteile durch ein Gemeinschaftsunternehmen, die Genossenschaft, sich die Waage halten und keine der beiden Seiten dominant ist. Ungeachtet dessen ist die Ausprägung der geschäftspolitisch notwendigen Vorteile von Genossenschaft zu Genossenschaft unterschiedlich und kann sich den Markt- und Branchenverhältnissen anpassen. Zu entscheiden gilt es, wie und welche Teile der Wertschöpfungskette durch die Unternehmen vor Ort und durch die Genossenschaft ausgeführt werden.

Einige Genossenschaften beschränken sich im wesentlichen auf die Beschaffung von Produkten für die Unternehmen, um für diese günstige Preise zu realisieren. Dieses lässt jedoch weitere Effizienzpotenziale unberücksichtigt, die sich insbesondere in der Integration weiterer Wertschöpfungsschritte ergeben. Damit ist den gewerblichen Genossenschaften ein Spannungsfeld zwischen dezentralen und zentralen Anforderungen inhärent, das es als Stärke zu entwickeln gilt. Dabei müssen auch die technischen und wirtschaftlichen Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen berücksichtigt werden. Nicht alles, was konzipierbar ist, ist auch umsetzbar. Es braucht Spielregeln in den einzelnen Genossenschaften, die diese Spannung produktiv kanalisiert und eine marktadäquate Lösung finden lässt.

### Vom Eindimensionalen zum Mehrdimensionalen

Viele gewerbliche Genossenschaften sind sehr stark preisfokussiert, d.h. die Mitglieder erwarten insbesondere günstige Konditionen in der Beschaffung der benötigten Waren und Vorleistungen. Die Erwartung ist also sehr eindimensional und vernachlässigt damit weitere Effizienzvorteile entlang der Wertschöpfungskette, die durch die genossenschaftliche Gruppe realisiert werden kann und zusätzliche Vorteile im Wettbewerb realisieren kann. Die Möglichkeit, diese zu erschließen, hängt maßgeblich von der Fähigkeit ab, intelligente Standardisierungen vorzunehmen, die einerseits Effizienzen durch gemeinsame Verfahren nutzt, aber andererseits auch immer die lokalen Marktbesonderheiten berücksichtigt, die von den einzelnen Unternehmen genutzt werden müssen.

Eine neue, mehrdimensionale Orientierung für gewerbliche Genossenschaften kann eine MemberValue-Strategie sein, die eine Lösung bzw. Erweiterung von der eindimensionalen Preisorientierung bedeutet. Der MemberValue setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- Der *unmittelbare MemberValue* entspricht der Förderung der Mitgliederunternehmen. Dieser enthält die günstigen Beschaffungs- und Einkaufskonditionen aber auch weitere Elemente wie Finanzdienstleistungen (Zentralregulierung, Inkasso, Factoring etc.), Schulungen und Fortbildungen, Marketing (Marke, gemeinsame Werbung, Online-Auftritt,...) und unterstützende Prozesse (Buchhaltung, Rechnungswesen, u.U. Per-

sonaldienstleistungen, Rechtsberatung,...). Der unmittelbare MemberValue stellt damit den Hauptansatzpunkt dar, um zusätzliche Werte bei den Mitgliedern zu schaffen.

- Der *mittelbare MemberValue* reflektiert die Eigentümerfunktion und wird insb. durch die Verzinsung des Geschäftsanteils abgegolten.

- Der *nachhaltige MemberValue* zielt auf dynamische Effekte ab. Für die Mitglieder sind die Leistungen der Genossenschaft wesentlich für die eigene Wertschöpfung, sie sind von diesen mehr oder minder abhängig. Also muss diese Nachhaltigkeit des Wirtschaftens gewährleistet sein. Im Wissen um diese Abhängigkeit, sind die Mitglieder bereit, Geld in der Genossenschaft zu lassen, um deren Leistungen auch in Zukunft für das eigene Unternehmen nutzen zu können. Begleitet wird diese Abhängigkeit von den notwendigen Kontrollmechanismen der genossenschaftlichen Governance.

### Unterschiede von gewerblichen Genossenschaften

Im Gegensatz zu Kredit- oder Wohnungsgenossenschaften weisen die gewerblichen Genossenschaften ein deutlich höheres Maß an Heterogenität auf, so dass unterschiedliche MemberValue-Konzepte zu erarbeiten sind. Hauptunterschiede sind:

- *Märkte*: Die gewerblichen Genossenschaften sind in hochgradig unterschiedlichen Märkten mit ebenso unterschiedlichen Produkten aktiv. Dieses führt zu divergierenden Möglichkeiten der Umsetzung von Maßnahmen zur weiteren Wertschöpfungskettenintegration. Weiterhin existieren gewerbliche Genossen-

schaften sowohl im Einzelhandel als auch im Großhandel sowie im Dienstleistungsbereich, was zu sehr unterschiedlichen Anforderungsprofilen führt.

– *Mitgliederstrukturen*: Die Mitglieder der Genossenschaften können sich hinsichtlich ihrer Größe (gemessen z.B. am Umsatz oder an der Mitarbeiterzahl) aber auch in der Größenverteilung der Mitglieder unterscheiden.

– *Mitgliederbedürfnisse*: Die Mitglieder können aus ihrer Markt- und Unternehmenssituation unterschiedliche Bedürfnisse definieren.

– *Technische und wirtschaftliche Möglichkeiten der Mitglieder*: Bei einigen Genossenschaften verfügen nicht alle Mitglieder über die technischen oder wirtschaftlichen Möglichkeiten, wünschenswerte Konzepte der Wertkettenintegration umzusetzen.

– *Gewachsene Kulturen*: In den gewerblichen Genossenschaften existieren langfristig gewachsene Strukturen, die nicht kurzfristig geändert werden können.

Es gibt weitere Unterschiede, die im Einzelfall zu prüfen sind. Die genannten Differenzen bilden jedoch einen

Ausgangspunkt, um MemberValue-Konzepte für gewerbliche Genossenschaften zu entwickeln.

\* *Vortrag anlässlich der Fachratsitzung der Gewerblichen Genossenschaften im RWGV am 18. Mai 2011. in Willich.*

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

---

## Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen

### *Eine Chance genossenschaftlicher Banken*

Der Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehungen sind von grundlegender Bedeutung für das Bankgeschäft. Richtig verstanden kann die Struktur des Kundenbeziehungsmanagements ein echter Wettbewerbsvorteil für Genossenschaftsbanken sein. Dafür ist das Informations- und Wissensmanagement in der Bank jedoch adäquat anzupassen.

Die Genossenschaftsbanken sehen sich einerseits mit einem sich wieder intensivierenden Wettbewerb und andererseits mit einer wachsenden Regulierung, die die Handlungsmöglichkeiten kleinerer Banken einschränkt und große Banken tendenziell zu bevorzugen neigt, konfrontiert. Die Bankprodukte werden selbst immer homogener, so dass sich hier immer weniger Differenzierungsmöglichkeiten bieten und ein intensiverer Preiswettbewerb droht. Differenzierungsmöglichkeiten ergeben sich in der Beratung der Kunden, die Werte bei den Kunden und Mitgliedern schaffen kann. Hier besteht allerdings ein Finanzierungsdilemma, da sie über die dem stärkeren Preiswettbewerb aus-

gesetzten Produkte finanziert werden muss.

### Determinanten der Kundenbeziehung

Für die Stabilität einer Kundenbeziehung lassen sich drei wesentliche Faktoren identifizieren:

– *Vertrauen*: Basis für eine Kundenbeziehung ist das Vertrauen der Kunden in die Bank. Grundlegend hierfür sind gemeinsame Werte von Kunde und Bank, die Reputation der Bank und auch die Marke, die dieses verkörpert.

– *Commitment*: Das Commitment stellt die Bindung des Kunden an die Bank dar. Diese wird bestimmt durch vertragliche Bindungen, mögliche Wechselkosten aber auch durch die

genossenschaftsspezifische Mitgliedschaft, mit der der Kunde zum Eigentümer und in die genossenschaftliche Governance integriert wird.

– *Kundenzufriedenheit*: Die Kundenzufriedenheit wird insbesondere durch den wahrgenommenen Wert bestimmt, der wiederum durch die Wahrnehmung und den tatsächlichen Wert gebildet wird. Der tatsächlich erbrachte Wert ist die Leistung die für die Mitglieder der Genossenschaftsbank erbracht wird, das mehr an Leistung gegenüber anderen Banken, aber diese Leistung muss auch kommuniziert werden. Schließlich wird die Zufriedenheit auch durch die Erfüllung der Kundenerwartungen mitbestimmt. D.h. es ist wesentlich nicht Erwartungshaltungen zu wecken, die nicht

über die Prozesse der Bank erfüllt werden können.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Service und Kundenbetreuung ein wesentlicher Faktor in der Kundenzufriedenheit sind und bemerkenswerterweise vor einem günstigen Preis eingeordnet werden. Weiterhin zeigt eine neue Befragung des Instituts für Genossenschaftswesens Münster zusammen mit der GfK, dass typische Eigenschaften von Genossenschaften, wie langfristige Orientierung oder die Möglichkeit der Mitgliedschaft und Mitbestimmung hohe Zustimmungsraten in der Bevölkerung genießen. D.h. es existiert ein Marktumfeld, das den Stärken genossenschaftlich organisierter Banken sehr zuträglich ist.

### Wissen als Bindungstreiber

Während Privatbanken sich an einem Shareholder-Value orientieren und mit den Kunden den Wert für die Anteilseigner maximieren, fokussieren Genossenschaftsbanken den Mitgliederwert oder auch MemberValue, d.h. sie maximieren den Wert *für* ihre Kunden bzw. Mitglieder und nicht *mit* den Kunden. In der bankwirtschaftlichen Literatur findet sich häufig der Begriff des Kundenwertes, also jenes Wertes, den ein Kunde (über seinen Lebenszyklus) für die Bank darstellen kann. Genossenschaftsbanken haben aufgrund ihrer speziellen Governanceform den Vorteil, diese Formel umkehren zu können, indem sie fragen, welchen Wert die Bank für den Kunden bzw. das Mitglied erbringen kann, wobei natürlich auch die Bank vom Kunden profitieren und ihre nachhaltige Wirtschaftsweise stärken kann.

Setzt sich eine Genossenschaftsbank die Maximierung oder zumindest Stärkung des MemberValues zum Ziel, so sind Informationen über das Mitglied von herausragender Bedeutung. Unterstellt man die fiktive Situation, dass nach der Neugewinnung sofort ein optimaler Finanzplan für das Mitglied erstellt werden konnte, so müssen die hierauf beruhenden Finanz- und Investitionsentscheidungen nur geändert werden, wenn erstens neue Informationen über die gesamtwirtschaftliche Lage eintreten oder wenn sich zweitens Änderungen in den Plänen oder der Situation des Mitglieds ergeben. Diese Informationen sind also zentral für die erfolgreiche Maximierung des Wertes für das Mitglied. Nun haben Kunden nicht unbegründete Bedenken gegen die Weitergabe von (persönlichen) Informationen. Es besteht die Angst eines Kontrollverlustes über die Informationen oder auch die Angst einer Übervorteilung. An dieser Stelle kann jedoch gerade das Instrument der Mitgliedschaft helfen, diese Bedenken zu reduzieren, da sie Kontrollmöglichkeiten und damit eine höhere Transparenz anbietet, die es so bei anderen Banken nicht gibt und insbesondere nicht geben kann.

### Informationsverarbeitung

Um eine solche Informationsfokussierung im Vertrieb umzusetzen, bedarf es fünf Schritte in der Bank:

– *Zielinformationen bestimmen*: Es ist zu ermitteln, welche Informationen benötigt werden (sortiert nach Kundengruppen) und welche Informationen überhaupt erhoben werden können. Zu beschreiben ist, wie diese In-

formationen zu einer Mehrung des MemberValue beitragen können.

– *Definition der Informationskanäle*: Zu bestimmen ist, wie die Informationen erhoben werden können (Gespräche, Push-Anlass, Datenanalyse,...) und wie dieses in die Kommunikationspolitik integriert werden kann.

– *Konkretisierung der Informationskosten*: Es sind die Kosten für die Informationsgewinnung und -verarbeitung zu bestimmen. Zu analysieren ist, welche Kosten dieses in einzelnen Kundengruppen verursacht und ob dieses durch einen höheren Mehrwert gerechtfertigt werden kann.

– *Klassifizierung der Informationen*: Die gewonnenen Informationen sind zu analysieren und in finanzrelevante Kategorien einzuordnen.

– *Produkt- und Serviceumsetzung*: Die Informationen sind bestimmten Produkt- und Serviceleistungen der Bank zuzuordnen.

Es sollte deutlich geworden sein, dass dieses ein striktes Umdenken im Vertrieb bedeutet, das das Mitglied und seine Informationen in den Fokus der Betrachtung rückt. Entsprechend werden die Beziehungen zum Mitglied wieder wichtiger, was auch für die Mitarbeiter der Bank eine neue Herausforderung bedeutet.

*\* Vortrag anlässlich des GIP-Managementsymposiums „Vertrieb“ am 11. Mai 2011.*

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

## Alexander Jahn

### *Präsentation der Studienergebnisse „Monitoring im Handel“ vor dem Arbeitskreis Großhandelsmarketing in Verbundgruppen*

Am 31. März 2011 wurden die Ergebnisse der Studie „Monitoring im Handel: Status quo und Handlungsbedarf“ vor dem Arbeitskreis Großhandelsmarketing bei der hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG in Soltau vor namenhaften Branchenvertretern präsentiert. Für das IfG berichtete Alexander Jahn, wie die derzeitigen Monitoringsysteme in Verbundgruppen ausgestaltet sind und wie sich daraus Handlungsbedarfe ableiten lassen.

Zunächst wurde nach einer einführenden Begrüßung des Arbeitskreises durch den Sprecher der hagebau Geschäftsführung, Herrn Gondert, ein Unternehmensportrait der hagebau gezeichnet. Die Kooperation, die im Jahr 2010 mit einem Rekordumsatz die Marke von 4 Milliarden Euro geknackt hat, präsentierte sich als leistungsstarke Großhandelskooperation. Das Unternehmen konnte die Krise unbeschadet hinter sich lassen. Hier von konnten sich die Teilnehmer des Arbeitskreises vor Ort überzeugen.

Im Folgenden stand die IfG-Studie „Monitoring im Handel“ auf der Tagesordnung, die von Alexander Jahn präsentiert wurde. Verbundgruppen kennzeichnen sich durch das Vorliegen heterogener Strukturen und einer speziellen Governance. Steigendes Informationsaufkommen und erhöhter Bedarf an betriebswirtschaftlich relevanten Daten stellen Verbundgruppen vor die Herausforderung, intelligente Informations- und Überwachungssysteme einzusetzen. Vor diesem Hintergrund bietet die Studie eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Ausgestaltung der Informationssysteme und zeigt Handlungsbedarfe auf. Zum ersten sind Daten, wie Bilanzen und betriebswirtschaftliche Auswertungen, von den Verbundgruppenmit-

gliedern nicht umfassend verfügbar. Darüber hinaus ist der Informationsaustausch in vielen Fällen noch nicht ausreichend automatisiert. Manueller Datenaustausch stellt häufig eine Fehlerquelle dar und bedeutet zusätzlichen Aufwand für die Akteure. Diesen Aufwand gilt es durch intelligente, automatisierte Systeme zu minimieren. Hinsichtlich der Frequenz ist festzustellen, dass insbesondere der unterjährige Informationsbedarf bisher nicht gedeckt ist. Anhand einer Analyse, die für den Arbeitskreis Großhandelsmarketing durchgeführt wurde, wurde deutlich, dass in der Branche der Informationsbedarf für die meisten von 44 ausgewählten Kennzahlen und Informationen bisher nicht gedeckt werden kann. Defizite bestehen beispielsweise hinsichtlich der Informationsversorgung über die Bonität und Liquidität der Mitgliedsunternehmen. Aber auch über die Nachfolgeregelung und den Ausbildungsstand der Fach- und Führungskräfte liegen den Zentralen zu wenige Informationen vor.

Nach der Präsentation der Ergebnisse fand ein Erfahrungsaustausch über die Monitoringsysteme in den Großhandelsystemen statt. Die Studie stieß auf großes Interesse und es wurde deutlich, dass für eine erfolgreiche



Dipl.-Kfm. Alexander Jahn  
wissenschaftlicher Mitarbeiter  
des IfG Münster

Kooperation Informationsasymmetrien weiter abgebaut werden müssen. Informationsasymmetrien, so die übereinstimmende Meinung, werden sich nicht gänzlich vermeiden lassen. Um trotzdem erfolgreich zu sein, sollten sich Interessen von Mitgliedern und Zentralen gleichen. In der Diskussion wurde deutlich, dass die Kooperationen zudem durch das vorhandene Vertrauen zwischen Zentralen und Mitgliedern gestützt werden.

---

☎ Alexander Jahn  
☎ (0251) 83-2 28 95  
✉ alexander.jahn@  
ifg-muenster.de

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Drees & Sommer

*Mehrwert schaffen. Was immer wir tun!*

Immobilienbestände im genossenschaftlichen Besitz setzen sich oft aus verschiedenartigen Objekten und Grundstücken zusammen. Unterschiedliche Nutzungsformen, abweichende bauliche Zustände und Organisationsstrukturen machen es schwierig, Chancen und Risiken eines solchen Bestands insgesamt einzuschätzen. Ergebnis: Die realen Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Kostensenkung sind teilweise nicht bekannt. Potenziale bleiben ungenutzt. Die Strategische Immobilienberatung von Drees & Sommer macht transparent, wo bisher nicht entdeckte Chancen liegen, beispielsweise, wie sich Betriebs- und Lebenszykluskosten senken lassen. Weil dabei auch Risiken sichtbar werden, lassen sich frühzeitig wichtige Weichen stellen – und das erleichtert eine verlässliche Mittelvorausschau und Haushaltsplanung.

Das strategische Spektrum kann von einer höheren Kosteneffizienz bis zur Teilmodernisierung/Revitalisierung, Entwicklung, Abbruch und Neubau sowie gegebenenfalls bis hin zum Verkauf von Objekten reichen. Hier gilt es, viele Faktoren im Auge zu behalten und zu bewerten. In dieser Phase unterstützen Drees & Sommer seine Mandanten mit umfangreicher Erfahrung, ausgereiften Methoden und einer neutralen, ergebnisoffenen Beratung.

### „Green Building Management“: Wettbewerbsvorteile nachhaltiger Gebäude nutzen.

Oft ist der aktuelle Status von Gebäuden bezüglich ihrer Nachhaltigkeit nicht genau bekannt, zudem fehlen geeignete Analysewerkzeuge. Ohne Kenntnis nationaler und internationaler Zertifizierungsstandards ist eine

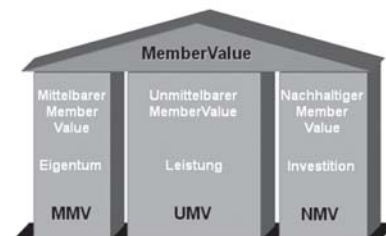
sinnvolle Planung von Neubau oder Revitalisierungsmaßnahmen kaum möglich. Bei nachhaltigen Gebäuden gibt es komplexe Wechselwirkungen beispielsweise zwischen Gebäudehülle, Fassade und Haustechnik. Nur abgestimmte Lösungen bringen den er-

warteten Erfolg. Ohne genaues Controlling und die richtigen Werkzeuge zur Überprüfung bleibt ungewiss, ob das Gebäude baulich so ausgeführt wurde, dass es das angestrebte Ökoring erreicht. Nachhaltigkeit endet nicht mit der Einweihung: Schon we-

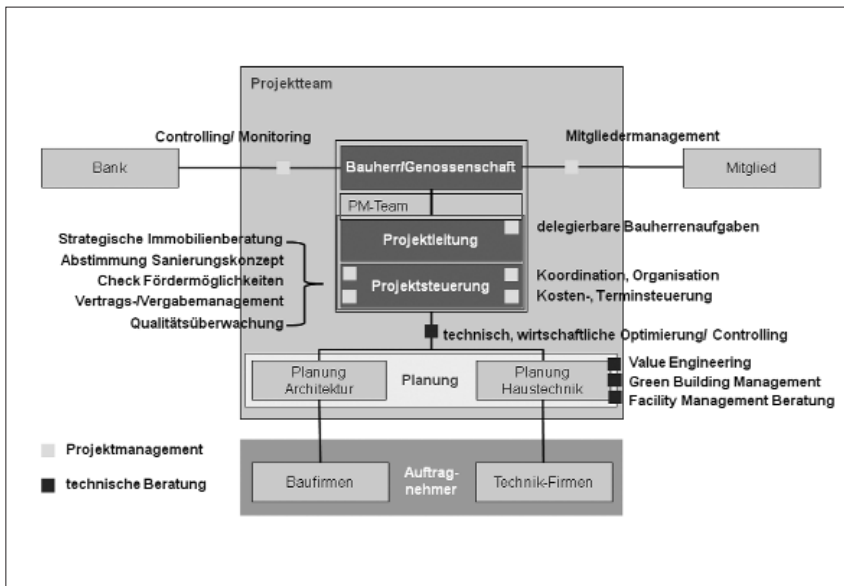
#### Strategiefindung

Neben kurzfristigen Vorteilen strebt die strategische Immobilienberatung langfristige und nachhaltige Entwicklungsmöglichkeiten an. Eine fundierte Strategieentwicklung gibt Ihnen Gewissheit, welche Optionen für Sie wirklich von Vorteil sind.

MMV: Optimierung der Wertschaffung  
UMV: Verbesserung von Wohnraum, Umfeld & Quartier  
NMV: Definition einer mittel- bis langfr. Finanzierungs- & Investitionsstrategie



Ableitung von Maßnahmen, Mehrwert für die Wohnungsgenossenschaft



Einordnung der D&S-Leistungen

nige Bedienfehler bei der Mess-, Steuer- und Regeltechnik eines „Green Building“ können genügen, um den Energieverbrauch in die Höhe zu treiben. Unsere Experten helfen dabei, dies zu verhindern. Als Gründungsmitglied im deutschen Rat der „Gesellschaft für nachhaltiges Bauen“ sind Drees & Sommer etablierte Experten für Green Buildings. Aufbauend auf jahrelanger Erfahrung

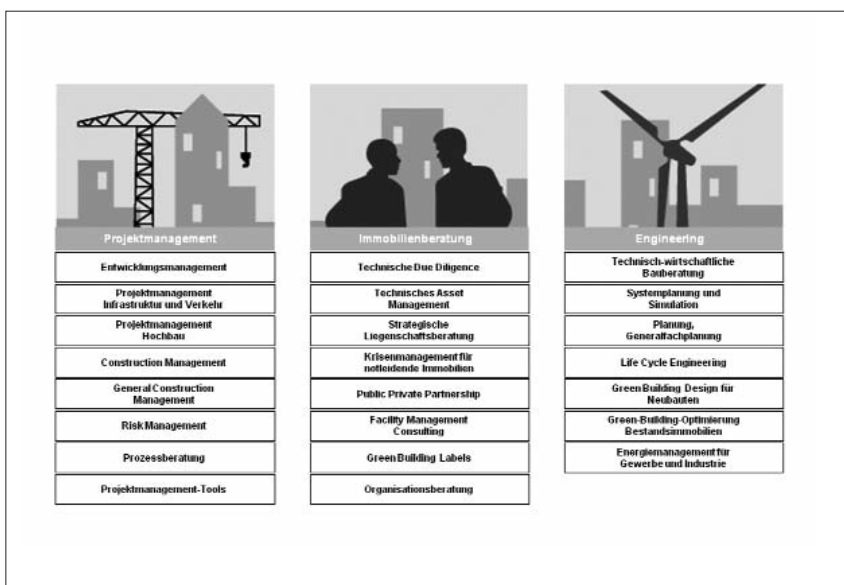
mit den gesetzlichen und baulichen Anforderungen nachhaltiger Gebäude, bietet das Unternehmen durchgehende Unterstützung von der Analyse existierender Gebäude über Konzepte und Entscheidungsfindung für Neubauten bis hin zur Zertifizierung und zum nachhaltigen Gebäudebetrieb. Während des Gebäudebetriebs ist es insbesondere wichtig, das Facility Management strategisch zu positionieren

und den Bestand entsprechend professionell zu betreiben. Denn der Markt erfordert Flexibilität und Schnelligkeit. Dazu ist eine transparente, bewegliche und wertschöpfende Facility Management-Organisation notwendig. Zum Beispiel mit einem für das Unternehmen wirtschaftlichen Anteil von Eigen- und Fremdleistungen. Auch hier berät Drees & Sommer, damit das Facility Management ein Instrument der Unternehmensführung bleibt.

Ganz gleich, wie die Ziele lauten, mit Drees & Sommer als Berater werden die Erfahrung des deutschen Marktführers für Projektmanagement, Immobilienberatung und Engineering genutzt.

**Information**

Herr Dr. Böttiger war wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG-Münster. Hier betreute er die erfolgreiche Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Operationalisierung des MemberValue und seiner Integration in das Management von Wohnungsbaugenossenschaften.



Projektmanagement und bautechnische Beratung

- Jörg-Matthias Böttiger
- Olaf Kirschner
- ☎ (040) 514944-6365
- ☎ (0211) 23390-133
- ✉ Joerg-Matthias.Boettiger@dreso.com
- ✉ Olaf.Kirschner@dreso.com

# Publikationen

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 100 Risk Governance für Ge- nossenschaftsbanken



Im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise wurde der Umgang mit Risiko durch und in Banken wieder stark in den Vordergrund gerückt. Die Risk Governance von Genossenschaftsbanken ist in den vergangenen Jahren auf zunehmendes Interesse gestoßen, gelang es doch der genossenschaftlichen FinanzGruppe nicht nur die Finanzmarktkrise ohne staatliche Unterstützung zu bewältigen, sondern auch Marktanteile zu gewinnen. Den Hintergrund dafür bildet das genossenschaftliche Geschäftsmodell, das sich u.a. durch eine besondere Risk Governance auszeichnet. Diese wird geprägt durch aufsichtsrechtliche und regulierungsbedingte Vorgaben sowie durch risikorelevante Strukturen, Regeln und Organisationen, die in der Gruppe geschaffen wurden. Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier wird herausgearbeitet, was unter der Risk Governance zu verstehen ist, welche

Funktionen sie zu erfüllen hat, welche Freiheitsgrade bei ihrer Ausgestaltung existieren und aus welchen Elementen sie besteht. Dabei erfolgt vorerst eine Konzentration auf jene Elemente der Makrogovernance, die für Genossenschaftsbanken relevant sind und die die Vorgaben für die konkrete Ausgestaltung der Mikrogovernance enthalten.



Lars Völker

Risk Governance für Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 100, Dezember 2010, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 101 Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Eine explo- rative Erhebung

Outsourcing ist ein aktuelles Thema, das für viele Wirtschaftsbereiche bereits längere Zeit Bedeutung hat oder zunehmend gewinnt. Outsourcingprojekte verändern die Wertschöpfungskette der einzelnen Unternehmen und verringern die Wertschöpfungstiefe. Effizienzvorteilen stehen zusätzliche Transaktionskosten sowie gefürchtete Abhängigkeiten gegenüber. Es gilt also die Nettoeffekte festzustellen. Diese sind abhängig von der konkreten Ausgestaltung des Outsourcingmodells. Auch in der genossenschaftlichen FinanzGruppe ist Outsourcing wieder zu einem wichtigen Thema geworden. Genaugenommen steht be-



reits hinter den genossenschaftlichen Organisationsmerkmalen die Idee des Outsourcings. Sie stand seinerzeit hinter dieser institutionellen Innovation. Das vorliegende IfG-Arbeitspapier liefert eine Bestandsaufnahme praktizierter Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe und befragt Anbieter entsprechender Leistungen, bevor die Genossenschaftsbanken direkt befragt werden sollen. In einem ersten Schritt können die einzelnen Modelle anhand folgender Kriterien differenziert werden: Dezentralität, Kundenkreis, Leistungsportfolio, Rechtsform, Institutionalisierung, gemeinsame Prozessentwicklung, Mitarbeiterüberlassung und Umfang des Outsourcings.



Johannes Spandau

Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 101, Januar 2011, kostenlos erhältlich.



## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 102 Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskoopera- tionen



Ein optimaler Mix von stabilisierenden Governanceelementen und solchen Faktoren, die die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen sind eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg der Kooperation von Unternehmen. Faktoren, die die Kooperation zusammenhalten, setzen dabei vor allem an den Binnenstrukturen der Zusammenarbeit an. Es geht um die Zählung der Verhaltensunsicherheit. Stabilisierende Faktoren dürfen jedoch nicht verabsolutiert werden, hemmen sie doch tendenziell die Anpassungsfähigkeit, die der Umweltunsicherheit entgegengesetzt werden muss. Es gilt also immer mit einem inhärenten trade-off fertig zu werden, der erstens bei der Ausgestaltung der Kooperation offensichtlich wird und zweitens bei der Entwicklung der Kooperation. Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen, die im Zentrum dieses IfG-Arbeitspapiers stehen, sind also nicht

mit dem Erfolg von Kooperationen zu verwechseln, zu dem sie jedoch beitragen können. In diesem Arbeitspapier werden Definitionen und Indikatoren der Stabilität von Unternehmenskooperationen analysiert, die in theoretischen und empirischen Studien verwendet werden. Aus diesen werden stabilisierende Governanceelemente abgeleitet, die dem Kooperationsmanagement grundsätzlich zur Verfügung stehen.



Kersten Lange

Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 102, Januar 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 103 Erfolgsfaktoren für Stadt- werke-Kooperationen – Er- gebnisse einer empirischen Untersuchung

Stadtwerke sehen sich seit dem Beginn des energiewirtschaftlichen Liberalisierungsprozesses großen und zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Dies gilt umso mehr, als ihre kommunale Einbindung politische Zielsetzungen mit sich bringt, die als Nebenbedingungen für eine effiziente Leistungserbringung zu berücksichtigen sind. Dieses Arbeitspapier berichtet über einige Ergebnisse einer größeren empirischen IfG-Untersuchung, die u.a. nach der Ausgestaltung solcher Kooperationen, ihren Zielen und ihren Erfolgsfaktoren fragt. Im Mittelpunkt steht eine spezielle Institutionalisierung der Kooperationen,



nämlich Joint Ventures zwischen Stadtwerken. Diese sind weit verbreitet und werden von den Kooperationspartnern überwiegend als erfolgreich eingeschätzt. In dieser Arbeit werden auf der Grundlage theoretisch fundierter Hypothesen systematisch die Erfolgsfaktoren dieses Kooperations-typs herausgearbeitet und empirisch überprüft. Auf ihrer Grundlage werden in diesem Arbeitspapier Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement von Stadtwerkekooperationen abgeleitet, die sowohl die Vorbereitung einer Kooperation als auch deren Umsetzung und Erfolgskontrolle beinhalten.



Theresia Theurl/  
Carsten Sander

Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 103, Januar 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 104 Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie – Ergebnisse einer empirischen Analyse



Die Automobilindustrie zählt zu den besonders kooperationsintensiven Branchen. In diesem IfG-Arbeitspapier werden erste Ergebnisse einer umfangreichen Befragung kooperierender Unternehmen vor- und zur Diskussion gestellt. Sie werden mit erwarteten Ergebnissen zu den Kooperationsmustern verglichen, die aus theoretischen Studien und älteren empirischen Untersuchungen stammen. Insgesamt kann die große Bedeutung von Kooperationsmodellen für die einzelnen Unternehmen der Automobilindustrie sowie für die gesamte Branche aufgezeigt werden. Dazu kommt eine große Vielfalt hinsichtlich der konkreten Institutionalisierung der Kooperationen, der Anzahl der Partner, der Kooperationsrichtung sowie der Organisation des Kooperationsmanagements. Das Kooperationsgeschehen in der Automobilindustrie wird daneben

anhand zahlreicher weiterer Indikatoren beleuchtet. Viele interessante Ergebnisse können präsentiert werden, manche konnten so erwartet werden, andere weniger. Diese empirische Grundlage wird nun um weitere Auswertungen ergänzt und einer vertieften Analyse unterzogen. Deren Fokus besteht darin, die stabilisierenden Faktoren von Kooperationen herauszuarbeiten, die eine wesentliche Informationsgrundlage für ein umfassendes Kooperationsmanagement darstellen.



Kersten Lange

Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie – Ergebnisse einer empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 104, Februar 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 105 Agency-Beziehungen in Verbundgruppen

In institutionenökonomischen Kategorien sind Verbundgruppen zweiseitige Delegationsbeziehungen. Die Mitglieder delegieren an ihre Zentrale definierte Funktionen. Diese beinhalten auch die Aufgabe, Entscheidungen bezüglich zukunftsorientierter Weichenstellungen zu treffen, entsprechende Strategien, Strukturen und Prozesse aufzubauen und dafür zu sorgen, dass die Mitglieder die konkreten Maßnahmen auch umsetzen. Wie die Binnenbeziehungen konkret ausgestaltet sind, hängt von der Governance der einzelnen Gruppen ab,



die sich voneinander unterscheiden. Es überlagern sich also immer mehrere Delegationsbeziehungen mit einem einheitlichen Grundproblem, nämlich der asymmetrischen Verteilung von Informationen. Diese kann dazu führen, dass die einzelnen Akteure Vorteile in Anspruch nehmen, die die jeweils andere Gruppe belastet. Dies kann zwischen Zentrale und Mitgliedern, zwischen unterschiedlichen Mitgliedergruppen oder zwischen aktuellen und potenziellen Mitgliedern der Fall sein. Wie gut es gelingt, damit fertig zu werden, entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe und der einzelnen Mitgliederunternehmen. In diesem IfG-Arbeitspapier werden die Binnenstrukturen von Verbundgruppen mit ihren Informationsproblemen und deren Lösungsmöglichkeiten herausgearbeitet.



Alexander Jahn

Agency-Beziehungen in Verbundgruppen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 105, März 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 106 Die Genossenschaft als Marke? – Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen



Genossenschaften zeichnen sich nicht nur durch ihr Geschäftsmodell aus, sondern es kann ihnen auch die Betonung von Werten zugeschrieben werden, die im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise wieder stärker in den Vordergrund getreten sind. Stabilität und Sicherheit ist eine Kategorie aktuell betonter Werte, Verlässlichkeit und Verantwortungsbereitschaft eine zweite. Transparenz und die Möglichkeit zur Kontrolle kommen ebenso dazu wie Nähe und Verankerung. Im Vordergrund aber stehen Nachhaltigkeit und langfristige Orientierung. Es ist auffallend, dass viele dieser heute als wichtig eingeschätzten Merkmale Elemente des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sind. Zwar ist in den vergangenen Jahren das Interesse an Genossenschaften deutlich angestiegen, dennoch lassen sich die berechtigten Fra-

gen stellen, wie ausgeprägt das Wissen über Genossenschaften in den einzelnen Bevölkerungsgruppen ist und wie es mit dem Image dieser Kooperation aussieht. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, zu fragen, ob es Sinn macht ein Markenkonzept für Genossenschaften zu entwickeln. In diesem IfG-Arbeitspapier werden Überlegungen dazu vorgestellt, die bald in einer größeren wissenschaftlichen Arbeit auf der Grundlage einer validen empirischen Basis fortgesetzt und vertieft werden.



Caroline Wendler

Die Genossenschaft als Marke? – Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 106, März 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 107 Wissenstransfer in Innovationskooperationen – Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive Capacity“

Mit der Zunahme der Wissensintensität in der Wertschöpfung gewinnen auch die Entstehung, der Transfer und die Kombination von Wissen sowie der Zusammenhang zwischen Wissen und Innovationen eine steigende Bedeutung. Aktuell kommt es häufig zu Innovationskooperationen, denen eine Strategie der „Open Innovation“ zugrunde liegt. Unterschiedliche Gruppen von Kooperationspartnern kommen zum Zuge: Lieferanten, Kunden, konkurrierende Unternehmen, For-



schungseinrichtungen etc. Doch wie bei anderen Kooperationen auch gilt es, ein adäquates Management der Kooperation zu institutionalisieren. Eine wesentliche Aufgabe des Managements von Innovationskooperationen besteht darin, sich um die Absorptionsfähigkeit des Unternehmens zu kümmern, denn diese ist entscheidend dafür, ob externes Wissen genutzt und in der Kombination mit dem internen Wissen tatsächlich Innovationen hervorbringen kann. In diesem IfG-Arbeitspapier werden in einer Literaturstudie die verfügbaren Erkenntnisse zur Absorptionsfähigkeit analysiert, die einen wichtigen Erfolgsfaktor für Innovationskooperationen darstellt: Wie kann sie identifiziert, wie kann sie operationalisiert, wie kann sie aufgebaut werden und einige weitere Fragen.



Martin Effelsberg

Wissenstransfer in Innovationskooperationen – Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive Capacity“, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 107, März 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 108 Systematisierung und Regulierungsnotwendigkeit von Glasfaserausbaukooperationen



Der Glasfaserausbau in der Telekommunikation weist zahlreiche ökonomisch relevante Facetten auf. Die Höhe der Investitionskosten und damit verbunden die Rentabilität und das Risiko entsprechender Investitionen sind nur ein wichtiger Bereich. Dazu kommen wirtschafts- und gesellschaftspolitische Zielsetzungen, die sich auf den Zugang zur Breitbandtechnologie beziehen. Schließlich gilt es den relevanten technischen Fortschritt mit seinen ökonomischen Folgen im Auge zu behalten. Technischer und ökonomischer Wandel sind typische Rahmenbedingungen für die Prüfung von Kooperationsstrategien. Die Regulierungsbehörden zeigen sich unter Einhaltung grundlegender Voraussetzungen aufgeschlossen gegenüber Kooperationen. Dennoch ist das Kooperationsgeschehen bisher überschaubar geblieben. In diesem IfG-Arbeitspapier wird die Koopera-

tionslogik bei Glasfaserinvestitionen geprüft und die bisher vereinbarten Kooperationen anhand einschlägiger kooperationsrelevanter Kriterien systematisiert. Zusätzlich werden ihre wettbewerbsrechtlichen Merkmale überprüft sowie die Voraussetzungen für eine Freistellung vom Kartellverbot. Dieses Arbeitspapier ist ein erster Überblick über diese Thematik, die im Rahmen einer umfangreicheren Arbeit weiter vertieft wird.



Sebastian Tenbrock

Systematisierung und Regulierungsnotwendigkeit von Glasfaserausbaukooperationen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 108, März 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 109 Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie – eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie

Die Entwicklung, Ausgestaltung und Umsetzung von MemberValue-Strategien durch Genossenschaftsbanken ist ebenso herausfordernd wie ihre wissenschaftliche Analyse. Es lohnt sich in vielfacher Hinsicht, der theoretischen Fundierung und Ableitung konkreter Strategien aus einem konsistenten Forschungsrahmen und dem anschließenden empirischen Test, einen umfassenden Blick in die Praxis voranzustellen. Sehr schnell zeigt sich, dass in dieser zahlreiche und einflussreiche Elemente einer MemberValue-Strategie bereits mit Erfolg umgesetzt



werden und ein tiefes Verständnis sowie eine breite Akzeptanz entsprechender Strategien vorhanden ist.

In diesem IfG-Arbeitspapier werden die konzeptionellen und methodischen Grundlagen einer umfangreichen Untersuchung des MemberValue-Konzeptes für Genossenschaftsbanken vorgestellt. Eine explorative Vorstudie, in der die Inhalte und die Determinanten der drei MemberValue-Komponenten sowie ihrer Zusammenhänge durch Vorstände von Genossenschaftsbanken sowie durch Mitglieder konkretisiert und eingeschätzt werden, dient der Strukturierung eines ersten Erklärungsmodells. Die Auswertung dieser Vorstudie mit ihren aufschlussreichen Ergebnissen bildet den Inhalt der vorliegenden Arbeit.



Michael Tschöpel

Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie – eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 109, Mai 2011, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 110 Ratingagenturen in der neo- klassischen Finanzierungstheorie. Eine Auswertung empirischer Studien zum In- formationsgehalt von Ra- tings



Während die Funktion von Ratingagenturen allgemein im Abbau von Informationsasymmetrien gesehen wird, stellt sich dies sowohl in der Praxis als auch in der ökonomischen Theorie deutlich differenzierter dar. Die faktischen Einflussmöglichkeiten gehen deutlich über die Herstellung von Transparenz hinaus. Andererseits legt es das Annahmensetting mancher finanzmarkttheoretischer Modelle nahe, dass die ohnehin verfügbaren Informationen die Aktivitäten von Ratingagenturen überflüssig machen würden. Ihre Urteile können dann keine eigenständigen Effekte hervorrufen. Vor diesem Hintergrund untersucht dieses Arbeitspapier verfügbare empirische Studien zum statischen und dynamischen Informationsgehalt von Ratings. Die Analysen des statischen Informationsgehalts zeigen

dabei einen negativen Zusammenhang zwischen Rating und der Bonitätsrisikoprämie, während bei Studien zum dynamischen Informationsgehalt kein eindeutiger Informationsgehalt von Ratings für die Marktteilnehmer festgestellt werden konnte. Sehr interessant ist die Identifikation eines asymmetrischen Informationsgehalts: Negative Ratingänderungen lösen anders als positive Veränderungen signifikante Kursreaktionen aus. Auch diese Erkenntnis legt es nahe, sich noch gründlicher mit den Aktivitäten von Ratingagenturen in der Finanzmarktpraxis auseinanderzusetzen.



Dominik Schätzle

Ratingagenturen in der neoklassischen Finanzierungstheorie. Eine Auswertung empirischer Studien zum Informationsgehalt von Ratings, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 110, Mai 2011, kostenlos erhältlich.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 93 Innovationsstrategien für Unternehmen und für Standorte

Im Mittelpunkt dieses Bandes stehen Innovationen und Strategien ihrer Förderung, Umsetzung und Verwertung. Innovationen sind wesentliche Wachstums- und Entwicklungsfaktoren in Marktwirtschaften. Sie beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Standorten. Die einzelnen Beiträge in diesem Band sind über die Verbindungslinien zwischen den einzel- und gesamtwirtschaftlichen Strategien geordnet. Es stellt sich heraus, dass die offenen In-



novationsstrategien, die viele Unternehmen heute präferieren, organisatorisch u.a. durch F&E-Kooperationen mit unterschiedlichen Governancestrukturen umgesetzt werden. F&E-Kooperationen bilden häufig auch den Kern von regionalen Clustern und größeren Unternehmensnetzwerken, die meistens durch öffentliche Forschungsinstitute ergänzt werden. Solche Cluster können sich durch unternehmerische Entscheidungen herausbilden, sind zunehmend jedoch Zielsetzung und Ansatzpunkt von Maßnahmen einer regionalen, nationalen oder auch einer europäischen Standortpolitik. In Konsequenz werden sie dann zu wirtschaftspolitischen Instrumenten oder Zielen, die ihre ordnungs- und wettbewerbspolitische Einordnung sowie ihre öffentliche Förderung und politische Gestaltung betreffen.



Theresa Theurl  
Martin Effelsberg (Hrsg.)

Innovationsstrategien für Unternehmen und für Standorte, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 93, Aachen: Shaker, 2011, 280 S., 26,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 94  
Kooperationsmanagement im deutschen Krankenhaussektor – Ein Screening Modell zur Analyse potenzieller Kooperationspartner



Bisher finden sich im Krankenhaussektor erfolgreiche Kooperationsprojekte neben solchen, deren Erfolg bescheiden geblieben oder überhaupt ausgeblieben ist. Fehler in der Ausgestaltung der Kooperation sowie die falschen Partner haben dazu geführt. An dieser Stelle setzt der vorliegende Band an, dessen Zielsetzung darin besteht, ein unmittelbar anwendbares Instrument für das Kooperationsmanagement zu schaffen. Er entwickelt ein theoretisch fundiertes Screening Modell für horizontale Krankenhauskooperationen in Deutschland. Mit diesem Modell sollen die Anwender in die Lage versetzt werden, den Partnerauswahlprozess strukturiert durchzuführen und systematisch zu bewerten. Dieses Modell ist so konzipiert, dass zahlreiche relevante Informationen über das Umfeld des betreffenden Krankenhauses sowie über seine

interne Struktur in den Entscheidungsprozess einfließen. Eine Besonderheit dieses Screening-Instruments besteht darin, dass darauf verzichtet wird, bereits im Vorfeld den einzelnen Auswahlkriterien Gewichte zuzumessen, die ihre Bedeutung zum Ausdruck bringen sollen. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass die Entscheider selbst diese Gewichte aus den relevanten Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Krankenhauses ableiten und so in die Lage versetzt werden, die beste Entscheidung zu treffen.



Christoph Heller

Kooperationsmanagement im deutschen Krankenhaussektor – Ein Screening Modell zur Analyse potenzieller Kooperationspartner, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 94, Aachen: Shaker, 2011, 326 S., 28,80 €.

**Monitoring im Handel: Status quo und Handlungsbedarf**

Derzeit existieren in Deutschland mehr als 600 Verbundgruppen. Sie verfolgen den Zweck der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Betriebe. Die Informations- und Kommunikationssysteme zwischen den Verbundgruppen-Zentralen und den Mitgliedern spielen für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Verbundgruppen eine zentrale Rolle. Als Engpass für einen solchen systematischen Austausch von Informationen mit den Mitgliedsunternehmen erweist sich oft die Verfügbarkeit und die Möglichkeit der Auswertung relevanter Daten. Um diesen Engpass beseitigen zu können, ist ein Monito-



ring notwendig. Monitoring im Sinne der Studie, die in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverbund – ZGV e.V., der BBE Handelsberatung und dem RKW entstanden ist, ist der Austausch von Informationen zwischen den Mitgliedern und der Zentrale sowie deren Auswertung.

Das Gestaltungswissen und der effektive Einsatz von Monitoring-Systemen und die damit zu erlangenden Wettbewerbsvorteile sind im mittelständischen Handel bisher zu wenig bekannt und verbreitet. Die nun vorliegende Studie bietet daher zunächst eine Bestandsaufnahme über den aktuellen Entwicklungsstand und die derzeitige Informationsstruktur und zeigt zukünftige Handlungs-/Investitionsbedarfe auf.



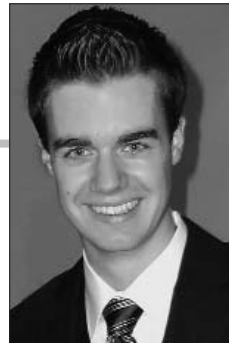
Alexander Jahn

Monitoring im Handel: Status quo und Handlungsbedarf, Studie des CAWM Münster in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverbund – ZGV e.V., der BBE Handelsberatung und dem RKW Kompetenzzentrum, 2010, kostenlos erhältlich.

# Pinnwand



Anfang Juli 2011 stößt Dominik Schätzle zum IfG-Team hinzu. Dominik Schätzle studierte an der Berufsakademie Villingen-Schwenningen Wirtschaftswissenschaften mit der Vertiefung Investment Banking und schloss das Studium als Wirtschaftsassistent und Diplom-Betriebswirt (BA) ab. Daneben arbeitete im Rahmen dieses dualen Studiengangs bei der Volksbank Triberg eG. Anschließend studierte er in Münster Volkswirtschaftslehre im Masterstudiengang und beendete das Studium im März 2011. Während seines Studiums arbeitete er seit Januar 2009 bereits am Institut für Genossenschaftswesen als Studentischer Mitarbeiter. In seiner Dissertation wird sich Dominik Schätzle mit der kumulativen Wirkung von Bankenregulierungen beschäftigen.



Im Februar 2011 sind Juliana Ochs und Andreas Schenkel zum IfG-Team als Studentische Mitarbeiter hinzugestoßen. Juliana Ochs studiert BWL im Bachelorstudiengang, Andreas Schenkel studiert Volkswirtschaftslehre im Masterstudiengang.

Gerrit Krebber und Karsten Dymek sind seit März 2011 Studentische Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Gerrit Krebber machte seinen Bachelorabschluss in Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und ist jetzt im Masterstudiengang VWL an der Universität Münster. Karsten Dymek studiert Volkswirtschaftslehre im Bachelorstudiengang.

Seit Mai 2011 ist Philipp Lieberknecht neuer Studentischer Mitarbeiter, er studiert VWL im Bachelor an der Universität Münster.

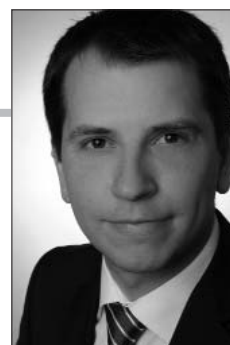


Seit Oktober 2010 war Diana Mantler als rechtswissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen beschäftigt. In dieser Funktion hielt sie die Vorlesungen zum Recht der Unternehmenskooperation im Rahmen des Diplommstudienganges.

Ihre Nachfolge tritt zum Januar 2011 Dominika Bednarczyk an, die zuvor in Münster Jura studiert hat.



Seit Oktober 2010 war Carsten Sander am Institut für Genossenschaftswesen beschäftigt und verlässt nun das Institut nach Abschluss seiner Promotion. Carsten Sander hat in Münster Volkswirtschaftslehre studiert und Praktika beim BDI und der CDU-Landtagsfraktion NRW absolviert. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Kooperation von Stadtwerken im Energiebereich. Hierzu erstellte er eine umfangreiche Kooperationsdatenbank und führte eine Befragung der Stadtwerke zu den Erfolgsfaktoren ihrer Kooperationen durch.



Mit Ende des Jahres 2010 hat Kirsten Johannemann das Institut für Genossenschaftswesen mit Beendigung ihres Masterstudiums der Volkswirtschaftslehre verlassen. Sie war seit März 2008 als Studentische Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen beschäftigt.

Seit Januar 2010 ist Isabel Gull Studentische Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen und verlässt Ende Juni 2011 das Institut mit Ende ihres Masterstudiums der Volkswirtschaftslehre.





# Im Fokus

## Kooperationsmanagement

### *Zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmenskooperationen*

Wir befinden uns in einer Epoche der Kooperation von Unternehmen. Zutreffend wird manchmal von einer Entwicklung in eine „Kooperative Ökonomie“ gesprochen. Täglich werden neue Unternehmensnetzwerke gegründet, auf Dauer gedacht oder zur Umsetzung konkret spezifizierter Projekte. Häufig werden sie von mittelständischen Unternehmen vereinbart. Doch auch die großen Konzerne sehen in ihnen seit langem eine Strategieoption der Unternehmensentwicklung, neben Unternehmenskäufen, -übernahmen und Fusionen sowie dem internen Wachstum. Doch viele Netzwerke bleiben hinter den erwarteten Effekten zurück. Meist ist dies auf ein fehlerhaftes Kooperationsmanagement zurückzuführen.

Die zahlreichen Listen von Ursachen des Scheiterns von Unternehmenskooperationen sowie die ebenso langen Listen der Erfolgsfaktoren lassen sich unter ein umfassend verstandenes Kooperationsmanagement subsumieren. Die Schlussfolgerung besteht darin, dass ein effektives Kooperationsmanagement hilft, viele Fehler zu vermeiden, die Unternehmen in der Praxis bei ihren Kooperationen machen. Daher kann das Management der Kooperationen auch als die grundlegende Erfolgsbedingung eingeschätzt werden. Dabei haben die Anforderungen an das Kooperationsmanagement mit der steigenden Komplexität der Netzwerke und ihrer größeren strategischen Bedeutung zugenommen. Hier wird das Konzept und die Struktur eines Kooperationsmanagements vorgestellt, das für alle Ausgestaltungen von Netzwerken geeignet ist.

### **Kooperationsmanagement**

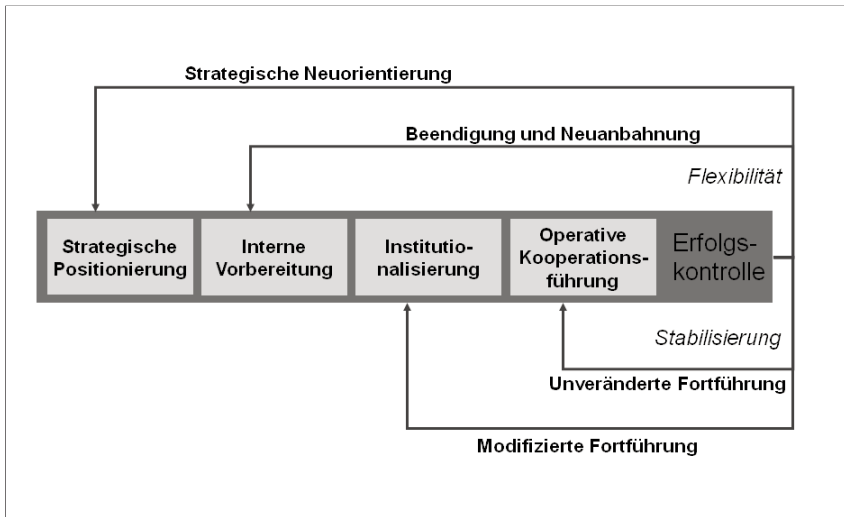
Werden nur einzelne Erfolgsfaktoren herausgegriffen, geht es natürlich

immer darum, die richtigen Partner zu finden und klare Spielregeln und Aufgabenteilungen zu vereinbaren und darauf zu achten, dass die Chemie zwischen den Beteiligten passt. Doch viel wichtiger ist es, eine Kooperation – einmal gegründet – nicht sich selbst zu überlassen, sondern diese gut zu managen. Jeder einzelne dieser Aspekte ist Teil eines umfassenden Kooperationsmanagements. Darunter ist eine zielorientierte Vorbereitung, Institutionalisierung, Steuerung und Kontrolle von Kooperationen zu verstehen. Diese Aktivitäten beziehen sowohl die kooperierenden Unternehmen als auch die Kooperation ein. Das Kooperationsmanagement beginnt mit dem ersten Gedanken an eine Kooperation, also mit der Einschätzung als eine strategische Option, und es begleitet die Kooperation während des gesamten Lebenszyklus. Einbezogen sind strategische und operative Aufgaben, Aktivitäten im Unternehmen und Aktivitäten in der Kooperation. Es geht um die Schaffung von Infrastrukturen für die Ko-

operation ebenso wie um das alltägliche Schnittstellenmanagement.

### **Anforderungen**

Die Qualität des Kooperationsmanagements hängt entscheidend davon ab, wie gut es gelingt zwei inhärent widersprüchliche Anforderungen in den Griff zu bekommen. Kooperationen müssen anpassungsfähig sein, da sich ihr Umfeld dynamisch entwickelt. Flexibilität ist also erforderlich. Doch zusätzlich geht es darum, die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg und mit zahlreichen Beteiligten zu bewältigen. Dies erfordert eine Stabilisierung des Innenlebens einer Kooperation. Die Empirie zeigt, dass der gemeinsame wirtschaftliche Erfolg die beiden Anforderungen kompatibel macht. Bleibt dieser aus, werden die widersprüchlichen Anforderungen an das Kooperationsmanagement die Kooperation sehr schnell an ihre Grenzen bringen. Stabilität und Flexibilität der Kooperation sind bereits bei ihrer Ausgestaltung wichtig und ebenso bei ihrer Ent-



Phasenorientiertes Prozessmodell des Kooperationsmanagements

wicklung. Für beides ist das Kooperationsmanagement zuständig und verantwortlich.

### Phasen

Das Kooperationsmanagement kann in vier Phasen unterteilt werden, die jeweils dem Reifegrad und dem Status der Kooperation entsprechen. Dazu kommt, von Beginn an begleitend, eine Erfolgskontrolle, aus der wichtige Informationen über den Erfolg und einen eventuellen Veränderungsbedarf abgeleitet werden können. Die Nutzung der Informationen durch das Kooperationsmanagement führt zu Rückkoppelungen mit früheren Phasen. In jeder Phase sind bestimmte Aufgaben zu erledigen, für die inzwischen auch Instrumente zur Verfügung stehen.

#### Strategische Positionierung

Die erste Phase enthält die strategische Positionierung eines Unternehmens und läuft vollständig innerhalb eines Unternehmens ab. Dieses prüft kontinuierlich, was es erreichen will, wie es aufgestellt ist und wie sich

seine Umwelt verändert, also die klassische Unternehmens-, Ziel- und Umweltanalyse. Anwendung können die üblichen Managementinstrumente finden wie eine Kernkompetenzanalyse, eine Transaktionskostenanalyse, die Porter'sche Umweltanalyse, SWOT-Analysen, Lebenszyklusanalysen etc. Stellt sich dabei heraus, dass die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen nicht zu bewältigen sind, sind die einzelnen Optionen der Unternehmensentwicklung mit ihren Vor- und Nachteilen zu prüfen. Interne Investitionsprogramme sind gegen Akquisitionen und Fusionen sowie gegen das Eingehen einer Kooperation abzuwägen. Am Ende steht der Entschluss für oder gegen eine Kooperation. Dabei ist sehr wichtig, dass die Entscheidung für eine institutionalisierte Zusammenarbeit auf einem strategischen Kalkül beruht. Zu treffen ist eine Entscheidung über eine institutionelle Investition. Es gilt also, ökonomische Vorteile und Kosten zu prognostizieren und abdiskontieren. Können mit einer Kooperation unternehmerische Ziele besser erreicht werden als alleine, liegt eine

solche nahe, freilich nur dann, wenn die Berücksichtigung von Kosten und Risiken, die durch eine Kooperation entstehen, immer noch einen positiven Nettosaldo ergeben. Dabei geht es bisweilen sogar um die Sicherstellung der wirtschaftlichen Existenz. Das Ziel einer Kooperation besteht immer in der Erzielung einer solchen Kooperationsrente, Ergebnisse, die von autonom auf dem Markt agierenden Unternehmen nicht erreicht werden könnten.

### Fehlerquellen

Das Kooperationsmanagement kann in der Phase der Strategischen Positionierung wesentliche Fehler machen: Ein solcher besteht darin, sich für eine Kooperation zu entscheiden, um ein drängendes Problem zu lösen anstatt eine fundierte strategische Analyse durchzuführen. Manchmal werden Kooperationen vereinbart, weil die Wettbewerber dies ebenso tun. Dieser „Me too-Effekt“ widerspricht der strategischen Anforderung. Dies gilt auch für die Vereinbarung von Kooperationen, die sich eher zufällig ergeben, weil gerade ein potenzieller Partner in den Blickwinkel kommt. Wieder andere Kooperationen folgen diversen Beratungsmoden. Die Phase der Strategischen Positionierung des Kooperationsmanagements darf hingegen ausschließlich unter einem strategischen Fokus erfolgen.

#### Interne Vorbereitung

Anschließend beginnt die Phase der internen Vorbereitung. Auch diese findet noch unternehmensintern statt, allerdings ist nun die Kooperations-

entscheidung bereits getroffen. Zuerst sind wichtige Fragen zu beantworten: Erstens: Was soll mit der Kooperation für das Unternehmen erreicht werden, welche Ziele werden angestrebt? Zweitens: Will das Unternehmen tatsächlich eine Partnerschaft eingehen? Die Kooperationsentscheidung ist noch einmal zu hinterfragen, denn häufig wird zu wenig berücksichtigt, dass mit jeder Kooperation auch Kosten verbunden sind: Es sind Kompromisse einzugehen, es muss ein Teil der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit aufgegeben werden, es müssen interne Konflikte bewältigt werden etc. Diese Kosten werden häufig vernachlässigt oder unterschätzt. Drittens: Kann das Unternehmen überhaupt kooperieren? Auch die Kooperationskompetenz ist nicht selbstverständlich. Existieren Schnittstellen in der Leistungskette sowie in der IT, an der eine erfolversprechende Zusammenarbeit ansetzen kann? Können das Management und können die Mitarbeiter mit den Partnern aus den anderen Unternehmen zusammenarbeiten? Viertens: Darf kooperiert werden? Die Beantwortung dieser Frage hängt von der beabsichtigten Ausgestaltung der Kooperation ab und setzt die Prüfung der wettbewerbsrechtlichen und regulativen Restriktionen voraus. Das Kooperationsmanagement muss rechtliches Know-how besitzen. Die Zulässigkeit von Kooperationen ist selbst einzuschätzen.

### Partnercheck

Werden diese vier Fragen mit Ja beantwortet, ist auszuloten, welche Anforderungen potenzielle Partner zu er-

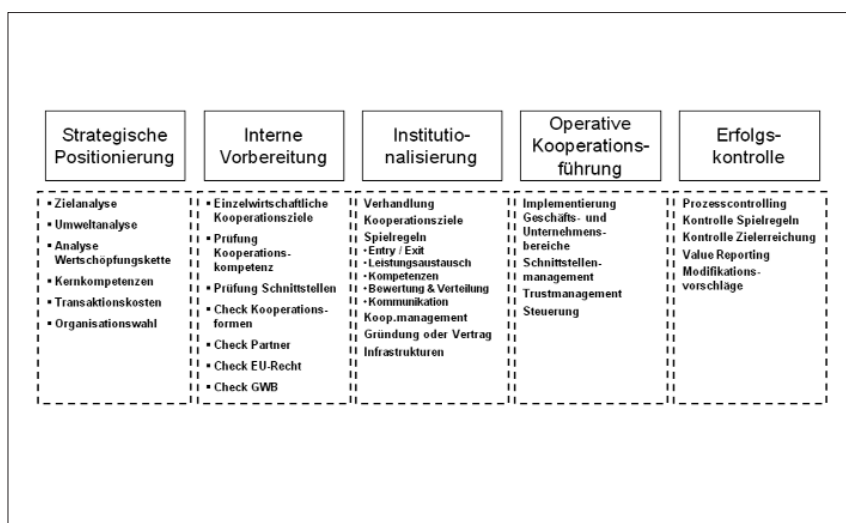
füllen haben und welche Ausgestaltungsformen der Governance einer Kooperation zu Verfügung stehen. Der folgende Prüfprozess hat geeignete Partner und Kooperationsformen zu identifizieren und zu reihen. Am Ende steht die Auswahl jener Partner, mit denen Kooperationsverhandlungen begonnen werden sollen, unter anderem über die Ausgestaltung der Kooperation.

Auch in dieser Phase werden in der Praxis zahlreiche Fehler gemacht: So unterbleibt häufig die Auseinandersetzung mit den Eigenarten des Kooperierens und die eigene Kooperationsfähigkeit wird nicht ausgelotet. Es unterbleibt die Festlegung der Kooperationsziele und den regulativen Vorgaben wird zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Klassisch sind die Fehler bei der Partnerwahl: Oft fehlt ein ganzheitlicher Suchraster mit einer standardisierten Vorgangsweise bei der Partnerwahl und es erfolgt eine Beschränkung auf bestehende Kontakte. Inzwischen existieren zahlreiche Informationsquellen, die noch zu wenig genutzt werden. Die „Fit-Analyse“ bleibt oberflächlich und die ei-

genen Anforderungen werden nicht transparent herausgearbeitet. Mit der Phase der internen Vorbereitung endet die Fokussierung auf das eigene Unternehmen.

### Institutionalisierung

Die Phase der Institutionalisierung beginnt mit den Verhandlungen mit den Erstgereihten und endet mit der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages oder mit dem Handschlag für eine formlose Vereinbarung oder mit der Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft, eines Joint Ventures. Einerseits sind alle Details der Zusammenarbeit zu verhandeln, andererseits sind die zu schaffenden Infrastrukturen für die Kooperation festzulegen und vorzubereiten, z.B. über die unternehmensgrenzübergreifende IT oder über Organisationsstrukturen für gemeinsame Mitarbeiterteams. Regeln und Infrastrukturen stehen also im Zentrum. Auch die Festlegung aller Details des Kooperationsmanagements gehört in diese Phase: Wer übernimmt diese Aufgabe? Wie wird sie institutionalisiert und welche organisatorischen Strukturen werden ge-



Inhalte des Kooperationsmodells

schaffen? Dieser Aufgabe wird meist zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, was in der Folge regelmäßig zu Komplikationen führt. Insgesamt wird die Governance der Kooperation, ihre konkrete Ausgestaltung, in dieser Phase festgelegt. Dazu gehört es auch, die gemeinsamen Ziele der Kooperation zu verhandeln und festzuschreiben. Sie sind zu operationalisieren, idealerweise zu quantifizieren. Sie sind mit einer zeitlichen Struktur zu versehen und in eine Zielhierarchie zu bringen. Wird diese Aufgabe vernachlässigt, fehlt der Ansatzpunkt für eine Erfolgskontrolle. Nicht zu vergessen ist die Formulierung eines „Joint Business Plan“, der die weitere Umsetzung und Entwicklung der Kooperation leiten soll.

### Spielregeln

Einer der großen Schwerpunkte ist die Vereinbarung von Spielregeln für die konkrete Zusammenarbeit sowie die Arbeitsteilung der beteiligten Unternehmen. Es sind Fragen zu klären, wie in der Kooperation einzelne Leistungen zu bewerten sind und wie gemeinsame Gewinne aufzuteilen sind. Es sind Entscheidungen darüber zu treffen, wie Informationsflüsse verlaufen, wie kommuniziert wird. Exit- und Entry-Regeln sind ein absolutes Muss. Viele weitere Regeln werden von den Partnern als notwendig erachtet werden. Für den Prozess der Formulierung der Spielregeln sollten ein paar Prinzipien beachtet werden: Erstens: So allgemein wie möglich und so konkret wie notwendig. Zweitens: So wenige wie möglich und so viele wie notwendig. Drittens: Die Inhalte müssen transparent und verbind-

lich sein und Sanktionen aufweisen. Viertens: Sie dürfen keine strukturellen Verlierer schaffen. Fünftens: Sie müssen Mechanismen der Weiterentwicklung der Kooperation enthalten.

### Kooperationsspezifische Investitionen

Nur wenn diese Prinzipien beachtet werden, wird ein Schutz kooperationspezifischer Investitionen möglich, der die Bereitschaft für das Eingehen entsprechender Investitionsrisiken erhöht. Bei der Institutionalisierung sind weiters die Vorgaben des Vertrags- und des Gesellschaftsrechts zu beachten, steuer- und arbeitsrechtliche Aspekte zu berücksichtigen und es ist zu klären, wie die Außengrenzen der Kooperation geregelt werden. Dies heißt u.a., die Fragen einer Kooperationsmarke zu beantworten und ebenso inwieweit die Kooperation als Kontrahierungspartner auftreten kann. Auch in dieser Phase des Kooperationsmanagements werden häufig Fehler gemacht, deren Konsequenzen den Erfolg der Kooperation beeinträchtigen: So werden manchmal die Motive des Partners nicht konsequent hinterfragt, unzulängliche Verträge formuliert, der Lebenszyklus der Kooperation nicht mitbedacht, die Verbindlichkeit der Regeln nicht sichergestellt, auf die Exit-Regel verzichtet, kein gemeinsames Kooperationsziel und kein Joint Business Plan vereinbart. Im Übergang zur nächsten Phase erfolgen die Investitionen in die Kooperationsinfrastruktur.

### Operative Kooperationssteuerung

Dies ist bereits ein Element der Umsetzung der Kooperationsvereinba-

rungen. Das Leben der Kooperation beginnt und mit ihr die operative Kooperationsführung oder -steuerung durch das Kooperationsmanagement. Es geht um das Herunterbrechen der Kooperation auf alle betroffenen Geschäfts- und Unternehmensbereiche, um das Schnittstellenmanagement und um das Treffen operativer Entscheidungen. Es wird sich in diesem Prozess schnell herausstellen, dass eine Kooperation nicht nur Spielregeln benötigt, sondern dass weiche Faktoren wie Vertrauen und eine Toleranzkultur die Zusammenarbeit deutlich erleichtern. Nun werden die Kooperationspartner belohnt, die in der Phase der Institutionalisierung der Binnenstruktur genügend Aufmerksamkeit geschenkt haben. Es geht nun täglich darum, die Zusammenarbeit entlang der unternehmensgrenzenübergreifenden Wertschöpfungskette zu bewältigen, also den Leistungsaustausch und daneben den Informationsaustausch, dies gemäß der vereinbarten Spielregeln und unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung weicher Faktoren und der Bewältigung von Konflikten in der Kooperation.

### Kooperationspraxis

Auch in der Phase der operativen Kooperationssteuerung werden in der Kooperationspraxis Fehler gemacht: So wird oft während der Verhandlungen die Kooperation nicht bis zum Ende gedacht und es erfolgt eine spontane Umsetzung, die keine systematische Koordination ermöglicht. Ein „emotionales“ Management, das am Beginn auf Kooperationseuphorie setzt, kann die Akzeptanz der Betrof-

fenen einschränken, was sich langfristig auswirkt. Häufige Defizite, die meist bereits in der Phase der Institutionalisierung verursacht wurden, sind eine ungenügende Personal- und Budgetzuweisung für das Kooperationsmanagement sowie eine Vernachlässigung des Aufbaus von Kooperationsinfrastrukturen und die fehlende organisatorische Verankerung des Kooperationsmanagements. Die operative Kooperationssteuerung hat die Aufgabe, die Kooperationsziele zu erreichen.

### Erfolgskontrolle

Ein wichtiger Bestandteil des Kooperationsmanagements ist die Erfolgskontrolle, die die wirtschaftlichen Ergebnisse mit der Erreichung der Kooperationsziele vergleicht und alle Phasen begleitet. Aus der Erfolgskontrolle ist abzuleiten, ob die Kooperation weiterzuführen, zu vertiefen, zu verändern oder aufzulösen ist. Dabei geht es nicht nur um das Controlling von Prozessen und Ergebnissen, sondern auch um die Einhaltung der Spielregeln und um die Kommunikation der Ergebnisse an die Partnerunternehmen. Wichtig ist es, dafür an den Kooperationszielen anzusetzen. Werden sie nicht erreicht, ist zu modifizieren. Die Besonderheit dieses Ma-

agementmodells besteht darin, dass nun Rückkopplungen zu allen anderen Phasen bestehen. Werden die Ziele erreicht, reduziert sich das Management auf die operativen Elemente und es erfolgt eine unveränderte Fortführung der Kooperation. Werden die Ziele nur leicht verfehlt, können die Ursachen in der operativen Kooperationssteuerung liegen und Korrekturen können dort ansetzen. Liegen hingegen größere Probleme vor, kann es notwendig werden, die Governancestrukturen nachzubessern, etwa einzelne Spielregeln. Es kommt dann zu einer modifizierten Fortführung. Bei schwerwiegenden Zielverfehlungen kann ein Ende der Kooperation, ev. mit einem Neustart mit anderen Partnern erfolgen. Eine strategische Neuorientierung hingegen wird nötig, wenn sich die Kooperationslösung als nicht tragfähig herausgestellt hat und nun z.B. über eine Fusion nachzudenken ist. Auch die Erfolgskontrolle als Teil des Kooperationsmanagements kennt ihre Fehler: Manchmal wird sie nur mangelhaft durchgeführt (Fehlen klarer Verantwortlichkeiten, Fehlen klarer Spielregeln der Kontrolle, fehlende permanente Abgleichung der Kooperationsentwicklung mit den -zielen und manchmal werden die Konse-

quenzen aus Abweichungen nicht gezogen (fehlende Rückkopplungen). Beides führt dazu, dass die Erfolgspotenziale nicht genutzt werden, die tatsächliche Kooperationsrente hinter der möglichen zurückbleibt.

### Fazit

Die Vereinbarung von Kooperationen muss ein Ergebnis strategischer Entscheidungen sein. Dies zu berücksichtigen, ist bereits der Beginn eines effektiven Kooperationsmanagements. Ein solches ist sozusagen „die Mutter aller Erfolgsfaktoren“ für die Kooperation von Unternehmen. Es hat den kompletten Lebenszyklus einer Kooperation zu begleiten, in dem unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen sind. In der Kooperationspraxis werden diesbezüglich zahlreiche Fehler gemacht. Das in seinen Grundzügen vorgestellte Konzept eines umfassenden Kooperationsmanagements mit Rückkopplungen ist ein universelles Modell, das gute Voraussetzungen für den Kooperationserfolg schafft.

---

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

### Benutzte Literaturquellen:

Iristay, C. (2007): Das Management von Unternehmenskooperationen - eine institutionenökonomische Analyse, Aachen.

Kollege, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen, Aachen.

Theurl, T.; Meyer, E. (2008): Change management in alliances. In: Klewes, J.; Langen, R. (eds): Change 2.0, Berlin und Heidelberg, S. 55-64.

# Das aktuelle Stichwort

## Genossenschaftlicher MemberValue

*Bewährtes Alleinstellungsmerkmal*

Der MemberValue hat sich inzwischen zu einem gut eingeführten und häufig verwendeten Begriff entwickelt, der für Kooperationsforscher zwar weitgehend selbsterklärend ist, dennoch in seinem Aussagegehalt manchmal unter- und manchmal überschätzt wird. Daher ist es an der Zeit, die MemberValue-Strategie und das zugrundeliegende Konzept in diesem Beitrag kompakt vorzustellen, seine Grundlagen aufzuzeigen sowie die notwendigen Abgrenzungen zu konkretisieren.

Der MemberValue ist ein Element der genossenschaftlichen Governance und konkretisiert somit die strategische Orientierung genossenschaftlicher Netzwerke. Er vereint in sich, da genossenschaftliche Mitglieder in Personalunion mehrere Funktionen ausfüllen, einen ShareholderValue mit einem internen CustomerValue und erfüllt gleichzeitig – als Zusatzeffekt – alle Anforderungen an die Corporate Social Responsibility. Dennoch leidet er nicht an den diffusen Erwartungen, die an eine StakeholderValue-Strategie gerichtet werden, was wiederum durch die Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells begründet ist.

### Kooperationswert

Der MemberValue ist vor allem die strategische Leitlinie genossenschaftlicher Netzwerke. Nur in deren Governance ist er ein konsistentes Element (vgl. für die Zusammenhänge der genossenschaftlichen Governance den Beitrag zur genossenschaftlichen Governance im IfG-Newsletter 2010/2). Allerdings werden manche Unternehmensnetzwerke nach dem

genossenschaftlichen Muster ausgestaltet, was in Konsequenz dann auch eine MemberValue-Orientierung nahelegt. Im Weiteren wird von der genossenschaftlichen MemberValue-Strategie ausgegangen. In ihr kommt zum Ausdruck, dass die Wertschaffung eines genossenschaftlichen Unternehmens, welchen operationalisierten Unternehmenszielen dieses in der Praxis auch immer folgt, keinen Selbstzweck darstellt, sondern ausschließlich den wirtschaftlichen Erfolg der Kooperationspartner zu erhöhen hat. So bleibt das Unternehmen auch dann bestehen, wenn einzelne Kooperationspartner die Kooperation verlassen ebenso wie neuen Partnern die gemeinsam organisierten Leistungen zugänglich gemacht werden. Der Wert der Kooperation für die Mitglieder muss sich also in deren einzelwirtschaftlicher Zielfunktion niederschlagen.

### Inhalt

Der gesetzlich abgesicherte Zweck einer genossenschaftlichen Kooperation ist die Förderung der wirtschaftlichen (und seit der Gesetzesreform

von 2006 in Deutschland auch der sozialen und kulturellen) Zielsetzungen der Kooperationspartner durch ein gemeinsames Unternehmen. In der genossenschaftlichen Praxis wird daher traditionell auch vom genossenschaftlichen Förderauftrag gesprochen, der zu erfüllen sei. Freilich ist diese Diktion heute nur sehr schwer kommunizierbar, wenn der aktuelle Stand der ökonomischen Governanceforschung zugrundegelegt wird. Übersetzt in zeitgemäße strategische Konzepte der Unternehmensführung geht es um die Schaffung von Werten für die Eigentümer des gemeinsamen Unternehmens, die in genossenschaftlichen Netzwerken gleichzeitig seine Leistungsbezieher sind. Diese sind die Kooperationspartner, also die Mitglieder des Netzwerkes. Der genossenschaftliche Eigentümerwert, der gleichzeitig einen internen CustomerValue beinhaltet, ist der MemberValue, da die Mitglieder die Eigentümerfunktion ausüben. Er ist zuerst Ausdruck einer wertorientierten Unternehmensführung, die sich an Eigentümern und (internen) Kunden orientiert. Der MemberValue ist also der

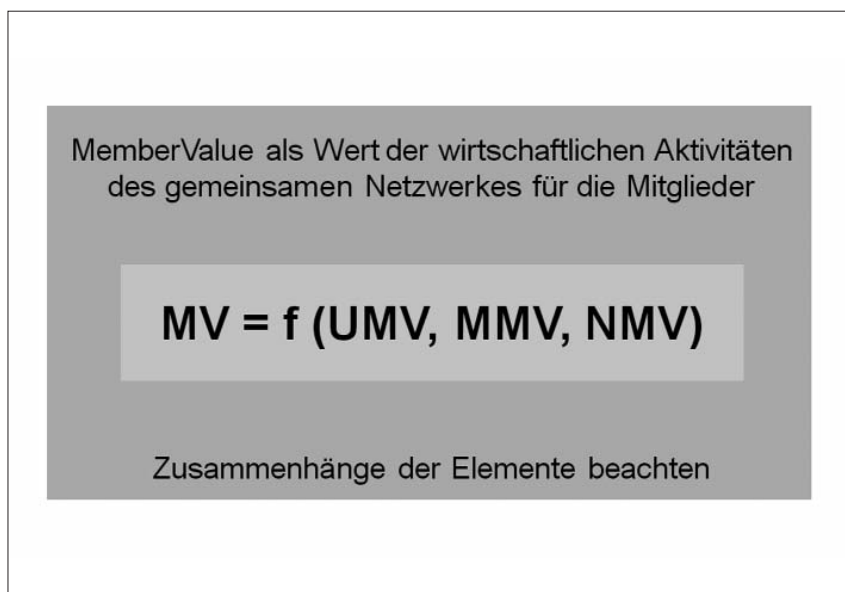
Wert der wirtschaftlichen Aktivitäten des gemeinsamen Netzwerkes für die Mitglieder.

### Wertorientierung ex ante

Der MemberValue als Eigentümerwert entspricht also dem Shareholder-Value. Dies heißt, dass auch die Bewertung aus der Sicht der Eigentümer, hier der genossenschaftlichen Mitglieder, zu erfolgen hat. Eine Orientierung an ihm und die Einnahme des Eigentümer-Blickwinkels ist eine universelle unternehmerische Erfolgsbedingung, die ihre konkrete Ausprägung erst durch die Besonderheiten der jeweiligen Governancestrukturen erhält. Diese Orientierung steht gleichzeitig für die Wettbewerbsfähigkeit und für die Ertragskraft eines Unternehmens und ist daher als ein Konzept der langfristigen Nachhaltigkeit zu interpretieren. Einer wertorientierten Unternehmensführung entspricht die systematische Ausrichtung von Entscheidungen und Aktivitäten an dieser Leitlinie. Die Unternehmensstrategie hat ebenso wie die operative Unternehmenssteuerung daran festgemacht zu werden. Es handelt sich um eine ex ante-Vorgabe für das Management. In diesem allgemeinen Sinne einer langfristigen unternehmerischen Erfolgsbedingung unterscheiden sich der ShareholderValue einer börsennotierten Aktiengesellschaft und der genossenschaftliche MemberValue nicht. Eine strikte Differenzierung erfolgt jedoch auf einer zweiten Bewertungsebene, die ex post zum Tragen kommt.

### Wertorientierung ex post

Genossenschaftliche Mitglieder als Eigentümer vereinen mehrere Funk-



MemberValue: Komponenten

tionen in sich, sie sind also mehrere Stakeholder in Personalunion. Sie sind gleichzeitig die Kunden der Genossenschaft und sie treffen zusammen direkt die strategischen Entscheidungen, von deren wirtschaftlichen Konsequenzen sie unmittelbar betroffen werden. Bedingt durch diese speziellen Anreize und durch weitere Governanceelemente werden andere Verhaltensweisen der betroffenen Akteure hervorgerufen als in börsennotierten Aktiengesellschaften. Auf diese Weise kommen weder jene Probleme zum Tragen, die mit der Orientierung an einem kurzfristig interpretierten ShareholderValue kritisiert werden noch jene, die mit einer Stakeholder-Value-Orientierung inhärent verbunden sind. Zuerst ist zu beachten, dass im Referenzmodell einer börsennotierten Aktiengesellschaft die langfristige ex ante-Wertorientierung durch eine ex post-Bewertung im Aktienkurs zunichte gemacht werden kann. Immer dann wenn Unternehmen Eigenkapital von Investoren auf dem Finanzmarkt in Anspruch nehmen wol-

len und in Konkurrenz zu anderen Kapitalnachfragern treten, sind die Präferenzen der Investoren auch in den unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Märkte für Eigenkapital sind zudem keine vollkommenen Märkte, sondern sie weisen besondere Merkmale auf, die die entsprechenden Transaktionen beeinflussen: Informationsasymmetrien, Kurzfristorientierung, spekulative Übertreibungen. Dies kann zu verzerrten Unternehmens- und Anteilsbewertungen führen. Durch die Finanzmarkt-einflüsse werden dann auch die ex ante-Entscheidungen kurzfristig getrieben und können sich gegen berechnete Ansprüche im Unternehmen stellen. In diesem Prozess wird die Eigentümerkontrolle erschwert und werden die Spielräume des Managements ausgeweitet. Nun kommen die Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance zum Tragen, die die Vorteile einer Eigentümerwertorientierung ermöglichen, den Eintritt der Nachteile jedoch strukturell verhindern.

### Disziplinierungsmechanismen

Erstens: Da kein Markt für genossenschaftliches Eigenkapital existiert, werden die Finanzmarkteinflüsse durch das Einfallstor der Eigenkapitalbeschaffung nicht in die unternehmerischen Entscheidungen getragen, sie können bei Genossenschaften also tatsächlich langfristig wertorientiert getroffen werden. Es erfolgt keine ex post-Bewertung der Entscheidungen, die anfällig für Verzerrungen ist. Dies führt manche Analysten, die mit der genossenschaftlichen Governance nicht vertraut sind, zu der kritischen Einschätzung, dass die marktlichen Disziplinierungskräfte für das Management in Genossenschaften nicht genutzt werden könnten und dass die Kapitalbeschaffung erschwert ist. Dieses Urteil verkennt, dass die Disziplinierung über andere Mechanismen erfolgt, die der genossenschaftlichen Governance entsprechen. Die Disziplinierung des Managements erfolgt über eine „echte Eigentümerkontrolle“. Auf die Eigentümer wirkt eine hohe Anreizintensität, werden sie doch von der Qualität ihrer Entscheidung direkt betroffen. Es ist nicht möglich, Verantwortung abzuschieben. Zusätzlich wirken die disziplinierenden Kräfte der Güter-, Mitarbeiter- und Managermärkte. Ebenso disziplinieren die potenziellen Kapitalgeber. Dies sind die Eigentümer, die überzeugt werden müssen, gegebenenfalls zusätzliches Eigenkapital zur Verfügung zu stellen. Ebenso herausfordernd ist es, Banken und andere Fremdkapitalgeber die genossenschaftlichen Besonderheiten nahebringen, auch dies wirkt letztlich dis-

ziplinierend. Vor diesem Hintergrund erzwingt der Investitionsbedarf kontinuierlich eine überzeugende wirtschaftliche Performance. Wirtschaftlich erfolgreichen Genossenschaften stehen zur Deckung ihres Finanzierungsbedarfs also hinreichend Kapitalquellen zur Verfügung. Wollen sie sie in Anspruch nehmen, werden die genossenschaftstypischen Disziplinierungskräfte wirksam. Dies nicht zu sehen, bedeutet die genossenschaftliche Governance nicht zu kennen oder sie nicht zu verstehen.

### Stakeholderunion

Zweitens: Genossenschaftliche Eigentümer verkörpern zumindest noch die Funktion eines zweiten Stakeholders, nämlich als Kunden des genossenschaftlichen Netzwerkes. Sie beziehen up- oder downstream die Leistungen des gemeinsamen Unternehmens. Von außen betrachtet handelt es sich um die internen Kunden des Netzwerkes, unter Governancegesichtspunkten sind es die eigentlichen Kunden, da die externe Schnittstelle von den Mitgliederunternehmen gebildet wird. Diese Stakeholderunion hat zur Konsequenz, dass den Kunden bei einer Orientierung an den Eigentümern keine Wertanteile vorenthalten werden, es werden also die berechtigten Interessen von zumindest zwei Anspruchsgruppen simultan erfüllt. Die Erwartungen sind homogen und können gleichzeitig befriedigt werden. Dies stellt sich bei genossenschaftlichen Netzwerken anders dar als bei den diversen StakeholderValue-Ansätzen, deren Verwirklichung in der wirtschaftlichen Praxis wegen inkompatibler und diffuser Anforderun-

gen zum Scheitern verurteilt sind, wie die Erfahrung gezeigt hat.

### Komponenten

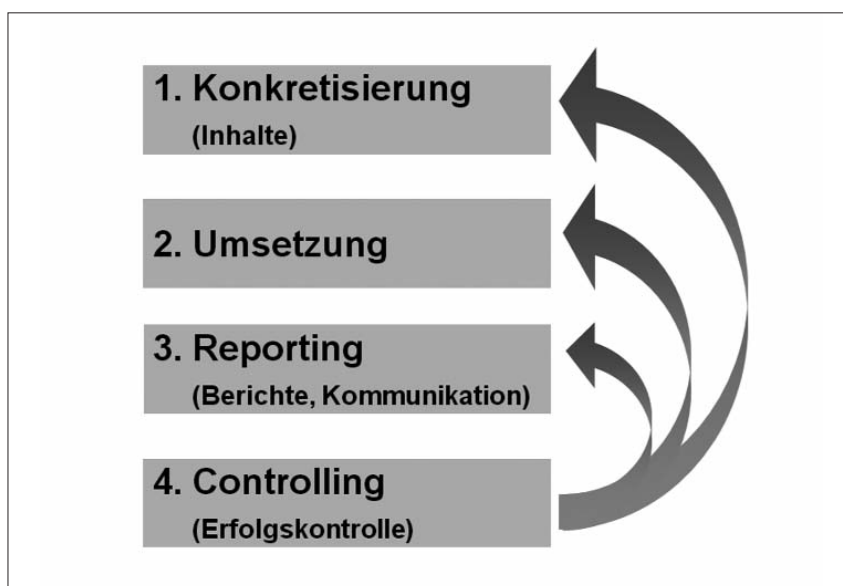
Die in Kooperation geschaffenen Werte fließen den Eigentümern von Genossenschaften, anders als in anderen Rechtsformen, über unterschiedliche Kanäle zu. Der MemberValue besteht also aus mehreren Komponenten und verbindet gleichzeitig die statische Dimension mit der Netzwerkentwicklung, also der dynamischen Dimension. Erstens entstehen Werte für die Mitglieder aus den Leistungsbeziehungen mit dem genossenschaftlichen Netzwerk. Dies korrespondiert mit der CustomerValue-Orientierung, der Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten an den Wünschen und Präferenzen der Kunden. Neben den Leistungsinhalten geht es um einen gesicherten Bezug, wettbewerbsfähige Konditionen, festgelegte Qualitätsstandards etc. Dies ist der unmittelbare MemberValue (UMV). Zweitens entstehen Werte für die Mitglieder aus ihrer Eigentümer- und Unternehmerfunktion. Dies ist nun die ShareholderValue-Orientierung. Im Kern steht die Kapitalverzinsung, dazu kommen Rückvergütungen mit Gewinnausschüttungsfunktion sowie Mitwirkungs- und Organisationsrechte. Es handelt sich hierbei um den mittelbaren MemberValue (MMV). Die dritte Komponente bringt die zukünftig entstehenden Werte aus Investitionen zum Ausdruck. Sie sollen auch in Zukunft Kooperationsrenten für die Mitglieder sicherstellen. Eine Operationalisierung erfolgt durch Rücklagen und Rückstellungen für Investitionen oder durch die Investitio-



nen selbst. Konkret geht es immer um Investitionen in Produkte, Prozesse und Institutionen. Letztere beinhalten die Organisationsstrukturen des genossenschaftlichen Netzwerkes. Beispiele für die dritte MemberValue-Komponente sind Modernisierungsinvestitionen, Markterschließungen, Aufbau von Sozialkapital, Qualitätsverbesserungen von Humankapital, Aufbau von regionalen Partnerschaften etc. Ich bezeichne ihn als den nachhaltigen MemberValue (NMV). Er entspricht einem Optionsnutzen, also einem heute bereits berücksichtigten Zukunftswert der Kooperation, der über die aktuellen Leistungen und Eigentümerentlohnungen hinausgeht.

### Interdependenzen

Die drei Wertkomponenten ergeben insgesamt den genossenschaftlichen Eigentümerwert. Die Verwendung seiner Komponenten ist in statischer und dynamischer Hinsicht interdependent. Die Anteile, die heute den Eigentümern zufließen, stehen nicht für Investitionen zur Verfügung. Die Rückstellungen und Gewinthesaurierungen für anstehende Investitionen können nicht heute verwendet werden, weder als Dividenden noch über die Leistungskonditionen. Werden die Wertkomponenten mit jenen der börsennotierten Aktiengesellschaften verglichen, steht bei Letzteren der mittelbare Wert (Dividende, Rendite) im Vordergrund, während der unmittelbare und der nachhaltige Wert deutlich nachrangig rangieren. Ihre positive Berücksichtigung führt meist zu einem negativen Kurseffekt, während sie bei Genossenschaften einen inhärenten Bestandteil der si-



MemberValue: Konzept

multanen Wertschaffung darstellen und immer den Eigentümern zufließen, wenngleich über unterschiedliche Kanäle. Diese inhärenten Unterschiede bringen einerseits die Dominanz der Leistungsbeziehungen in der Genossenschaft und jene der Kapitalbeziehungen in der Aktiengesellschaft zum Ausdruck.

### Corporate Social Responsibility

Eine besondere Interpretation hat schließlich die Corporate Social Responsibility von Genossenschaften zu erfahren. Hier geht es grundsätzlich um die Beachtung von Nebenwirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf die Gesellschaft und ihre Mitglieder bzw. auf einzelne Gruppen von Gesellschaftsmitgliedern. Negative Effekte sollen vermieden und positive Wirkungen bewusst erzeugt werden. Oberflächlich ergeben sich für genossenschaftliche Unternehmen und Netzwerke diesbezüglich keine Besonderheiten. Genossenschaften haben weder mehr noch weniger Ver-

pflichtungen. Alle derzeit propagierten Strategien, Konzepte und Maßnahmen stehen auch ihnen zur Verfügung. Näher betrachtet ist jedoch auch hier eine genossenschaftliche Besonderheiten festzustellen: Die Verfolgung einer MemberValue-Strategie fördert indirekt auch die Corporate Social Responsibility der Genossenschaft. Denn genossenschaftliche Netzwerke werden gegründet und beibehalten, weil diese ihren Mitgliedern eine wirtschaftliche Existenz ermöglichen, die ohne Kooperation nicht möglich wäre oder zumindest eine unterlegene wirtschaftliche Performance hervorbringen würde. Damit ist jedoch verbunden, dass Genossenschaften „wertvolle Gesellschaftsmitglieder“ sind, ohne deren Aktivitäten, Arbeits- und Ausbildungsplätze nicht entstehen würden. Sie schaffen Wertschöpfung, Steuereinnahmen und Infrastrukturen, die alternativ nicht verfügbar wären. Sie können auf diese Weise regionale Wirtschaftskreisläufe aufrecht erhalten sowie Regionen und Branchen stabilisieren. Die Member-

Value-Orientierung bedeutet also in der konkreten Umsetzung auch Corporate Social Responsibility und es ist nicht so, dass durch CSR-Maßnahmen die Ergebnisse strategischer Orientierungen kompensiert werden müssten, wie dies etwa bei einer einseitigen und kurzfristigen ShareholderValue-Orientierung der Fall ist.

### Managementkonzept

Die MemberValue-Orientierung ist ein Element der genossenschaftlichen Governance. Gleichzeitig ist sie in ein umfassendes Konzept einzubinden, um dem Management als konkrete Leitlinie dienen zu können. Ein solches MemberValue-Konzept enthält vier wesentliche Elemente. Erstens geht es um die herausfordernde Konkretisierung der Inhalte des MemberValues und seiner Komponenten. Dies erfordert immer eine Operationalisierung und im Idealfall eine Quantifizierung. Diese Aufgabe muss von den Mitgliedern erfüllt werden und muss entsprechende Befragungen zugrundelegen. Zweitens geht es um die folgende Umsetzung. Drittens ist ein MemberValue-Reporting, die konti-




nuierliche Wertkommunikation mit den Mitgliedern, unverzichtbarer Bestandteil. Viertens haben diese Managementaufgaben durch ein begleitendes MemberValue-Controlling ergänzt zu werden. Aus diesem ergeben sich die notwendigen Informationen über Ansatzpunkte der MemberValue-Schaffung, die eventuelle Notwendigkeit einzelne Wertbestandteile zu ergänzen oder zu ersetzen sowie über das Erfordernis, die Kommunikationsstrategie zu modifizieren. Das IfG Münster hat ein entsprechendes MemberValue-Managementkonzept für Wohnungsgenossenschaften entwickelt und arbeitet derzeit an einem entsprechenden Konzept für Genossenschaftsbanken.

### Fazit

Zusammenfassend kann die MemberValue-Orientierung als die markante Besonderheit genossenschaftlicher Kooperationen eingeschätzt werden. Sie entspricht einer ShareholderValue-Strategie, unterliegt jedoch nicht deren Gefahren. Ihr Vorzug besteht darin, dass sie Teil einer konsistenten Governance ist, die ein Alleinstel-

lungsmerkmal im Wettbewerb von Unternehmensrechtsformen und Kooperationsmodellen ermöglicht. Obwohl es sich primär um eine Eigentümerorientierung handelt, werden gleichzeitig die Interessen der Kunden verfolgt und es entsteht kein Widerspruch zu einer breiteren StakeholderValue-Orientierung. Schließlich fördert eine MemberValue-Orientierung indirekt die Corporate Social Responsibility. Die Entwicklung eines entsprechenden Managementkonzeptes ist eine sehr herausfordernde Aufgabe für jedes genossenschaftliche Netzwerk und muss direkt an den Wünschen der Mitglieder ansetzen. Es handelt sich dabei jedoch um eine außerordentlich ergiebige institutionelle Investition. Zahlreiche erfolgreiche Beispiele existieren.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

- Böttiger, J.-M. (2009): MemberValue für Wohnungsbaugenossenschaften, Aachen.  
Theurl, T. (2010): Genossenschaftliche Governance: Konsistent und wettbewerbsfähig, in: [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de), 2/2010, S. 67-70.  
Theurl, T. (2010): Genossenschaftliche Kooperationen, in: Ahlert, D.; Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Frankfurt a.M., S. 71-105.  
Theurl, T. (2005): From Corporate to Cooperative Governance, in: Theurl, T. (ed.), Economics of Interfirm networks, Tübingen, pp.149-192.  
Theurl, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?. In: Theurl, T.; Greve, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen für Genossenschaften. Aachen, S. 51-91.

# Für Sie gelesen

## Karina Holtkamp: Rahmenbedingungen deutsch-niederländischer Unternehmenskooperationen – Am Beispiel von Handwerkskooperationen in der Grenzregion

Münster, Waxmann Verlag, 2010, ISBN 978-3-8309-2435-7, 136 Seiten, 14,90 €.

Im Fokus des in 2010 erschienenen Buches von Karina Holtkamp stehen regionale und zugleich internationale Kooperationen in einer kooperationsaversen bis zuweilen als „kooperationsuntauglich“ titulierten Branche: dem Handwerk im deutsch-niederländischen Grenzgebiet. Ausgangspunkt der Analyse ist die Beobachtung, dass deutsche Handwerksbetriebe nur selten mit einem niederländischen Betrieb kooperieren, auch wenn dieser räumlich näher liegt als andere deutsche Unternehmen. Neben der generellen Kooperationsaversion von Handwerksbetrieben kommt hier also ein weiteres Kooperationshemmnis hinzu: die Internationalität des Partners. Diese generellen sowie speziellen Kooperationshemmnisse stehen im Zentrum des Buches, indem es systematisch statische, dynamische und kulturelle Einflussfaktoren für deutsche Handwerksbetriebe beim Eingehen von grenzüberschreitenden Kooperationen analysiert. Ziel der Untersuchung ist festzustellen, wie die spezifischen Rahmenbedingungen, mit denen sich Handwerksbetriebe im Grenzgebiet konfrontiert sehen, wirken: Stellen sie tatsächlich ausschließlich Kooperationshemmnisse dar, oder gibt es auch solche, die die Kooperationsfrage positiv beeinflussen können.



Um diese Frage zu beantworten, setzt sich das Buch zunächst ausführlich mit den spezifischen Charakteristika des Handwerks in Deutschland und den Niederlanden auseinander und erarbeitet eine vereinende Klassifikation. Auf deren Basis erfolgt eine Betrachtung der Kooperationsfrage als strategische Entscheidung im Rahmen eines Handwerkerbetriebs. Die Stärken-Schwächen-Analyse veranschaulicht die Notwendigkeit zu kooperieren. Mögliche Kooperationsmotive, Kooperationsbereiche und Ausgestaltungsformen werden vorgestellt, die spezifischen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Kooperationsentscheidungen ausführlich analysiert. Dabei wird der Fokus des Untersuchungsgegenstands des Handwerkerbetriebes im deutsch-niederländischen Grenzgebiet nie verlassen.

Eine anschließend durchgeführte empirische Untersuchung auf beiden Seiten der Grenze konkretisiert die so gewonnenen Erkenntnisse und verdeutlicht die großen Gestaltungsspielräume aller Betroffenen. Die Antwort auf die Frage nach der Wirkung der spezifischen Rahmenbedingungen als Kooperationshemmnis oder -förderer kann somit nicht allgemein beantwortet werden, sondern hängt vor allem auch von der Kooperationskompetenz der betroffenen Entscheidungsträger ab.

Es gelingt der Autorin, den Trade-off zwischen Wissenschaftlichkeit und hohem Anwendungsbezug sehr gut zu meistern. Das Buch ist für Studierende der Unternehmenskooperation ebenso wertvoll wie für Praktiker. Studierende erhalten wertvolle Hinweise für eine gelungene Kooperations-theoretische Analyse, die im Fokus stehenden Handwerksbetriebe sinnvolle Entscheidungshilfen für ihre Kooperationsüberlegungen. Einzig zu kritisieren sind die zuweilen recht alten Literaturquellen, welche jedoch zugleich die hohe Relevanz des aktuellen Buches unterstreichen.

---

☞ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

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

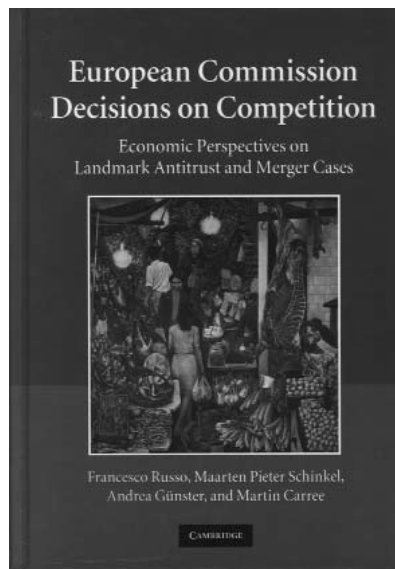
---

## Francesco Russo, Maarten Pieter Schinkel, Andrea Günster, Martin Carree: European Commission Decisions on Competition: Economic Perspectives on Landmark Antitrust and Merger Cases

Cambridge: Cambridge University Press, 2010, ISBN: 978-0-521-29564-2,  
449 Seiten, 59,99 €

Ziel des Buches der Autoren Russo, Schinkel, Günster und Carree ist die umfassende Klassifikation und Analyse aller Entscheidungen der Europäischen Kommission zu den Regelungen in Artikel 101, 102 und 106 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV). Berücksichtigt werden von den Autoren alle getroffenen Entscheidungen der Europäischen Kommission und es werden damit die Jahre 1962 bis 2009 umfasst. Artikel 101 bildet dabei die Grundlage für Entscheidungen zu abgestimmten Verhaltensweisen von Unternehmen, 102 die Grundlage für Entscheidungen zu Marktmachtmissbrauch und 106 die Grundlage für das Verbot der Begünstigung öffentlicher Unternehmen.

Die Besonderheit an dem Buch der aus Wissenschaft und Praxis stammenden Autoren ist die ökonomische Klassifikation und Analyse sämtlicher Entscheidungen. Zu jedem Themenbereich, wie horizontalen Vereinbarungen, Marktmachtmissbrauch, Lizenzierung, vertikalen Vereinbarungen, Joint Ventures und Allianzen, Wettbewerbsbehinderung durch Mitgliederstaaten und Fusionen und Akquisitionen, werden neben den juristischen Grundlagen jeweils auch die grundsätzlichen ökonomischen Theorien und Referenzen vorgestellt. In jedem dieser Themengebiete wird zunächst der wegweisende Referenzfall



vorgelegt, der die Entscheidungen der Europäischen Kommission maßgeblich beeinflusst hat. Diese Referenzfälle werden in einem standardisierten Format dargestellt und es werden Informationen zur vollständigen Entscheidungsfindung der Europäischen Kommission gegeben. Danach erfolgt jeweils eine chronologische Auflistung aller Entscheidungen die zu diesem ökonomischen Themengebiet gezählt werden können.

Für den Bereich der Unternehmenskooperation sind vor allem die Themengebiete der Joint Ventures und Allianzen interessant. Hier werden zunächst Entscheidungen zu Joint Ventures im Bereich Forschung und Entwicklung und im Bereich Marketing, Vertrieb und Produktion vorgestellt. Außerdem wird ausführlich auf Entscheidungen im Bereich strategischer

und technologischer Allianzen eingegangen. Ferner ist im Buch der vom Umfang her größte Bereich der Fusionen und Akquisitionen von Bedeutung, in dem Entscheidungen zu horizontalen, vertikalen und konglomeraten Zusammenschlüssen analysiert werden. Außerdem werden in diesem Abschnitt Entscheidungen zu Minderheitsakquisitionen und verhinderten Transaktionen vorgestellt.

Es erfolgt damit insgesamt eine ausführliche ökonomische Analyse der Entscheidungen der Europäischen Kommission. Entlang der Referenzfälle und der chronologischen Auflistung der Fälle lässt sich die Entwicklung der ökonomischen Diskussion der Kommission beobachten. Außerdem lässt sich deutlich erkennen, dass im vergangenen Jahrzehnt der Umfang der ökonomischen Argumentation zugenommen hat.

Das Buch kann als umfassendes und komplettes Nachschlagewerk zu den Entscheidungen der Europäischen Kommission Studierenden und Wissenschaftlern aus den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie Praktikern aus diesen Disziplinen uneingeschränkt empfohlen werden.

---

☎ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

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

---

## David Kirkpatrick: Der Facebook-Effekt: Hinter den Kulissen des Internet-Giganten

München, Hanser, 2011, ISBN 978-3-446-42522-4, 402 Seiten, 24,90 €.

Mit über 600 Millionen aktiven Nutzern weltweit gehört die Plattform Facebook zu den erfolgreichsten Erfindungen der letzten Jahre. Facebook stellt ein Medium dar, welches auf der einen Seite nicht nur als reine Kommunikationsplattform gelobt wird, sondern auf der anderen Seite u.a. aus Angst vor Datenmissbrauch häufig kritisiert wird. Dies spiegelt sich auch im Verlauf des hier vorgestellten Buches, anhand von geführten Interviews, die Lob und Kritik gleichermaßen beinhalten, wider.

Mark Zuckerberg gründete als 19-jähriger Student im Jahre 2004 das Unternehmen „Facebook“. Ursprünglich sollte es nur den Studenten der Harvard Universität als reine Kommunikationsplattform dienen. Heute jedoch stellt es ein vielfach genutztes Netzwerk, welches auch als Werbeplattform für Unternehmen weltweit benutzt wird, dar. Die Entwicklung vom Studentennetzwerk zum Massenmedium wird im Rahmen des Buches spannend dargestellt. Über die Macht, die Facebook in den letzten Jahren erlangt hat, berichtet David Kirkpatrick eindrucksvoll in seinem Buch „Der Facebook-Effekt: Hinter den Kulissen des Internet-Giganten“. Sein Buch basiert u.a. auf Gesprächen mit Erfinder Mark Zuckerberg und kann daher detaillierte Informationen zur Gründung und Entwicklung von Facebook wiedergeben.



Das Buch „Der Facebook-Effekt“ beginnt mit einem Beispiel aus Kolumbien, wo das soziale Netzwerk Facebook als Instrument zum Aufruf einer Demonstration gegen die FARC (Revolutionäre Streitkräfte Kolumbiens) genutzt wurde. Die Macht und Reichweite, die über das Netzwerk entsteht, wird direkt zu Beginn des Buches verdeutlicht.

Im weiteren Verlauf beschreibt Kirkpatrick die Entstehungsgeschichte, Verbreitung und gesellschaftliche Einflussnahme von dem erfolgreichsten sozialen Netzwerk weltweit. Kirkpatrick weist zudem auch auf die geführten Diskussionen rund um die Gefährdung der Privatsphäre hin und stellt somit die Faszination des Netzwerkes und seine Entwicklung ebenso wie die möglichen Gefahren dar. Durch die Einbindung einiger kritischer Aspekte gelingt es David Kirk-

patrick, die Leser zum Nachdenken anzuregen.

Im Weiteren zeigt er auf, wie Facebook unser Leben beeinflusst hat und weiter beeinflussen wird sowie mögliche Wege der Weiterentwicklung des Netzwerkes und wagt somit in seinem Buch neben einem Blick in die Vergangenheit auch einen in die Zukunft. Nicht nur die private Kommunikation zwischen Menschen, sondern auch Unternehmenskommunikation und Marketing wird durch soziale Netzwerke wie Facebook stark beeinflusst und zwingt die Unternehmen zum Handeln.

Das Buch kann als sehr gelungen eingestuft werden, da es die Unternehmensgeschichte Facebooks auf beeindruckende Weise darstellt und aufzeigt, welchen Einfluss eine solche Entwicklung auf Menschen, Regierungen und andere Unternehmen weltweit haben kann. Somit stellt Kirkpatrick mögliche Auswirkungen der Technologieentwicklung auf die Wirtschaft dar und verdeutlicht die Macht, die von dem Netzwerk ausgeht. Kirkpatrick spricht mit diesem Buch neben Praktikern und Ökonomen eine breite Leserschaft an.

---

☎ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

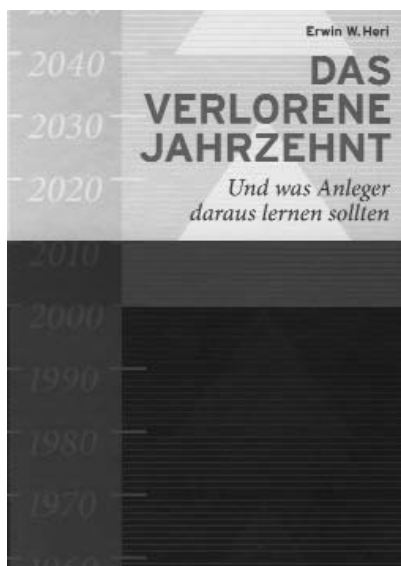
✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

---

## Erwin W. Heri: Das verlorene Jahrzehnt – Und was Anleger daraus lernen sollten

Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2011, ISBN 978-3-03823-683-2, 175 Seiten, 40 €.

Die Entwicklung der Aktienmärkte im vergangenen Jahrzehnt war durch teils extrem anmutende Schwankungen gekennzeichnet. Mit dem Aufschwung seit Mitte 2009 stehen die Indizes nun heute wieder annähernd auf dem gleichen Niveau wie vor 10 Jahren – aus Anlegersicht also ein verlorenes Jahrzehnt? Erwin W. Heri rückt die Ereignisse der letzten Jahre in einen historischen Kontext und versucht, für Anleger nützliche Lehren aus diesen Erfahrungen zu ziehen. In insgesamt vier Teilen argumentiert er, warum die Kursschwankungen des vergangenen Jahrzehnts bei langfristiger Betrachtung nicht so außergewöhnlich waren, wie die Medien sie manchmal darstellen. Im ersten Teil erfolgt ein geschichtlicher Abriss, der insbesondere für den Zeitraum von 1990 bis 2009 die Verzahnung von geldpolitischen Entscheidungen und Konjunkturentwicklung aufzeigt. So ging in den USA allen Konjunkturreinbrüchen und den damit verbundenen Korrekturen an den Aktienmärkten eine Inversion der Zinsstruktur voraus. Auch die langfristigen Durchschnittsrenditen unterschiedlicher Assetklassen werden an dieser Stelle dargestellt und verdeutlichen, dass Aktien über längere Zeiträume stets höhere Renditen erbrachten als beispielsweise Obligationen oder Gold. Der Preis für diese höhere Langfristrendite ist das größere Risiko in Form kurzfristiger Schwankungen. Der zweite Teil ist mit „Anlagepolitische Grundsätze“ überschrieben und geht



ausführlicher auf die Langfristrenditen von Aktien und die Risiken einer Aktienanlage ein. Anhand einer Vielzahl von Grafiken und Zeitreihen, die teilweise bis 1870 zurückreichen, wird deutlich, dass die oft als extrem beschriebenen Schwankungen der letzten zehn Jahre in der Geschichte keineswegs einzigartig waren. Schon mehrfach haben Aktienmärkte in einem Jahr beinahe 50 Prozent an Wert eingebüßt. Erkennbar wird aber auch ein langfristiger Trend in allen betrachteten Aktienmärkten, der losgelöst von den hohen kurz- und mittelfristigen Schwankungen stetig aufwärts führte. Der Treiber dieses Langfristtrends ist die fortschreitende realwirtschaftliche Entwicklung, an der Aktionäre als Kapitalgeber partizipieren. Innovationskraft und Gewinndynamik sind letztlich für den Wert des Unternehmenssektors in einer Volkswirtschaft verantwortlich und bestimmen somit auch die Ent-

wicklung der aggregierten Aktienindizes. Das Buch geht unter Rückgriff auf die Finance-Theorie auf die Vorteile einer breiten Diversifikation und eines langfristigen Anlagehorizonts ein, die beide zur Risikostreuung und -reduktion beitragen und somit wesentliche Anlagegrundsätze bilden. Der dritte Teil stellt eine Aufsatzsammlung zu vier verschiedenen Themenkreisen dar und besteht aus Zeitungsartikeln und Kolumnen von E. W. Heri. Im vierten und letzten Teil des Buches erfolgen eine kurze Zusammenfassung und Schlussfolgerungen aus den betrachteten geschichtlichen Entwicklungen. „Das verlorene Jahrzehnt“ ist kein wissenschaftlich tiefgehendes Buch und reißt Theorieansätze nur an. Es verdeutlicht aber grundlegende Ideen einer langfristigen und strategisch orientierten Kapitalanlage anhand von historischen Erfahrungen anschaulich und nachvollziehbar. Eine der wichtigsten Lektionen des Buches ist, dass eine Aktienanlage stets unter einem langfristigen Zeithorizont von mindestens 10 Jahren zu sehen ist, um kurzfristige Schwankungen aussitzen zu können und langfristig an der realen Gewinndynamik einer Volkswirtschaft zu partizipieren.

---

☎ Florian Anders  
☎ (0251) 83-2 28 97  
✉ [florian.anders@ifg-muenster.de](mailto:florian.anders@ifg-muenster.de)

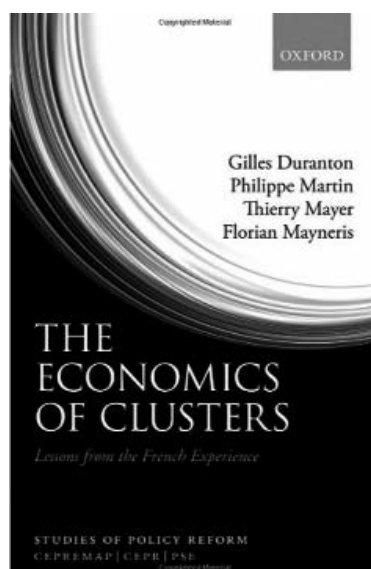
---

## Gilles Duranton, Philippe Martin, Thierry Mayer, Florian Mayneris: The Economics of Clusters – Lessons from the French Experience

Oxford: Oxford University Press, 2010, ISBN: 978-0-19-959220-3, 192 Seiten, 42,99 €.

Gilles Duranton, Philippe Martin, Thierry Mayer und Florian Mayneris untersuchen die Wirkung von Clusterpolitik am Beispiel der französischen „Système productifs locaux“ (lokale Produktionssysteme, LPS) mithilfe einer umfassenden empirischen Analyse. Sie werfen die Frage auf, ob durch den Marktmechanismus ein optimales Maß an Agglomeration induziert wird oder ob eine staatliche Intervention vonnöten und sinnvoll ist. Dazu analysieren sie zunächst die Standortentscheidungen von Unternehmen und den Einfluss von Agglomerationsvorteilen auf deren Ballung. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Entstehung von Clustern als eine erfolgreiche Internalisierung von Agglomerationsvorteilen gesehen werden kann.

Die ausgewerteten Daten geben ein Indiz dafür, dass eine Verdopplung der spezialisierten Arbeitskräfte einer Branche in einer abgegrenzten Region für eine Produktivitätssteigerung in dieser Branche um 5 Prozent sorgt. Entscheidet sich die Politik für eine Clusterförderung, schließt sich daran die schwierige Aufgabe an, diejenigen Cluster zu identifizieren, die die Agglomerationsvorteile nicht ausreizen und daher mögliche Produktivitätsgewinne nicht realisieren. Die Autoren kritisieren, dass dem Staat dabei grundsätzlich die für eine fundierte Entscheidung notwendigen Informationen fehlen. Zudem sehen sie in der Agglomeration lediglich einen Nebeneffekt wirtschaftlicher Aktivität



und stellen daher die Frage, was diesen als Förderziel qualifiziert. Sie beantworten dies mithilfe einer Analyse der LPS-Politik. Dazu vergleichen sie Faktorproduktivität in Clustern vor und nach dem Eingriff durch die Politik. Sie können keine signifikanten Unterschiede feststellen, relativieren dieses Ergebnis aber, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass die Clusterunternehmen ohne die staatliche Intervention schlechter aufgestellt wären und der Politik somit doch ein positiver Einfluss zugestanden werden könnte.

Die Autoren schließen daher mit der Empfehlung für die Politik, von der Clusterförderung keine Wunder zu erwarten und sich stattdessen eher darauf zu konzentrieren die Barrieren abzubauen, die ein natürliches Clusterwachstum behindern, wie zum Beispiel Engpässe in der Infrastruktur oder nicht ausreichende Arbeitskräfte-mobilität. Sie weisen daraufhin, dass

der für die Regionalpolitik typische Trade-off zwischen effizienter und ausgleichender Förderung bestehen bleibt.

Das Buch hebt sich dadurch von der übrigen Literatur zur Clusterforschung ab, da es gezielt die Effektivität der Clusterförderung untersucht. Bislang dominieren vor allem Werke, die allgemein die Einflussfaktoren auf das Clusterwachstum beleuchten. Innerhalb der Literatur, die sich speziell mit der Clusterpolitik beschäftigt, herrschen besonders Studien vor, die die Möglichkeiten einer Clusterförderung betonen, die Schwierigkeiten und Grenzen einer politischen Intervention aber häufig außen vor lassen. Die Analyse von Duranton, Martin, Mayer und Mayneris ist daher ein wichtiger Schritt, diese Forschungslücke zumindest für die französische LPS-Politik empirisch fundiert zu schließen. Das Buch bietet durch seine Struktur und die systematische Argumentation von einem einfachen Modell der Agglomerationsvorteile bis hin zur komplexen empirischen Auswertung die Chance, dass nicht nur Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch politische Entscheidungsträger Schlüsse aus den Ergebnissen der Studie ziehen können.

---

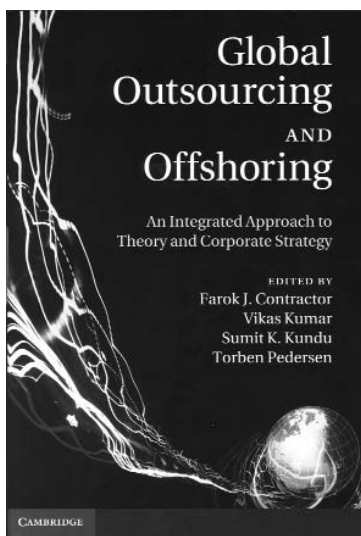
➔ Christina Cappenberg  
☎ (0251) 83-2 28 92  
✉ christina.cappenberg@  
ifg-muenster.de

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Contractor, Farok J.; Kumar, Vikas; Kundu, Sumit K.; Pedersen, Torben (Hrsg.): **Global Outsourcing and Offshoring**

Cambridge University Press, 2011, 978-0521193535, 496 Seiten, 78,32 €.



In diesem Buch widmen sich die Autoren wesentlichen, interdependenten Fragen, die sich Unternehmen heutzutage vermehrt stellen: Wie sollten sie die einzelnen Elemente ihres Wertschöpfungsprozesses behandeln? Welche Bereiche sollten sie selbst in eigenen Unternehmen umsetzen, welche sollten sie auslagern? Darüber hinaus, aber eng damit verbunden, ist zu klären, welche Teile ihrer Wertschöpfungskette besser ins Ausland verlagert werden sollten. Das Buch ist in vier Bereiche unterteilt. Der erste Teil umfasst Grundlagen zum Thema. Aus theoretischer Perspektive wird geklärt, wie die optimale Organisationsform gefunden werden kann. Im

zweiten Teil geht es um den Wertschöpfungsbereich Forschung und Entwicklung. Ein Aufsatz betrachtet dabei z.B. die Pharmaindustrie. Die beiden Beiträge in Teil drei des Buches beschäftigen sich mit Managementaspekten im Bereich Offshoring und virtueller Zusammenarbeit. Beispielsweise wird hier die Organisation von Wissenstransfer bei Outsourcing- und Offshoring-Aktivitäten betrachtet. Abschließend werden im vierten Teil Fallstudien vorgestellt und analysiert.

**Bardmann, Manfred: Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre**

Wiesbaden, Gabler, 2011, 978-3-8349-2395-0, 520 Seiten, 39,95 €.

Der Autor, Alumni des IfG Münster, richtet sein Buch sowohl an Studierende und Lehrende, als auch an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen. Er möchte dabei auch Aspekte aus anderen Wissenschaftsbereichen, wie der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie oder der Philosophie einbringen – ohne die Grenzen zwischen diesen Disziplinen aufzuheben.

Das Lehrbuch ist in vier Teile untergliedert. Zunächst wird die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft betrachtet. Z.B ist die Frage danach, ob die Betriebswirtschaftslehre einen eigenen ökonomischen Ansatz umfasst, Gegenstand eines Kapitels innerhalb dieses ersten Teils. Der zweite Teil des Buches widmet sich dem Gegen-

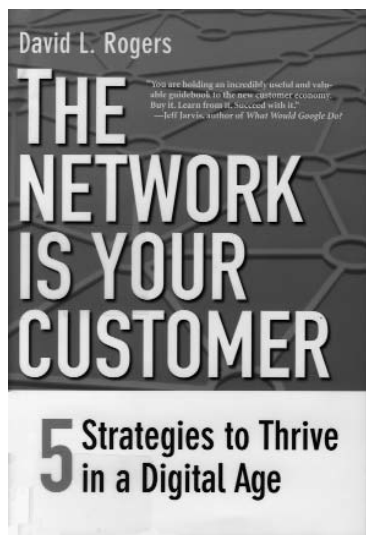


stand der Betriebswirtschaftslehre. Dabei geht der Autor z.B. auf isoliertes Einzelwirtschaften ein und betrachtet anschließend das Wirtschaften unter Beteiligung mehrerer Wirtschaftssubjekte.

Im Teil drei des Lehrbuchs werden Konzepte der Betriebswirtschaftslehre vorgestellt. Neben der Neoklassik, wird hier auch auf die Entscheidungstheorie und die Neue Institutionenökonomik eingegangen. Auch systemtheoretische Konzepte werden in diesem Teil dargestellt. Der abschließende vierte Bereich betrachtet Unternehmen als produktive und/oder soziale Systeme. Hier zeigt der Autor zunächst auf, dass sich Unternehmen in verschiedene Sphären untergliedern lassen und erläutert diese dann näher. Außerdem stellt er mithilfe ausgewählter Gliederungskriterien dar, wie sich Unternehmen unterscheiden und klassifizieren lassen. Abschließend handelt ein Unterkapitel speziell von Unternehmenskooperationen.



Rogers David L., *The Network is your Customer*  
 Yale University Press, 2011, 978-0-300-16587-6, 336, 18,99 €.



In diesem Buch geht es darum, wie Unternehmen ihre Kundennetzwerke erfolgreich in ihre Aktivitäten einbinden können. Nach einem ersten Teil zu Kundennetzwerken aus heutiger Perspektive zeigt der Autor im zweiten Teil des Buches fünf verschiedene Strategien auf, die Unternehmen anwenden können, um ihren Erfolg zu erhöhen. Diese basieren auf den Eigenarten von Kundennetzwerken. So geht es bei der ersten Strategie beispielsweise um „Access“. Unternehmen sollen sich das fortwährende Bedürfnis der Netzwerke nach Internetzugang zu Nutzen machen. Die weiteren Strategien lauten „Engage“, „Customize“, „Connect“ und „Collaborate“.

Der dritte Teil des Buches umfasst u.a. ein Kapitel dazu, wie einzelne Unternehmen die aufgezeigten Strategien umsetzen können. Der Autor weist darauf hin, dass dies individuell geschehen muss, da die einzelnen Organisationen deutliche Unterschiede aufweisen können und gibt dazu in

fünf Schritten Hinweise zur Planung und Implementierung der Maßnahmen. Zusätzlich sind ein „Self-Assessment“, mithilfe dessen Unternehmen sich selbst testen können, und viele Fallstudien enthalten.

**Theresia Theurl (Hrsg.):  
 Wirtschaftspolitische Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise**

Berlin, Duncker & Humblot, 2010, 978-3-428-13440-3, 243 Seiten, 72,00 €.

Der aktuelle Tagungsband des Wirtschaftspolitischen Ausschusses des Vereins für Socialpolitik umfasst acht Beiträge, die mit dem Oberthema „Wirtschaftspolitische Konsequenzen der Finanz- und Wirtschaftskrise“ verbunden sind. Sie wurden auf der Jahrestagung vom 16.-18. März 2010 in Essen vorgestellt und diskutiert. Der erste Beitrag stammt von Ansgar Belke und Gunther Schnabl und befasst sich mit der Option und der Wahrscheinlichkeit eines makroökonomischen Exits. Die Autoren gehen dabei neben der monetären auch auf die fiskalpolitische und die finanzmarktbezogene Perspektive ein. Joachim Starbatty befasst sich in seinem Beitrag mit den ordnungspolitischen Konsequenzen der Wirtschaftskrise und betrachtet dabei zehn Ursachen der Krise. Im dritten Beitrag des Tagungsbandes thematisieren Justus Haucap und Michael Coenen anschließend die industriepolitischen Aktivitäten des Staates. Sie bewerten dabei z.B. die Konjunkturpakete und weitere Einzelmaßnahmen. Berthold U. Wigger geht in seinem Beitrag auf die Auswirkungen der Schuldenbremse in Deutschland ein und stellt Möglichkeiten der Erhöhung bzw. Sen-



kung öffentlicher Einnahmen und Ausgaben dar. Christian von Hirschhausen betrachtet die Infrastrukturpolitik während und nach der Krise und diskutiert dabei sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Dimension. Die Effizienz und die Effektivität der deutschen fiskalischen Konjunkturpolitik bezogen auf Konjunkturschwankungen seit 1967 sind Thema des Beitrages von Ullrich Heilemann und Stefan Wappler. Sie kritisieren dabei z.B. die zeitliche Dimension der Maßnahmen. Norbert Berthold, Alexander Brunner und Jupp Zenzen untersuchen wie sich die Krise über ihren Einfluß auf die makroökonomischen Rahmenbedingungen auf die Einkommensverteilung ausgewirkt hat. Inwiefern und über welche Kanäle die Finanz- und Wirtschaftskrise auch auf die Wirtschaften von Schwellenländern einwirkt, stellt Andreas Freytag am Beispiel Südafrikas dar.

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

# Terminkalender

**11. Oktober 2011**

**18. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“:**

**Wohnungsgenossenschaften zwischen Tradition und Moderne**

Das 18. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet anlässlich des 100-jährigen Gründungsjubiläums der Freien Scholle eG in der Ravensberger Spinnerei in Bielefeld statt.

Mehr als ein Drittel aller deutschen Wohnungsgenossenschaften können auf eine mehr als einhundertjährige erfolgreiche Geschichte zurückblicken. Dieses kommt nicht von ungefähr, da Genossenschaften auf Prinzipien zurückgreifen können, die schon immer aktuell waren und es auch heute noch sind. Es gilt vielmehr diese genossenschaftlichen Prinzipien modern zu interpretieren und umzusetzen. Dieser Aufgabe kommt das 18. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ nach. Es zeigt, wie Genossenschaften modern geführt werden können und wie innovative und marktnahe Ideen Genossenschaften zukunftsfähig machen.

**6. Februar 2012**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch:**

**„Strategien und Strukturen für eine erfolgreiche Zukunft: die genossenschaftliche FinanzGruppe 2020“**

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ behandelt die strategischen und strukturellen Perspektiven der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Eine Einladung wird rechtzeitig im Herbst versandt werden.

**23./24. März 2012**

**10. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 10. Jahrestreffen kommen die IfG-Alumni am 23. und 24. März 2012 in Münster zusammen. Bei diesem Jubiläumstreffen wird es ein besonderes Fachprogramm geben, das das gesellige Beisammensein einrahmt.



# Wall of Excellence I

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

## *Mikroökonomik III (WS 2010/2011)*



Benedikt  
Tenbrock  
(1,0)



Christian  
Eickholz  
(1,0)



Philipp  
Lieberknecht  
(1,0)



Christin  
Otterstedde  
(1,0)

## *Mikroökonomik III (SS 2010)*

## *Institutionenökonomik (WS 2010/2011)*



Johannes  
Brinkschulte  
(1,0)



Niklas  
Wever  
(1,0)



Sophia von  
Ingersleben  
(1,0)



Vanessa  
Legat  
(1,0)



Maria  
Barisano  
(1,0)

## *Modul UK: Governance (engl.) (WS 2010/2011)*

## *UK II Diplom (WS 2010/2011)*



Katharina  
Nuss  
(1,0)



Sarina  
Reisenauer  
(1,0)

## *Modul UK Management (WS 2010/2011)*



Sophie  
Grütering  
(1,0)



Nurgul  
Myrzaliev  
(1,0)

## *Modul UK: Governance (WS 2010/2011)*



Irene  
Kowalenko  
(1,0)



Melanie  
Duffe  
(1,0)



Helena  
Hinsen  
(1,0)

## *UK Seminar (WS 2010/2011)*

Gläubiger haben ein besseres Gedächtnis als Schuldner.

Benjamin Franklin

Wenn die öffentliche Schuld eine bestimmte Höhe überschritten hat, so gibt es, glaube ich, kein einziges Beispiel, wo es je gelungen wäre, sie auf gerechte Weise und vollständig zurückzuzahlen.

Adam Smith

Jede Wirtschaft beruht auf dem Kredit-System, das heißt auf der irrtümlichen Annahme, der andere werde gepumptes Geld zurückzahlen

Kurt Tucholsky

Jede Staatsschuld ist eine Krücke, und Krücken sind nur für Lahme.

Johann Gottfried Seume

Neue Schulden zu machen ist nicht die feine Art, die alten Schulden auszugleichen.

George Washington

Sparmaßnahmen muss man dann ergreifen, wenn man viel Geld verdient. Sobald man in den roten Zahlen ist, ist es zu spät.

John Paul Getty

Die Staatsschulden sind nur ein anderes Wort für heimliche Konfiszierung von Vermögen.

Alan Greenspan

Gesegnet seien die Jungen, denn sie werden die Schulden unseres Staates erben.

Herbert C. Hoover

Wenn ich Dir ein Pfund schulde, habe ich ein Problem, aber wenn ich Dir eine Million Pfund schulde, hast Du ein Problem.

John Maynard Keynes

Langfristig müssen wir die Schulden zu einem Zeitpunkt zahlen, der recht unpässlich für unser Überleben sein könnte.

Norbert Wiener