



Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 2/2011 wurde am 30.11.2011 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
2012: Internationales Jahr der Genossenschaften	5
Doktorarbeiten	
Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen	6
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Staatliche Förderung von Innovationsclustern	8
Einflussfaktoren auf Aktienkurse	9
Kooperation als Markterschließungsstrategie für Osteuropa?	9
Kooperationen im E-Commerce	10
Vorteil kollaborativer Wertschöpfung	10
Kooperationen in der deutschen Milchwirtschaft	11
Kooperationscontrolling in Allianzen der Luftfahrtbranche	11
Mitarbeiter als Erfolgsfaktor bei Unternehmenskooperationen	12
Rechtsformen von Verbundgruppen	12
Genossenschaftliche Verbundgruppen und Franchise-Systeme	13
Prinzipal-Agenten-Beziehungen im M&A-Prozess	13
Die geplatze Fusion von Roland Berger und Deloitte	14
Horizontalkooperationen – Ökonomische Analyse der Bedeutung der neuen Leitlinien	14
Die Kronzeugenregelung im Kartellrecht	15
Informationsasymmetrien in der Lebensmittelbranche	15
Forschungsprojekte	
Kumulative Bankenregulierung	16
Ewers-Preis 2011 geht an Dr. Carsten Sander	17
Dr. Konstantin Kolloge erhält Forschungspreis der Stiftung Industrieforschung	18
Was weiß Deutschland über Genossenschaften?	19
EINE gemeinsame Währung für Europa	20
Berichte aus der Lehre	
Neuer Institutsservice: Vorlesungsvideos	22
Gastvortrag: Malte Dornseifer	23
Volkswirtschaftliche Aspekte von Mergers & Acquisitions	24
Seminar zur Volkswirtschaftspolitik – Good Governance	25
Internetkooperationen– Seminar zur Unternehmenskooperation	26
Institutionenökonomische Anwendungen	27
Alumni-Forum	
Dr. Richard Böger: Die genossenschaftlichen Kirchenbanken	28
Events/Veranstaltungen	
Wohnungsgenossenschaften zwischen Tradition und Moderne	
– 100 Jahre Baugenossenschaft Freie Scholle eG, Bielefeld	30
Erste Podiumsdiskussion des Cloud Computing Competence Centers (C4)	32
Gastvortrag: Dr. Andreas Dombret – Die Stabilität des deutschen Finanzsystems 2011	34
37. Hohenheimer Oberseminar an der Philipps Universität Marburg	35
ICA-Konferenz in Mikkeli, Finnland	36

INFER Konferenz in London, Großbritannien – 13th Annual Conference of INFER	37
Nobelpreisträger diskutierten in Lindau über die Zukunft der Ökonomie	38
Der 24. Kennenlernabend des IfG – Kennenlernabend in deutsch-französischer Atmosphäre	40
Vorträge	
M&A: Spiegel oder Treiber der aktuellen Konjunktur	41
Wirtschaftliche Vorteile langfristiger Beziehungen – Voraussetzungen und Strategien	44
Tradition, Umbruch und Aufbruch	46
Netzwerkorganisationen im Aufwind	49
Status quo und Perspektiven der Spezialbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe	51
Daten und Fakten zu den Spezialbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe	53
Genossenschaften vorne	55
Genossenschaften modern interpretiert	57
Handlungsmöglichkeiten für gewerbliche Genossenschaften für eine Mitgliederwert-orientierte Strategie	59
Bedrohen steigende Anforderungen das genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung?	61
Basel III und Instrumente zur Finanzierung von Genossenschaften	65
Chancen und Risiken internationaler Kooperationen im Bereich F&E	69
Kooperationen – Chancen und Risiken für KMUs	71
Glaubwürdigkeit und Vertrauen: Schlüssel zur Auflösung der Schuldenkrise	73
Der Euro und die Finalität der Europäischen Union: Ein vernachlässigter Zusammenhang	76
Unsere Partner stellen sich vor	
Volksbank Hellweg eG – Bank für die Region.	79
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 111-118	81
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 95-96	85
Pinnwand	86
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Ökonomische Gutachten in der Kartellrechtsanwendung	88
Das aktuelle Stichwort	
Compliance	92
Für Sie gelesen	
Jürgen F. Baur, Peter Salje, Matthias Schmidt-Preuß (Hrsg.): Regulierung in der Energiewirtschaft – Ein Praxishandbuch	97
Michael Hüther: Die disziplinierte Freiheit – Eine neue Balance von Markt und Staat	98
Neu auf dem Büchermarkt	99
Terminkalender	101
Wall of Excellence	103
Gedankensplitter	104

Editorial



„Ausgezeichnet theoretisch fundiert und für die wirtschaftliche Praxis unmittelbar anwendbar“: Dies war übereinstimmend die Begründung der Jury für zwei Wissenschaftspreise, die ehemalige IfG-Mitarbeiter, Carsten Sander und Konstantin Kolloge kürzlich für ihre Dissertationen erhalten haben. Mit diesen Auszeichnungen sind ein zusätzlicher Ansporn für alle IfG-Mitarbeiter und große Freude für die „Doktor-Mutter“ verbunden, entspricht die Begründung doch unmittelbar dem Selbstverständnis des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Dieses Selbstverständnis und seine Ergebnisse finden ihren Niederschlag auch in diesem IfG-Newsletter, der 23. Ausgabe von www.ifg-muenster.de*. Wieder geht ein intensives Jahr zu Ende, das seine Höhepunkte in abgeschlossenen und neu begonnen Forschungsprojekten, in erfolgreichen Veranstaltungen und in zahlreichen Publikationen fand. Über diese berichten wir auf den folgenden Seiten. Das Internationale Jahr der Genossenschaften wirft seine Schattenn voraus. Wir begrüßen es mit den Ergebnissen einer bundesweiten repräsentativen Befragung: „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ und freuen uns, dass Genossenschaften einerseits sehr positiv eingeschätzt werden, dass andererseits aber noch einiges zu tun bleibt, um sie bekannter zu machen. Ich freue mich, wenn diese Ausgabe des IfG-Newsletters für Sie Interessantes, Neues, und vielleicht die eine oder andere Anregung enthält.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2012

Für das Team des IfG



Dezember 2012

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

2012: Internationales Jahr der Genossenschaften

Die Aufgaben der Wissenschaft

Die UNO hat 2012 als Internationales Jahr der Genossenschaften ausgerufen. Zielsetzung ist es, die weltweite Bedeutung von Genossenschaften für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung hervorzuheben und den Bekanntheitsgrad der Genossenschaften zu steigern.

Diese Maßnahme ist sehr zu begrüßen und sie ist eine große Chance für die genossenschaftliche Wirtschaft, die gut genutzt werden sollte. Deutschlandweit finden derzeit intensive Vorbereitungen statt. Symposien, Vorträge und Diskussionen, jeweils mit möglichst prominenten Rednern und unter dem Slogan „Genossenschaften: Ein Gewinn für alle“.

Während solche Veranstaltungen wichtig sind und Aufmerksamkeit erreichen sollten, muss doch beachtet werden, dass nachhaltige Effekte im Sinne der beiden Zielsetzungen nur dann erzielt werden können, wenn erfolgreiche Genossenschaften präsentiert werden können und erklärt werden kann, weshalb deren Erfolg mit ihrer Organisationsform zusammenhängt. Auf diesem Fundament können auch Anreize für die Gründung neuer Genossenschaften entstehen. Die Anzahl genossenschaftlicher Neugründungen in den auf 2012 folgenden Jahren sind also einer der Indikatoren für den nachhaltigen Erfolg des Internationalen Jahres der Genossenschaften.

Doch auch die Wissenschaftler, deren Forschungsobjekt Genossenschaften sind, sollten die Öffentlichkeit des Genossenschaftsjahres 2012 nicht ungenutzt lassen und ihre speziellen Aufgaben erkennen. 2012 muss ein Impuls sein, die Konturen der genossenschaftswissenschaftlichen For-

schung zu schärfen. Diese Aufgaben lassen sich als Kooperation, Konzept und Kommunikation zusammenfassen. Erstens: Kooperation bezieht sich auf eine engere Zusammenarbeit mit der genossenschaftlichen Wirtschaft. Nicht die Ruhe des Elfenbeinturms, sondern die Herausforderungen der wirtschaftlichen Praxis liefern inspirierende Aufgabenstellungen für die jungen Forscher. Zweitens: Genossenschaften sind Organisationen mit einer speziellen Governance. Die Organisations- und Institutionenökonomik, die Industrieökonomik und andere Zweige der ökonomischen Theorie liefern heute das adäquate Analysedesign und die Methoden für die wissenschaftliche Analyse von Genossenschaften. Eine isolierte „Genossenschaftswissenschaft“, die längst den Anschluss an die Entwicklungen der modernen Theorie verloren hat, wird bald keine Aufmerksamkeit mehr finden können, weder bei Studierenden, noch bei Forschern und schon überhaupt nicht bei Fakultäten, die ihren Stakeholdern ein wettbewerbsfähiges Aktivitätsprofil bieten müssen. Es ist notwendig, das Konzept der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung theoretisch zu verankern und nicht als eine exotische rückwärtsgewandte Sonderwissenschaft zu pflegen.

Drittens: Die Ergebnisse der genossenschaftswissenschaftlichen Forschungen müssen besser kommuniziert werden. Dies gilt sowohl für die Zielgruppe der wissenschaftlichen Community als auch für eine breitere Öffentlichkeit. Mit einer Begrifflichkeit, die bald niemand mehr verstehen wird, obwohl sie die genossenschaftlichen Pioniere vor bereits über 150 Jahren verwendet haben, ist niemandem geholfen, am allerwenigsten der „Genossenschaftswissenschaft“ selbst. Wird dies nicht beachtet besteht die Gefahr, dass nicht nur Aufmerksamkeit und Neugier an, sondern auch die Akzeptanz von Genossenschaften verloren geht und dies vor allem bei den jungen Menschen und bei den Medien, die bald nicht mehr erreicht werden können.

Das Internationale Jahr der Genossenschaften birgt Aufgaben, Herausforderungen und auch Chancen für eine zeitgemäße wissenschaftliche Erforschung von Genossenschaften. Sich darauf zu besinnen, könnte bedeuten, dass 2012 auch ein Gewinn für eine richtig verstandene „Genossenschaftswissenschaft“ wird.

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

Doktorarbeiten

Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen

Eine empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie

Kooperationen sind eine wichtige strategische Antwort auf die sich ändernden Rahmenbedingungen der Automobilindustrie. Um einen erfolgreichen Kooperationsverlauf zu gewährleisten, spielt die Stabilität der Kooperationsbeziehung eine entscheidende Rolle. Die Untersuchung der Kooperationsstabilität und deren Einflussfaktoren in der Automobilindustrie stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit.

Die deutsche Automobilindustrie wird derzeit stark von sich ändernden Rahmenbedingungen beeinflusst. Die wesentlichen beeinflussenden Merkmale sind die Verschiebung der Nachfragemärkte, eine Änderung der Nachfragestruktur sowie externe Faktoren, wie z. B. die verstärkt diskutierte Elektromobilität oder die demographische Entwicklung der Industriestaaten. Als Reaktion auf diese Entwicklungen ist eine Konzentration der Fahrzeughersteller auf ihre Kernkompetenzen zu beobachten, mit der Folge, dass eine deutliche Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen auf die Zulieferunternehmen stattfindet.

Darüber hinaus versuchen die Unternehmen eine unternehmens- und wertschöpfungsstufenübergreifende Effizienzsteigerung zu realisieren, um aufgrund der Veränderung der Rahmenbedingungen den steigenden Kosten entgegenzuwirken. Als strategische Antwort ist die verstärkte Kooperation von Unternehmen in allen Wertschöpfungsstufen der Automobilindustrie zu beobachten. Für die Funktionsfähigkeit dieser Kooperationen ist die Stabilität der Zusammenarbeit eine grundsätzliche Voraussetzung. Empirische Studien belegen aber immer wieder, dass Kooperationen oft instabil sind und da-

durch die Zusammenarbeit der Unternehmen behindert wird und schlussendlich Ziele der Kooperation nicht immer erreicht werden. Wesentliches Ziel dieser Doktorarbeit war daher die empirische Untersuchung der Stabilität und Einflussgrößen auf die Stabilität von Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie. Darüber hinaus erfolgte im Rahmen der empirischen Untersuchung eine Erhebung der Kooperationsaktivitäten in der deutschen Automobilindustrie.

Empirische Untersuchung

Grundlage für die Untersuchung ist eine empirische Befragung von 104 Automobilherstellern und Zulieferunternehmen der deutschen Automobilindustrie. Bei Betrachtung der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen zeigt sich, dass sämtliche Hersteller- und Zulieferunternehmensstypen der deutschen Automobilbranche vertreten sind. Neben den Automobilherstellern haben sowohl Zulieferer der ersten Ebenen, wie System- und Modulhersteller, als auch Komponenten-, Teilehersteller und Serviceanbieter an der Befragung teilgenommen. Die teilnehmenden Unternehmen können dabei zur Hälfte

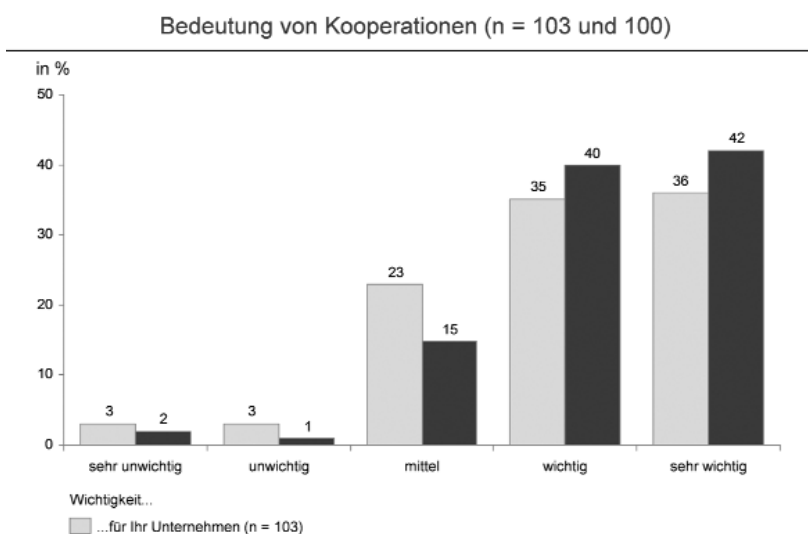


Abbildung 1: Bedeutung von Kooperationen

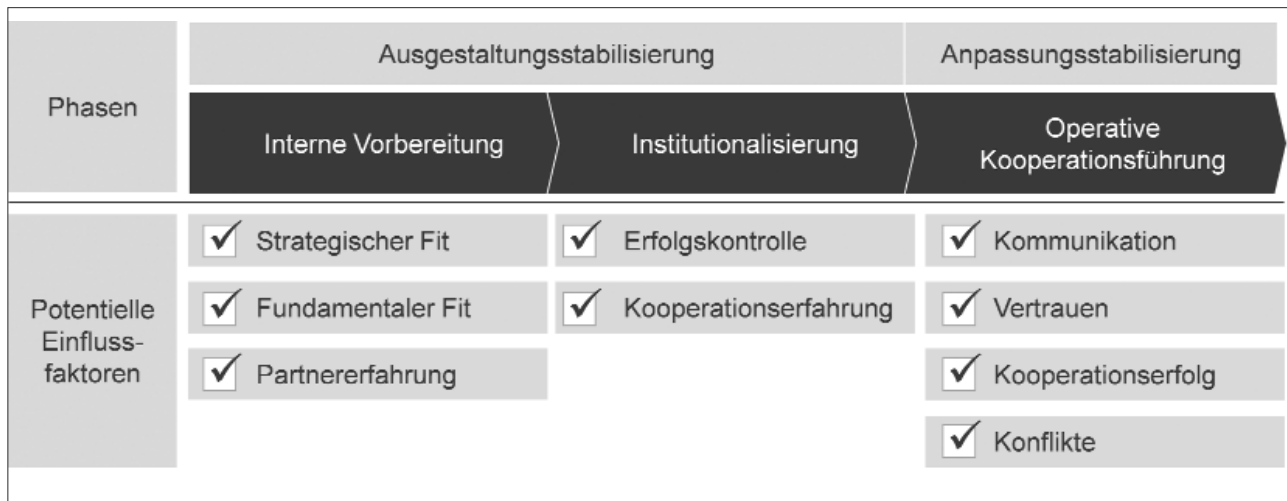


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf die Kooperationsstabilität

als Großunternehmen eingeordnet werden, bei der anderen Hälfte handelt es sich um klassische kleine und mittlere Unternehmen.

Es zeigt sich, dass alle Studienteilnehmer Kooperationen durchweg eine hohe Bedeutung zuweisen. Dabei wird die Relevanz von Kooperationen für die Automobilindustrie im Allgemeinen sogar noch höher eingeschätzt als die Bedeutung für das eigene Unternehmen (vgl. Abb. 1).

Einflüsse auf die Kooperationsstabilität

Zur Untersuchung potentieller Einflussfaktoren auf die Kooperationsstabilität wurden zunächst derartige Faktoren identifiziert und dann mittels einer multiplen Regressionsanalyse auf ihre Wirkung hin überprüft. Strukturiert wurden diese Einflüsse entlang eines typischen Kooperationsprozesses. Dabei können die Kooperationsphasen der internen Vorbereitung und der Institutionalisierung als Aufbau stabiler Kooperationsstrukturen und die Phase der operativen Kooperationsführung als Stabilisierung bestehender Strukturen interpretiert werden (vgl. Abb. 2).

Aufbau stabiler Strukturen

Um einen Aufbau stabiler Strukturen zu gewährleisten, zeigte sich, dass gewisse Übereinstimmungen zwischen den Partnern vorliegen sollten. So führten insbesondere ein strategischer Fit und ein fundamentaler Fit zwischen den Kooperationspartnern zu einer höheren Stabilität der Kooperationsbeziehung. Stabilisierend wirkten sich auch vorherige Erfahrungen aus. Sowohl die eventuell vorliegende vorherige Bekanntschaft mit dem Partner, die Partnererfahrung, als auch unabhängig vom jetzigen Partner vorliegende Kooperationserfahrungen bewirkten eine erhöhte Kooperationsstabilität. Weiterhin zeigte sich, dass die Institutionalisierung einer Erfolgskontrolle einen signifikant positiven Einfluss auf die Stabilität hat. Kooperationen, die den Erfolg der Zusammenarbeit systematisch überwachen, verlaufen also stabiler als jene ohne Erfolgskontrolle.

Stabilisierung bestehender Strukturen

Für die Stabilisierung bestehender Kooperationsstrukturen in der Phase der operativen Kooperationsführung

stellten sich weiche Faktoren als besonders stabilisierend heraus. So wirkte das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern als einflussreichster Faktor auf die Kooperationsstabilität. Daneben bewirkte noch die Kommunikation zwischen den Partnern einen stabileren Kooperationsverlauf. Auf der anderen Seite zeigte sich dagegen, dass Konflikte, wie intuitiv zu erwarten, einen signifikant destabilisierenden Einfluss auf Kooperationen haben. Über diese weichen Faktoren hinaus zeigte sich noch, dass der gemeinsame Kooperationserfolg, also die rechtzeitige Erreichung einzelner Meilensteine der Kooperation einen stabilisierenden Einfluss auf Kooperationen hat. Auf diesen Ergebnissen aufbauend konnten im Rahmen der Arbeit konkrete Handlungsempfehlungen für das Management stabiler Kooperationen in der Automobilindustrie gewonnen werden.

☎ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ kersten.lange@ifg-muenster.de

Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

Staatliche Förderung von Innovationsclustern

Eine kritische Analyse des Bedarfs und der Instrumente

Durch die räumliche Ballung von Unternehmen zu Clustern werden interaktive Innovationsprozesse begünstigt. Aufgrund der Bedeutung von Innovationen für den Wachstumsprozess stellt sich die Frage, inwieweit es einer Förderung solcher Innovationscluster durch die öffentliche Hand bedarf.

In ihrer Masterarbeit analysiert Christina Cappenberg systematisch die Effekte von Innovationsclustern, um mögliche Marktversagenstatbestände aufzudecken. Schwerpunkte der Analyse liegen hierbei auf den sogenannten Wissensspillover-Effekten und der zunehmenden Spezialisierung einer Clusterregion. Aufgrund der vereinfachten Verbreitung des generierten Wissens zwischen den räumlich konzentrierten Unternehmen können diese Wissensspillover als positive technologische externe Effekte eingestuft werden, die eine wirtschaftspolitische Förderung der Entstehung und Entwicklung von Clustern rechtfertigen können. Die Spezialisierung der Region ist hingegen zugleich als Chance und als Gefahr anzusehen, da sie sowohl einen regionalen Wettbewerbsvorteil darstellen als auch – bei einem Scheitern des Clusters – einen Lock-in-Effekt der Region zur Folge haben kann. Aufbauend auf die Analyse der Clustereffekte, die wirtschaftspolitische Eingriffe legitimieren, gibt Christina

Cappenberg einen Überblick über die Ziele und Möglichkeiten der Clusterförderung im Mehr-Ebenen-System, die sie mit der aktuellen Praxis der Clusterförderung in EU, Bund und Ländern vergleicht. Anhand des Spitzencluster-Wettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) stellt sie beispielhaft die Ausgestaltung von Förderinstrumenten mit innovationspolitischem und regionalpolitischem Fokus gegenüber. Die innovationspolitische Ausrichtung des Spitzencluster-Wettbewerbs sorgt für eine bevorzugte Unterstützung strukturstarker Regionen, die bereits über ein konkurrenzfähiges Cluster verfügen. Die GRW hat einen regionalpolitischen Förderschwerpunkt und versucht durch eine Anschubfinanzierung des Clustermanagements in strukturschwachen Regionen deren regionale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Die Analyse der Förderprogramme kommt zu dem Ergebnis, dass unterstützende Fördermaßnahmen, wie die Qualifizierung von Arbeitskräften oder die Bereitstellung von Infrastruktur, eine höhere Treffsicherheit haben als Fördermaßnahmen, die durch ihren Eingriff die Clusterentwicklung direkt zu lenken versuchen. Denn die damit verbundene Spezialisierung der betreffenden Region und die Informationsasymmetrien zulasten der Entscheider bergen die Gefahr, dass bei einem Scheitern des Innovationsclusters die regionalen Strukturen stark geschwächt statt gefördert werden.

Information

Die Arbeit wurde von Christina Cappenberg verfasst.

☎ Martin Effelsberg
☎ (0251) 83-2 29 55
✉ martin.effelsberg@
ifg-muenster.de

Einflussfaktoren auf Aktienkurse

Eine Strukturierung und empirische Überprüfung

Zu den Bestimmungsfaktoren von Aktienkursen gibt es eine breite Literatur. Die Arbeit von Florian Anders strukturiert diese Erklärungsansätze und versucht, in den bisherigen Forschungsarbeiten gemeinsame Bestimmungsfaktoren zu identifizieren und zu strukturieren.

In der Arbeit wird zunächst zwischen den behavioristischen und den fundamentalen Ansätzen zur Erklärung von Aktienkursen differenziert. Obwohl auf Finanzmärkten mindestens kurzfristig die Verhaltensansätze eine maßgebliche Rolle spielen, werden diese danach nicht weiter betrachtet, da der Fokus auf die langfristigen Bestimmungsgründe von Aktienkursen gelegt wird.

In der umfassenden Aufarbeitung der Literatur wird in der Arbeit eine Strukturierung nach den angewandten Analysemethoden, den betrachteten

geografischen Regionen und den analysierten Erklärungsfaktoren vorgenommen. Außerdem werden die diesen Faktoren zu Grunde liegenden Wirkungsmechanismen untersucht. Viele Studien untersuchen den Einfluss sehr spezieller Faktoren, die jedoch nur eine geringe Aussagekraft haben. Auch divergieren die Ergebnisse für unterschiedliche Länder und Zeiträume. Von großer Bedeutung sowohl in der Verwendung in vorhandenen Studien als auch in hinsichtlich ihres Einflusses auf Aktienkurse erweisen sich die realwirtschaftliche

Aktivität, der Wechselkurs und die monetären Größen Zinssatz und Geldmenge.

Information

Die Arbeit wurde von Florian Anders verfasst.

Eric Meyer

(0251) 83-22801

eric.meyer@
ifg-muenster.de

Kooperation als Markterschließungsstrategie für Osteuropa?

Internationalisierungsstrategien des deutschen Mittelstands

Die Analyse alternativer Formen der Zusammenarbeit unter der Berücksichtigung weicher Faktoren

Empirische Studien belegen, dass Unternehmen des deutschen Mittelstands zunehmend kooperieren. Sie verfolgen dabei unterschiedliche Zielvorstellungen, wobei die Internationalisierung einen besonders bedeutenden Entwicklungstreiber darstellt. Für die wissenschaftliche Forschung stellt sich die Frage, wie solche Strategien vor dem Hintergrund zahlreicher Einflussfaktoren erfolgreich gestaltet werden können.

Neben den harten Faktoren, wie bspw. das Marktumfeld oder die wirtschaftliche Situation der Kooperationspartner, sind vor allem auch weiche Faktoren für die Zusammenarbeit zum

Zweck der Internationalisierung erfolgskritisch. Johannes Büning hat auf Basis dieser Fragestellung eine komparative Analyse vorgenommen und genau jene weichen Faktoren, speziell Vertrauen und das kulturelle Umfeld von Unternehmen, in Bezug auf unterschiedliche Ausgestaltungsoptionen für die Expansion (unternehmerische Ausweitung, Kooperation) untersucht. Als Erklärungsansätze wählt er die ökonomische Theorie der Transaktionskosten, auf deren Grundlage die Vorteilhaftigkeit der Optionen operationalisiert wird. Er gelangt in seiner Analyse sowie mit den zugrundeliegenden empirischen

Fakten zur Schlussfolgerung, dass weiche Faktoren einen fundamentalen Einfluss auf die Ausgestaltung der Expansionsstrategie haben und daher in der Praxis explizit berücksichtigt werden sollten.

Information

Die Arbeit wurde von Johannes Büning verfasst.

Michael Tschöpel

(0251) 83-2 28 07

michael.tschoepel@
ifg-muenster.de

Kooperationen im E-Commerce

Chancen, Herausforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten aus kooperationstheoretischer Perspektive.

Die globale Verbreitung des Internet bewirkt einen Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund gewinnen Kooperationsstrategien im E-Commerce zunehmend an Bedeutung.

Im E-Commerce erfolgt die Abwicklung solcher Transaktionen unter Zuhilfenahme elektronischer Medien. Die Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten kann im E-Commerce je nach Zielsetzung der Akteure in unterschiedlichen Kooperationsformen erfolgen. Eine Vielzahl technischer Lösungsmöglichkeiten steht dabei für die Realisierung der Partnerschaft zur Verfügung. Unter Verwendung und Erklärung themenspezifischer Begrifflichkeiten gibt Markus Gahler zu Beginn seiner Arbeit einen

Überblick über die Möglichkeiten einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im E-Commerce.

Die Entstehung und Vorteilhaftigkeit von E-Commerce-Kooperationen wird durch die Anwendung der Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten-Theorie erklärt. Markus Gahler gelangt dabei zu dem Ergebnis, dass der Einsatz elektronischer Medien Transaktionskosten reduziert und damit die Organisation von Kernkompetenzen in Kooperationen ermöglicht. Die Maßnahmen zur Verringerung

typischer Prinzipal-Agenten-Probleme lassen sich außerdem auf elektronischer Basis kostengünstiger durchführen.

Information

Die Arbeit wurde von Markus Gahler verfasst.

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 90

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

Vorteil kollaborativer Wertschöpfung

Herausforderungen des Managements am Beispiel der Volkswagen AG

Der Volkswagen Konzern ist mit seinen Marken von Skoda bis Bentley auf dem Weg zum größten Automobilkonzern der Welt. Die Analyse der Herausforderungen und Vorteile beim Management eines solchen Konzerns war die Aufgabe der Arbeit von Juliana Ochs.

Der Käfer entwickelte sich zur Legende, der Golf prägte mehrere Generationen und aus dem Traum des „Volkswagens“ entstand ein Weltkonzern. Heute ist VW nicht nur Europas größter Automobilhersteller, sondern auch der drittgrößte Arbeitgeber in Deutschland. Gleichzeitig befindet sich die gesamte Branche in einem strukturellen Umbruch. Die Verschiebung der Wachstumszentren, technologische Veränderungen, sowie ein sich stark veränderndes Konsumverhalten führen zu einer Verschiebung

der Machtverhältnisse. VW hat ein klares Ziel vor Augen – Toyota soll als größter Automobilhersteller abgelöst werden. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der Bachelorarbeit von Juliana Ochs zu untersuchen, ob sich eine Struktur der kollaborativen Wertschöpfung im Konzern dazu eignet, Volkswagen bis 2018 zum Weltmarktführer werden zu lassen. Die Fragen, die von Frau Ochs beantwortet werden, waren: Mit welcher Strategie will der Konzern es schaffen, seinen Erfolg weiter auszubauen und welche

Vorteile und Herausforderungen ergeben sich daraus? Wird Volkswagen mit der dargestellten Strategie in der Lage sein, den ehemaligen Weltmarktführer Toyota zu überholen?

Information

Die Arbeit wurde von Juliana Ochs verfasst.

➔ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ kersten.lange@ifg-muenster.de

Kooperationen in der deutschen Milchwirtschaft

Ausgestaltungen und Regulierungsbedarf

Die zunehmende Liberalisierung und Konsolidierung des deutschen Milchsektors erzeugt einen Strukturwandel, der immer stärker in den Fokus deutscher und europäischer Wettbewerbsbehörden rückt. Kooperationen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Aus wettbewerbspolitischer Sicht ist der deutsche Milchmarkt sehr brisant: Milchquoten und Exporterstattungen zeugen von intensiven politischen Interventionen. Zurzeit lässt sich eine starke Konzentration auf allen Stufen der Wertschöpfungskette des Milchmarktes beobachten, wodurch sich die Machtverhältnisse der Akteure ständig verändern. Die Liberalisierung des Marktes fördert Kooperationen und Fusionen von Milcherzeugern und Molkereien. Vor diesem Hintergrund analysiert Hanna Steinbrink Ausgestaltungen der Kooperation und die Notwendigkeit einer Regulierung.

Die Genossenschaft ist auf dem deutschen Milchmarkt auf horizontaler Ebene der Milcherzeuger eine traditionell weit verbreitete Form der Kooperation. Bei Molkereien stellt sich eine starke Tendenz zu Fusionen ein. Zur Beurteilung der wettbewerbsbeschränkenden Wirkung von Kooperationen wird die Konzentration auf einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette untersucht. Deutlich wird, dass der Konzentrationsgrad mit zunehmender Nähe zum Verbraucher stark ansteigt. So stehen den 95.000 Milcherzeugern heute nur ca. 100 milchverarbeitende Unternehmen gegenüber und die zehn

größten deutschen Handelsunternehmen vereinigen ca. 90 % des Umsatzes der Branche auf sich. Der Regulierungsbedarf wird aus den jeweiligen Machtverhältnissen zwischen den Akteuren im Milchmarkt abgeleitet.

Information

Die Arbeit wurde von Hanna Steinbrink verfasst.

☎ Martin Effelsberg

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ martin.effelsberg@ifg-muenster.de

Kooperationscontrolling in Allianzen der Luftfahrtbranche –

am Beispiel der Star Alliance

Veränderte Rahmenbedingungen führten in der Luftfahrt zu bi- bzw. trilateralen Kooperationen bis hin zu internationalen Luftverkehrsallianzen. Das prominenteste Beispiel ist die Star Alliance. Nicht immer führen die Allianzen jedoch zum Erfolg.

Dem Problem der mangelnden Informationsversorgung für eine Erfolgskontrolle von Luftverkehrsallianzen begegnet Maren Schirmer mit der Anwendung verschiedener Controlling-Instrumente auf den Kooperationsfall. Im Rahmen des prozessorientierten Kooperationsmodells nach Theurl wird die Funktion bzw. Aufgabe eines Kooperationscontrollings anhand der möglichen Aufnahme eines neuen Kooperationspartners exemplarisch für die Star Alliance durchgespielt. Hier wird das Modell des Auswahlwürfels vorgestellt und für die Star

Alliance modifiziert. In der Kooperationsführungsphase werden Instrumente und Methoden des Controllings identifiziert und ebenfalls auf die Star Alliance angewendet. Für die laufende Erfolgskontrolle der Allianz wird die Balanced Scorecard herangezogen, die zu einer Netzwerk-Balanced Scorecard weiterentwickelt wird. Diese beleuchtet verschiedene Perspektiven (Prozess-, Kooperations-, Ressourcen- und Marktperspektive), die Maren Schirmer im Folgenden näher erläutert, um den Anforderungen der Allianz gerecht zu werden

und eine möglichst exakte Erfolgsmessung durchführen zu können. Maren Schirmer erarbeitet einen Ansatz eines phasenbezogenen Kooperationscontrollings und zeigt weiteren Forschungsbedarf in diesem Feld auf.

Information

Die Arbeit wurde von Maren Schirmer verfasst.

☎ Stefanie Lipsky

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ stefanie.lipsky@ifg-muenster.de

Mitarbeiter als Erfolgsfaktor bei Unternehmenskooperationen

Strategisches Kompetenzmanagement von Mitarbeitern

Die Mitarbeiter kooperierender Unternehmen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Daher gilt es, sie während des Kooperationsprozesses gezielt zu unterstützen. Es wird untersucht, ob strategisches Kompetenzmanagement von Mitarbeitern zum Erfolg beitragen kann.

Zunächst wird anhand des ressourcenbasierten Ansatzes geprüft, ob die Mitarbeiterkompetenz für ein Unternehmen eine strategische Ressource darstellt. Darauf folgend wird im Rahmen des prozessorientierten Kooperationsmodells nach Theurl das Erfolgspotenzial des strategischen Kompetenzmanagements von Mitarbeitern für Unternehmenskooperationen analysiert. Simone Fischer hinterfragt, welchen Erfolgsbeitrag das strategische Kompetenzmanagement in den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses leisten kann. Ein Schwer-

punkt der Betrachtung liegt dabei auf den Prinzipal-Agenten-Problemen bei Kooperationen. Zum Ende der Analyse werden die zentralen Ergebnisse als Chancen des strategischen Kompetenzmanagements zusammengefasst und möglichen Grenzen gegenübergestellt. Das abschließende Fazit dient dazu, die eingangs gestellte Forschungsfrage zu beantworten und einen Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf zu geben.


Mit dieser Arbeit entwickelt Simone Fischer einen Ansatz eines phasenbezogenen strategischen Kompetenzma-


agements von Mitarbeitern im Zuge von Unternehmenskooperationen.

Information

Die Arbeit wurde von Simone Fischer verfasst.

 **Stefanie Lipsky**

 (0251) 83-2 28 99

 stefanie.lipsky@ifg-muenster.de

Rechtsformen von Verbundgruppen

Komparative Analyse der Governance zwischen Mitgliedern und Zentralen

Ziel ist es herauszuarbeiten, in welchen Rechtsformen sich Verbundgruppen organisieren, wie wesentliche Elemente der Governance ausgestaltet sind, welche Auswirkungen sich ergeben und wo Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Rechtsformen liegen.

Verbundgruppen stellen einen bedeutenden Teil des deutschen Mittelstands dar. Die Unternehmen, die sich im Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) zusammengeschlossen haben, erwirtschafteten im Jahr 2010 einen Umsatz von 400 Milliarden Euro und beschäftigten 2,4 Millionen Mitarbeiter.

Verbundgruppen im Handel wählen am häufigsten die Rechtsform der GbR, GmbH, AG, GmbH & Co. KG und der Genossenschaft. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder in der Regel sowohl Gesellschafter,

Eigentümer, Kunden sowie Träger wichtiger Leitungs-, Kontroll-, Entscheidungs- und Mitbestimmungskompetenzen sind. Die Mitglieder nehmen demnach mehrere Rollen innerhalb dieses Systems ein.


Die Wahl der Rechtsform hat entscheidende Auswirkungen auf die Governance zwischen den Verbundgruppenmitgliedern und der Verbundgruppenzentrale. Linda Lautenschläger analysiert die Ausgestaltung der Governance in Verbundgruppen in Abhängigkeit von der gewählten Rechtsform. Hierfür betrachtet sie die Unter-


schiede zwischen der Organisationsstruktur bzw. der Organe, der Leitung, der Kontrolle sowie der Entscheidungs- und Mitbestimmungskompetenzen der Mitglieder.

Information

Die Arbeit wurde von Linda Lautenschläger verfasst.

 **Alexander Jahn**

 (0251) 83-2 28 95

 alexander.jahn@ifg-muenster.de

Genossenschaftliche Verbundgruppen und Franchise-Systeme

Eine komparative Analyse

Ziel der Arbeit ist es, Unterschiede zwischen genossenschaftlichen Verbundgruppen und Franchise-Systemen herauszuarbeiten, wie auch aktuelle Entwicklungen sowie Veränderungen innerhalb und zwischen den Systemen aufzuzeigen.

Worin unterscheiden sich die Unternehmen McDonald's Corporation und Intersport e. G.? Bei den zugrundeliegenden Kooperationsmodellen, dem Franchise-System und der genossenschaftlichen Verbundgruppe, handelt es sich grundlegend um sehr verschiedene Systeme mit individuellen Merkmalen. Von außen betrachtet erscheinen die beiden Kooperationsformen recht ähnlich. Wie aber unterscheidet sich die Governance der untersuchten Systeme? Um dieser Frage nachzugehen, werden das Fran-

chise-System und die genossenschaftliche Verbundgruppe in der Bachelorarbeit von Marisa Kotthaus miteinander verglichen. Der komparative Analyse erfolgt dabei anhand ausgewählter Kriterien und arbeitet unter anderem heraus, welche konkreten Konvergenzerscheinungen zu beobachten sind, worin sie begründet liegen und welche Entwicklungspotenziale sie für die Systeme bieten. Es kann in manchen Aspekten eine Annäherung festgestellt werden. Die Motivation ist in erster Linie eine Effizienzsteige-

rung der internen Prozesse und eine Effektivitätssteigerung des externen Auftritts gegenüber den Konsumenten.

Information

Die Arbeit wurde von Marisa Kotthaus verfasst.

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

Prinzipal-Agenten-Beziehungen im M&A-Prozess

Die Einflussnahme von Akteuren auf M&A-Transaktionen

Zahlreiche Akteure sind an einer M&A-Transaktion beteiligt. Es stellt sich die Frage, welche konkreten Anreizstrukturen zwischen den Akteuren vorliegen und welchen Einfluss sie auf den Erfolg von M&A-Transaktionen haben.

Die Misserfolgsquote von Mergers & Akquisitionen (M&A) wird durch zahlreiche Studien mit ca. 50 % beschrieben. Ein kritischer Erfolgsfaktor stellt dabei die erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener interner sowie externer Akteure dar. Es wird angenommen, dass jene Akteure aufgrund asymmetrisch verteilter Informationen einen Handlungsspielraum zu opportunistischem Verhalten und somit zur Maximierung einzelwirtschaftlicher Interessen ausnutzen können. Die Frage, die Mats Silberg in seiner Bachelorarbeit beantwortet,

liegt in der Systematisierung der Delegations-Beziehungen in einer idealtypischen M&A-Transaktion. Darüber hinaus diskutiert er zielkonforme Lösungsansätze zur Reduzierung von Informationsasymmetrien und erläutert praxisnahe Umsetzungsoptionen. Vor diesem Hintergrund systematisiert er zunächst die verschiedenen beteiligten Akteure eines solchen Prozesses. Anschließend untersucht er, welche konkreten Informationsprobleme (Moral Hazard, Adverse Selektion und Hold-Up) existieren und wie sie vermieden werden können. Er ge-

langt zu dem Schluss, dass das Management von Delegationsbeziehungen einen bisher vernachlässigten Aspekt des Merger- und Post-Merger-Managements darstellt.

Information

Die Arbeit wurde von Mats Silberg verfasst.

☎ Michael Tschöpel
☎ (0251) 83-2 28 07
✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

Die geplatze Fusion von Roland Berger und Deloitte

Eine Analyse der Rahmenbedingungen und Kernkompetenzen

Das geplante und in letzter Sekunde geplatze Fusionsvorhaben von Roland Berger Strategy Consultants (RBSC) und der Beratungstochter von Deloitte kam als große Überraschung und war für einige Unternehmen der Branche eine unerwartete Nachricht.

Das fusionierte Unternehmen mit dem geplanten Namen Roland Berger Deloitte Strategy Consultants wäre das, nach Umsatz beurteilt, zweitgrößte Beratungsunternehmen gewesen. Darüberhinaus hätte die Fusion die Struktur der Beratungsindustrie fundamental verändert. Noch überraschender als die Ankündigung des Fusionsvorhabens war das Scheitern. Fast ein Jahr danach erregt der Fall immer noch das öffentliche Interesse, da er auch als Erinnerung an die Fragestellung gesehen wird, inwiefern es großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen erlaubt sein sollte, nicht prüfungsnahe Beratungsdienstleistungen

anzubieten zu können. Das Ziel der Arbeit von Joscha Koepke war eine Analyse dieses Fusionsvorhabens mit dem Fokus auf die allgemeinen Rahmenbedingungen des Beratungsmarktes und den Kernkompetenzen der beteiligten Firmen. Kernfragen waren: Welche generellen Strukturen und Einflüsse auf den Beratungsmarkt bestehen? Warum können Fusionen auf diesem Markt als Mittel genutzt werden um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen? Was war die Ratio hinter dem Fusionsvorhaben der beiden Beratungsunternehmen und was waren die Gründe für das Scheitern? Joscha Koepke gelingt eine umfassende und

systematische Analyse des Marktes und des geplatzen Fusionsvorhabens. Äußerst strukturiert analysiert er die allgemeinen Bedingungen des Marktes, der beteiligten Unternehmen und den Ablauf des Fusionsvorhabens.

Information

Die Arbeit wurde von Joscha Koepke verfasst.

☞ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ kersten.lange@ifg-muenster.de

Horizontalkooperationen

Ökonomische Analyse der Bedeutung der neuen Leitlinien

Am 14.12.2010 hat die Europäische Kommission die neuen Leitlinien für Horizontalkooperationen verabschiedet. Damit fand eine Anpassung des Wettbewerbsrechts an die aktuelle Wettbewerbssituation und eine Konkretisierung des Art. 101 AEUV statt.

Die neuen Leitlinien für Horizontalkooperationen stellen eine Erweiterung der bereits im Jahr 2001 verfassten Leitlinien dar. Die Bachelorarbeit von Sophie Grütering setzt sich mit den Änderungen der Leitlinien für Horizontalkooperationen auseinander. Dafür werden zunächst die Anlässe und Ziele der neuen Leitlinien beschrieben. Als Beispiele seien hier die stark verbesserte Informationstechnologie oder die Globalisierung zu nennen. Eine vergleichende Analyse der alten und neuen Leitlinien für Horizontalkooperationen findet zudem in

der Bachelorarbeit statt. Der Schwerpunkt der ökonomischen Analyse der neuen Leitlinien liegt auf dem neuen Kapitel des Informationsaustauschs, der veränderten F&E- sowie Spezialisierungs-GVO, den Einkaufs- und Vermarktungskooperationen und den Vereinbarungen über Normen. Mit Hilfe eines systematischen Vorgehens entlang der jeweiligen Neuerungen in den horizontalen Leitlinien werden diese Veränderungen anhand verschiedener Ansichten aus der Literatur diskutiert. Zudem wird eine Bewertung vorgenommen, inwieweit die

Leitlinien in der ökonomischen Praxis die Anwendung des Kartellverbots im Sinne des Art. 101 AEUV erleichtern und somit effizienter machen können.

Information

Die Arbeit wurde von Sophie Grütering verfasst.

☞ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

Die Kronzeugenregelung im Kartellrecht

Eine institutionenökonomische Analyse

Seit einigen Jahren vereinfacht eine Kronzeugenregelung den Wettbewerbsbehörden den erfolgreichen Abschluss von Kartellermittlungen. Die Auswirkungen der Ausgestaltung einer Kronzeugenregelung lassen sich mithilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie analysieren.

In ihrer Bachelorarbeit untersucht Anja Rausch systematisch die verschiedenen Prinzipal-Agenten-Beziehungen, die rund um Kartellstrukturen entstehen. Auf der Grundlage des spieltheoretischen Modells des Gefangenendilemmas zeigt sie, wie sich die Einführung einer Kronzeugenregelung auswirkt. Dabei geht sie auch auf die Lösungswege ein, die sich für Prinzipale und Agenten zum Abbau der Informationsasymmetrien anbieten. Die Informationsasymmetrien zwischen den Beteiligten eines Kartells und mögliche gegenseitige Kontrollmechanismen zur Verhinde-

rung einer Kronzeugenaussage bilden den Schwerpunkt der Arbeit. Des Weiteren analysiert Anja Rausch umfassend, welche Prinzipal-Agenten-Beziehungen zwischen einem Kronzeugen und der Wettbewerbsbehörde auftreten und so die Wirkung einer Kronzeugenregelung abschwächen können. Einen weiteren Schwerpunkt setzt sie auf die Betrachtung des späteren Kartellprozesses, in dem durch eine Kronzeugenaussage privatrechtliche Schadensersatzansprüche durchsetzbar werden können, so dass auch diese Folgen bereits in der Ausgestaltung einer Kronzeugenregelung Be-

rücksichtigung finden sollten. Anhand des aktuellen Beispiels des Kartells im Sektor der Kupferrohrverbindungen überträgt Anja Rausch ihre theoretischen Überlegungen erfolgreich in die Praxis.

Information

Die Arbeit wurde von Anja Rausch verfasst.

Christina Cappenberg

(0251) 83-2 28 92

christina.cappenberg@ifg-muenster.de

Informationsasymmetrien in der Lebensmittelbranche

Eine Prinzipal-Agent-theoretische Begründung des staatlichen Bio-Siegels

Informationsasymmetrien sind ein markantes Merkmal der Lebensmittelbranche. Käufer und Verbraucher können selten abschätzen, unter welchen Bedingungen und mit welchen Inhaltsstoffen die Lebensmittel produziert worden sind. Dies ist ein Grund dafür, weshalb es mittlerweile regelmäßig zu „Skandalen“ wie BSE oder Gammelfleisch kommen kann.

Neben diesem Merkmal ist der immer weiter schreitende Trend zum Konsum ökologisch und nachhaltig produzierter Ware zu beobachten, aktuell zum Beispiel durch den Schwerpunkt „Bio-Produkte“ der Anuga-Lebensmittelmesse in Köln. Inwieweit dieser spezielle Bereich der Lebensmittelbranche anfällig für Informationsasymmetrien ist und inwiefern das staatlich vergebene deutsche Bio-Siegel diese Asymmetrien beheben kann, diskutiert Johanna Metker in ihrer Bachelorarbeit. Sie gelangt dabei zu dem

Ergebnis, dass gerade dieser Teil der Branche anfällig für diese Probleme ist, da der Verbraucher und Konsument kaum oder nur mit unverhältnismäßig hohen Kosten sich selbst die Informationen beschaffen kann, die zur richtigen Einordnung des Produktes notwendig sind – sofern er oder sie überhaupt über die Expertise verfügt, dies tun zu können. Das deutsche staatliche Bio-Siegel ist geeignet, dieses Problem zu reduzieren, da es von einer unabhängigen Seite vergeben wird, die kein Interesse daran haben

kann, Produzent oder Verbraucher zu bevorzugen.

Information

Die Arbeit wurde von Johanna Metker verfasst.

Jochen Wicher

(0251) 83-2 29 55

jochen.wicher@ifg-muenster.de

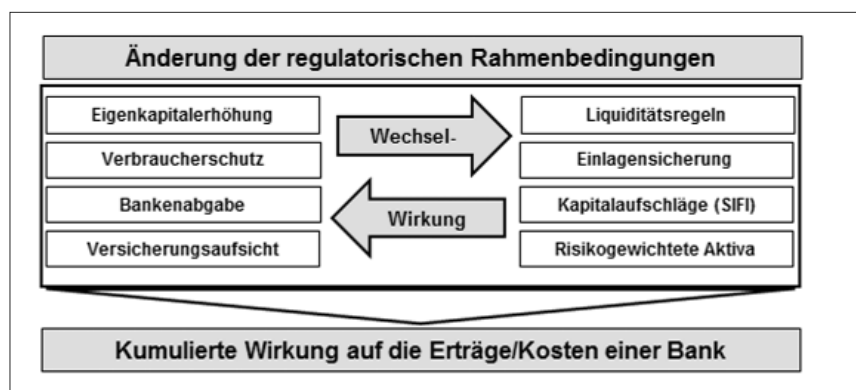
Forschungsprojekte

Kumulative Bankenregulierung

Regulierung und deren kumulative Wirkung auf die Profitabilität von Banken

In Folge der Finanzkrise seit 2007 wurden die Regulierungsvorschriften für die Finanzindustrie quantitativ und qualitativ erweitert. Die Vielzahl der vorgeschlagenen Maßnahmen erschwert eine Analyse der gesamten Auswirkungen auf die Banken. Ziel ist es, die kumulierte Wirkung der Regulierungsmaßnahmen im Hinblick auf die Profitabilität der Banken, mit Fokus auf die Genossenschaftsbanken, zu analysieren.

Die Finanzmarktregulierung wird mit einer Verhinderung von Banken Krisen und die damit einhergehenden Folgen sowohl für die Gläubiger als auch für das gesamte Finanzsystem begründet. Um dies zu gewährleisten, müssen Finanzinstitute u. a. gewisse Eigenkapitalvorschriften und Regeln bzgl. des Verbraucherschutzes einhalten. Durch die Auswirkungen der Finanzmarktkrise 2007 auf die Realwirtschaft und die Finanzmärkte rückten Neuerungen der Finanzmarktregulierung auf die Agenda. So wurde u. a. das regulatorische Rahmenwerk Basel II erneuert. Durch Basel III erfolgt eine qualitative und quantitative Anpassung der Eigenkapitalvorschriften der Banken. Zusätzlich werden die Einhaltung von Liquiditätsquoten (Liquidity Coverage Ratio und Net Stable Funding Ratio) zur Verringerung der Liquiditätsrisiken der Finanzinstitute eingeführt. Ferner soll zur Verschuldungsreduzierung des Finanzsektors eine risikounabhängige Leverage Ratio eingeführt werden. Neben diesen Regulierungsanstrengungen werden die Finanzinstitute mit i) einer Reform der Einlagensicherung, ii) einer Neuerung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), iii) einer Einführung



Kumulierte Bankenregulierung

eines Bankenrestrukturierungsgesetzes und einer Bankenabgabe wie auch iv) einer Finanztransaktionssteuer konfrontiert. Auch die Neufassung der Versicherungsaufsicht (Solvency II) weist eine indirekte Wirkung auf die Finanzinstitute auf.

Ogleich die einzelnen Maßnahmen, die durch die Finanzmarktkrise 2007 ans Licht getretenen Schwächen adressieren sollen, können die Neuerungen erhebliche Auswirkungen auf die Ertrags- und Kostensituation der Banken haben.

Da eine Quantifizierung der kumulierten Wirkungen der Bankenregulierung einerseits die zukünftige Unsicherheit der Banken verringern und andererseits die Entscheidungsgrundlage von Regulierungsneuerungen durch die Finanzmarktaufsicht verbessern kann, liegt die Zielsetzung

dieses Forschungsprojektes in einer empirischen Untersuchung der kumulierten Wirkung der Bankenregulierung auf die Ertrags- und Kostensituation der Finanzinstitute.

Hierzu werden in einem ersten Schritt die Wirkungskanäle der einzelnen Neuerungen auf die Bilanz und GuV einer Bank dargestellt. Anhand dieser sollen mögliche Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Regulierungsmaßnahmen identifiziert werden, um schlussendlich die gesamte Wirkung auf die Profitabilität der Banken zu quantifizieren.

☎ Dominik Schätzle
 ☎ (0251) 83-2 28 97
 ✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

Ewers-Preis 2011 geht an Dr. Carsten Sander

Auszeichnung der Dissertation des ehemaligen IfG-Mitarbeiters

Im Oktober 2011 verlieh die Technische Universität Berlin dem ehemaligen IfG-Mitarbeiter Dr. Carsten Sander den Hans-Jürgen-Ewers-Preis für angewandte Infrastrukturforschung. Mit dem Preis wurde seine Dissertation „Kooperationen in der Energiewirtschaft“ ausgezeichnet. Die theoretisch gut fundierten und empirisch getesteten Ergebnisse seien ein wichtiger, praxisorientierter Beitrag zur Weiterentwicklung von Unternehmensstrategien im Energiesektor, lobte die Jury.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Energiemarkt analysierte Dr. Sander in seiner Arbeit die Kooperationsstrategien deutscher Stadt- und Gemeindewerke (vgl. hierzu ausführlich Newsletter 1/2011). Diese haben im liberalisierten Marktumfeld stark an Bedeutung gewonnen und sich mittlerweile als wichtige Handlungsoption für die Unternehmen etabliert. Der empirische Nachweis hierfür ist der erste Schritt der Untersuchung, welche sich anschließend detailliert mit dem Kooperationsmanagement auseinandersetzt und versucht, die Frage zu beantworten, welche Faktoren besonders relevant für den Kooperationserfolg sind. Basis hierfür ist eine umfangreiche Unternehmensbefragung, an der über 130 Stadtwerke teilnahmen. Als Ergebnis wird ein Managementleitfaden für die erfolgreiche Gestaltung der verschiedenen Phasen einer Kooperation entwickelt.

Diese starke Praxisorientierung würdigte nun auch die Jury des Ewers-Preises. Der mit 3.000 Euro dotierte Preis wird für hervorragende Arbeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses verliehen, die sich durch besondere Originalität auszeichnen und einen expliziten Bezug zu aktuellen infras-



Preisträger und Jury vor dem Gebäude der TU Berlin

strukturpolitischen Fragen erkennen lassen.

Der Wissenschaftspreis wurde im Jahre 2003 in Erinnerung an Prof. Dr. Hans-Jürgen Ewers ins Leben gerufen. Der ehemalige Präsident der Technischen Universität Berlin und Gründer des dortigen Fachgebiets für Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik lehrte zuvor auch an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, wo er das Institut für Verkehrswissenschaften leitete.

Der Preis wurde, wie auch in den vergangenen Jahren, auf zwei Preisträger aufgeteilt: Neben Dr. Sander wurde Dr. Carmine Guerrero von der Uni-

versität Amsterdam für sein Paper „The Political Economy of (De)Regulation: Theory and Evidence from the U.S. Electricity Market“ ausgezeichnet. Die Preisverleihung erfolgte in Berlin im Rahmen der 10. Conference on Applied Infrastructure Research (INFRADAY), in deren Verlauf die beiden Preisträger nochmals ihre wesentlichen Ergebnisse dem Publikum präsentierten.

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

IfG-Dissertation mit Preis ausgezeichnet

*Dr. Konstantin Kolloge erhält Forschungspreis
der Stiftung Industrieforschung*

Mit dem zweiten Preis für wissenschaftlich hervorragende Arbeiten hat die Stiftung Industrieforschung die Dissertation von Dr. Konstantin Kolloge ausgezeichnet. Im Rahmen der Jahresveranstaltung der Stiftung lobte Kuratoriumsvorsitzender Dr. Carsten Kreklau die Arbeit, die die Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen im deutschen Maschinenbau untersucht, als „brillianten Analyse mit hohem Nutzenpotenzial, sowohl für die Kooperationsforschung als auch für die mittelständische Unternehmenspraxis.“

Im internationalen Wettbewerb sind Partnerschaften und Netzwerke für den deutschen Maschinenbau unverzichtbar – dennoch führen viele Kooperationen nicht zum gewünschten Erfolg. Vor diesem Hintergrund analysierte der ehemalige IfG-Mitarbeiter Dr. Konstantin Kolloge das Kooperationsgeschehen in einer der wichtigsten deutschen Industriebranchen und entwickelte einen Leitfaden für ein erfolgreiches internationales Kooperationsmanagement. Auf der Jahrestagung der Stiftung Industrieforschung wurde die Arbeit, die unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl durchgeführt wurde, mit dem mit 2.500 Euro dotierten zweiten Platz für wissenschaftliche Arbeiten ausgezeichnet.

Mit dem Preis würdigte die prominente sechsköpfige Jury aus Wissenschaft und Industrie insbesondere Praxisnähe und Nutzenpotenzial der Forschungsergebnisse für die mittelständische Unternehmenspraxis. So fußt die Untersuchung auf dem intensiven Austausch mit Führungskräften mittelständischer Maschinenhersteller, neben zahlreichen Einzelinterviews wurden im Rahmen der Untersuchung 138 deutsche Unternehmen befragt. Sukzessive wurde die Ergeb-



Kuratoriumsvorsitzender Dr. Carsten Kreklau (Mitte) mit den Preisträgern

nisse in Arbeitskreisen und auf Veranstaltungen des Verbandes des Deutschen Maschinen- und Anlagenbaus e.V. (VDMA) mit Unternehmens- und Verbandsvertretern diskutiert und fortentwickelt.

Mit ihrem Preis für wissenschaftliche Arbeiten unterstützt die Stiftung Industrieforschung junge Forscherinnen und Forscher, die sich mit zentralen Forschungsfragen des industriellen Mittelstandes beschäftigen. Den ersten Preis erhielt Dr. Michael Geisler, TU München, für seine Dissertation zum Thema „Einzelmolekülsensoren zur Untersuchung hydrophober Phänomene“. Ebenfalls mit dem zweiten Preis ausgezeichnet wurde Dr. Daniel

Küpper, RWTH Aachen, der „Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von FuE-Projekten“ analysiert hatte.

Als Festredner konnte mit Ralf Dieter, Vorstandsvorsitzender der Dürr AG, ein ehemaliger Stiftungspreisträger gewonnen werden. Dieter erläuterte in seiner Rede die Schwerpunkte, die Dürr bei seinem Innovationsmanagement setzt – auch hier spielen kooperative Strategien eine zentrale Rolle.

➔ Konstantin Kolloge

☎ (030) 59 00 99 661

✉ k.kolloge@
mittelstandsverbund.de

Was weiß Deutschland über Genossenschaften?

Caroline Wendler

Genossenschaftliche Kooperationen treffen mit ihren Merkmalen und den Werten, die sie verkörpern, viele aktuelle Anforderungen. Durch die genossenschaftliche Organisation können viele Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit erreichen und diese langfristig erhalten. Doch was weiß Deutschland eigentlich über Genossenschaften? Ist das Image der genossenschaftlichen Kooperationsform wirklich so schlecht, wie häufig in der Literatur gemutmaßt wird?

Um diese und weitere Fragen näher zu erörtern, wurde die erste bundesweit repräsentative Befragung zum Thema „Bekanntheit und Image von Genossenschaften“ durchgeführt. Um die Repräsentativität der Befragung zu ermöglichen, wurde die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), das größte deutsche Marktforschungsinstitut, mit der Erstellung der Stichprobe und der Durchführung der Befragung beauftragt. Finanziell großzügig unterstützt wurde das Vorhaben von der Stiftung des Förderkreises der Genossenschaftsmitglieder.

Zunächst wurde mithilfe sorgfältiger Literaturrecherche und dem umfangreichen Input aus über 20 telefonischen bzw. schriftlichen Interviews mit Experten aus verschiedenen Bereichen (Vertreter einzelner Genossenschaften, genossenschaftlicher Verbände, der Medien, des Genossenschaftsmarketings und der Wissenschaft) geführt und ein umfangreicher Fragebogen entwickelt. Bei der Durchführung der Befragung wurden 247 von der GfK geschulte Interviewer eingesetzt, die persönliche Interviews (face-to-face) durchgeführt haben.

Einzelne Fragen zum Bereich der Kenntnisse beschäftigen sich beispielsweise mit dem Wesen und der Zielsetzung von Genossenschaften, typischen Merkmalen und wesentlichen Begrifflichkeiten wie z. B.

„MemberValue“. Auch wurden einzelne Branchen aufgeführt und es wurde gefragt, ob die Befragten meinen, dass dort jeweils Genossenschaften existieren. Zudem wurden die Befragten gebeten ihre Assoziationen zu Genossenschaften zu nennen. Damit konnte auch ein erster Eindruck ihrer Einstellung zum Thema gewonnen werden. Außerdem wurde untersucht, über welche Quellen Informationen zu Genossenschaften von der Bevölkerung wahrgenommen und wie diese Informationen von ihnen bewertet werden. Um das Image von Genossenschaften feststellen zu können, wurden die Befragten gebeten, sowohl die Organisationsform als Ganzes als auch einzelne Genossenschaftsmerkmale zu bewerten. Mithilfe eines Imagedifferenzials konnten darüber hinaus das Ideal- und das Realbild, mittels ausgewählter Gegensatzpaare dargestellt werden. Dabei war es auch möglich, Einstellungswerte auf Basis dieser Gegensatzpaare zu berechnen. Um auch eine Handlungskomponente in die Befragung einzubringen, wurden die Befragten abschließend gebeten anzugeben, ob sie sich vorstellen können, wieder oder überhaupt Mitglied in einer genossenschaftlichen Kooperation zu werden.

Insgesamt zeigen sich viele sehr interessante und teilweise überraschende

Ergebnisse. Neben der Darstellung für die gesamte Stichprobe, welche die deutsche Wohnbevölkerung ab 14 Jahren (Deutsche und EU-Ausländer) repräsentativ abbildet, werden die Ergebnisse an vielen Stellen zusätzlich für einzelne Gruppen von Befragten aufbereitet. Neben der Verwendung üblicher Merkmale wie z. B. Altersgruppe, Schulbildung, Beruf oder Bundesland, wurden darüber hinaus auch z. B. die Gruppen derjenigen Befragten mit eigener Genossenschaftserfahrung (befragte aktuelle und ehemalige Mitglieder) und ohne eigene solche Erfahrung auf Basis zusätzlich gestellter Fragen betrachtet. So ist es möglich an vielen Stellen interessante Einblicke in eine interne und eine externe Perspektive zu gewinnen.

Das Buch „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ von Prof. Dr. Theresia Theurl und ihrer Mitarbeiterin Dipl.-Kffr. Caroline Wendler bietet passend zum internationalen Jahr der Genossenschaften 2012, einen umfangreichen Einblick zum Thema „Bekanntheit und Image von Genossenschaften“.

☎ Caroline Wendler

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ caroline.wendler@
ifg-muenster.de

EINE gemeinsame Währung für Europa

12 Lehren aus der Geschichte

Die Entwicklungen der letzten Monate brachten es mit sich, dass ein Euro-Forschungsprojekt, das vor nun bald 20 Jahren abgeschlossen wurde, und dessen publizierte Ergebnisse bald vergriffen waren, plötzlich wieder außerordentliche Aktualität gewann, die zu einem Nachdruck der Publikation von 1992 führte.

Die grundlegenden Entscheidungen über die Einführung einer gemeinsamen Währung in der Europäischen Union waren beim Erscheinen des Buches bereits gefallen, wenngleich viele Details, so etwa ihre Bezeichnung, die Umrechnungskurse zu den nationalen Währungen, der Kreis der Mitgliedsländer der Währungs-gemeinschaft sowie die konkrete Ausgestaltung der gemeinsamen Geldord-

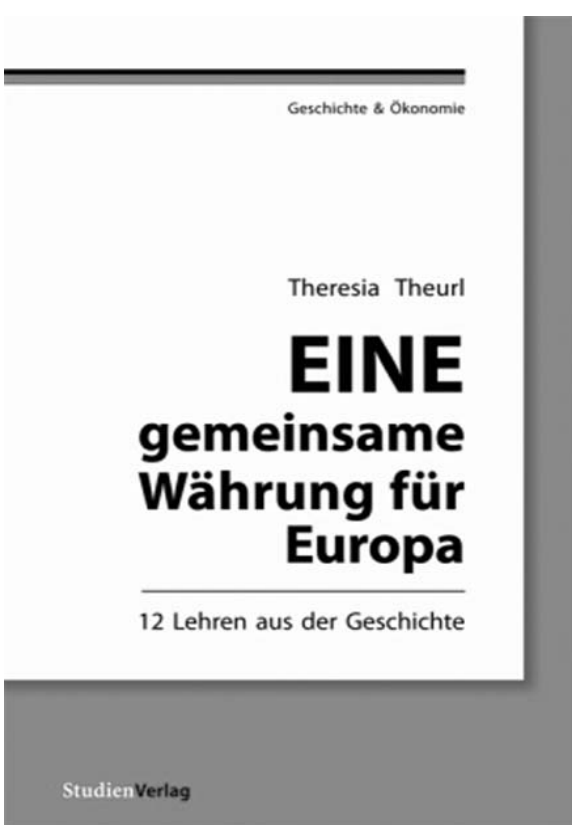
nung noch offen waren und erst in den folgenden Jahren konkretisiert wurden. Die vermuteten Vor- und Nachteile, Hoffnungen und Befürchtungen wurden in wissenschaftlichen Expertenkreisen ebenso wie in der Politik sowie von der Bevölkerung der Mitgliedsstaaten sehr kontrovers diskutiert.

In dieser Situation der Unsicherheit schien es angebracht zu sein, die auf-

geregte Diskussion mit Erfahrungen zu bereichern, die mit Monetären Unionen im 19. Jahrhundert gemacht wurden. Die Motivation für die Arbeit war geprägt durch die Überzeugung, dass Lernen aus der Geschichte möglich, wenngleich nicht zwingend sei. Selbstverständlich ging es nicht um oberflächliche Assoziationen und Analogieschlüsse, auch können historische Erfahrungen keine Beweise für das Eintreffen bestimmter zukünftiger Ereignisse und Ent-

wicklungen liefern. Beim Vorliegen vergleichbarer Phänomene lassen sich jedoch Strukturelemente mit darin enthaltenen Verhaltensanreizen und wiederkehrende Reaktionsmuster der Betroffenen identifizieren. Dies hat sich als ergiebige Vorhaben herausgestellt. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse wurden in den Jahren vor der Einführung des Euro zu einem vernehmbaren Diskussionsbeitrag, insbesondere die Zusammenhänge zwischen Monetärer und Politischer Union sowie die Verbindungslinien zwischen der gemeinsamen Währung und den nationalen Staatshaushalten. Diese Lehren wurden auch Teil der Warnungen, die ökonomischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unionswährung nicht zu vernachlässigen.

So hatte sich in der historischen Analyse gezeigt, dass alle Monetären Unionen, die keine vollständigen Politischen Unionen waren, temporäre monetäre Arrangements blieben. Sie lösten sich auf oder wurden aufgelöst. Alle Monetären Unionen, die mit einer totalen politischen Unifikation verbunden waren oder zu einer solchen führten, waren irreversibel, ihre Währung von unterschiedlicher Qua-



lität. Bereits 1992 zeigte sich, dass die damals erreichten Fortschritte für eine Politische Union der Europäischen Union, mit welchen Inhalten auch immer, für eine Absicherung der Irreversibilität einer gemeinsamen Währung zu wenig weitgehend waren.

Die Einführung des Euro hatte zahlreiche positive Effekte. Sie haben über viele Jahre die Erfahrung der Menschen geprägt: die Binnenstabilität des Euro, seine Wertzuwächse gegenüber manchen anderen Währungen, seine Entwicklung zu einer internationalen Währung, die Vergrößerung des Euro-Währungsgebietes, die zunehmende Integration des europäischen Finanzmarktes, der zügige Aufbau einer Reputation der Stabilität und Unabhängigkeit der Europäischen Zentralbank. Nicht zu vernachlässigen ist, dass ein positives und deutlich sichtbares Signal für die europäische Integration entstanden ist. Dennoch hat sich herausgestellt, dass im Schatten dieser wichtigen Erfolge der Anfangsjahre Anreize und Mechanismen im nationalen Umfeld gewirkt haben, die den sukzessiven Aufbau von Verzerrungen und Ungleichgewichten ermöglichten, überdeckt durch die einheitlichen monetären Rahmenbedingungen, die den unterschiedlichen Risiken und Wirtschaftsstrukturen nicht Rechnung trugen. Der Euro-Währungsunion mit ihren sehr heterogenen Mitgliedern verblieben nur wenige Instrumente zum Ausgleich der Unterschiede ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Evident wurde lange vor der Jahrtausendwende und vor der Euro-Einführung, dass trotz der Warnungen vieler

Ökonomen wesentliche Voraussetzungen vernachlässigt worden waren. So wie sich in den Monetären Unionen des 19. Jahrhunderts die Staatshaushalte als Sprengsätze herausgestellt haben, hat sich auch die Budgetdisziplin einzelner Mitglieder der Europäischen Währungsunion als kritischer Faktor herauskristalliert, was wiederum auf die Anreizstrukturen ihrer politischen Ordnung zurückgeführt werden kann. Staatsschuldenkrisen in mehreren Euroländern, die Diskussion des Austritts von Mitgliedsländern und hohe Transferzahlungen innerhalb der Währungsunion über diverse „gehebelte Rettungsschirme“, nun verbunden mit weitreichenden Auflagen für die Schuldnerländer, sind die aktuellsten Entwicklungen. Sie legen die Erinnerungen an die Kontroversen vor der Euro-Einführung und auch an die Lehren aus der Geschichte, die 1992 formuliert wurden, nahe.

Die heute bereits vereinbarten und die noch zu erwartenden Schritte einer Vertiefung der Europäischen Währungsunion sind Schritte in eine Politische Union: Ein Haftungsverbund, eine Transferunion, Ansätze einer Fiskalunion. Ist eine Politische Union, etwa in Gestalt von „Vereinigten Staaten von Europa“ von der Bevölkerung gewünscht und was bedeutet sie für die Qualität der gemeinsamen Währung und für die Zukunft der Europäischen Union?

Die historischen Unionen wurden seinerzeit unter dem Eindruck des bevorstehenden weitreichenden monetären Integrationsschrittes der Europäischen Union diskutiert. Dieses Erle-

ben prägte die drängenden Fragen, auf die Antworten gesucht wurden und bestimmte die Schwerpunkte, die gesetzt wurden. Sozusagen unter dem „Schleier der Ungewissheit“ sollten Erfolgsvoraussetzungen konkretisiert werden und dafür alle verfügbaren Quellen, so auch die Erfahrungen mit historischen Geldbünden, genutzt werden. Dieser Schleier ist mittlerweile entfernt. Wäre die heutige Erfahrung damals verfügbar gewesen, wäre vielleicht manche Entscheidung anders gefallen. Es gilt daran zu erinnern, dass die Herausforderungen, die heute zu bewältigen sind, damals bereits gesehen wurden. Sie wurden konstruktiv in Manifesten formuliert und in Diskussionen eingebracht, damals als abstrakte, jedoch begründete Befürchtungen.

📌 Information

Theresia Theurl, Eine gemeinsame Währung für Europa – 12 Lehren aus der Geschichte, StudienVerlag, Innsbruck, 2011, ISBN 978-3-7065-5114-4, 352 Seiten, 34,90 €. Unveränderter Nachdruck der 1992 im Österreichischen StudienVerlag erschienen Ausgabe.

👤 Theresia Theurl
 ☎️ (0251) 83-2 28 90
 ✉️ theresia.theurl@ifg-muenster.de

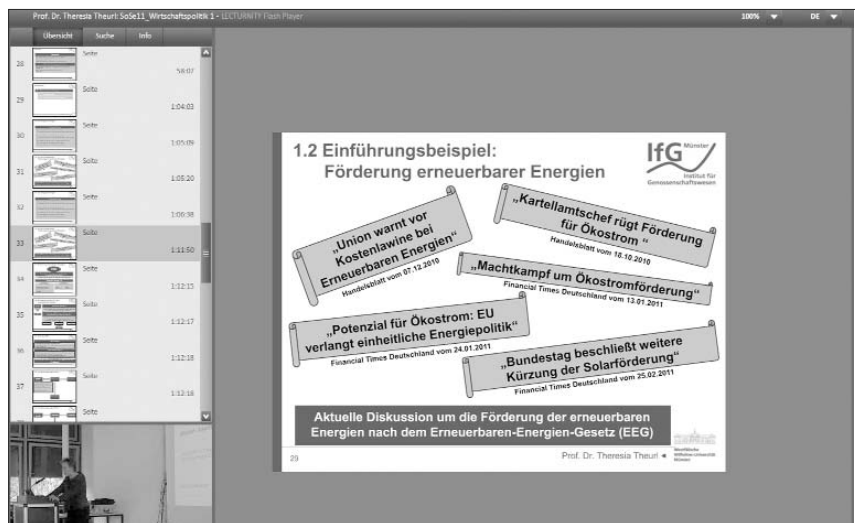
Berichte aus der Lehre

Neuer Institutsservice: Vorlesungsvideos

Seit dem Sommersemester 2011 bietet das Institut für Genossenschaftswesen den Studierenden einen besonderen neuen Service: Die Vorlesungen von Frau Prof. Theresia Theurl werden aufgezeichnet und für die Nachbearbeitung online zur Verfügung gestellt. Nach Testläufen im vorangegangenen Wintersemester wurden die Vorlesungen nun systematisch aufgezeichnet und schaffen für die Studierenden so einen Mehrwert in der Vorlesungszeit und speziell in der Vorbereitung auf die Klausuren.

Die Aufzeichnung von Vorlesungsinhalten bedeutet für Studierende und das Institut einen besonderen Vorteil. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sich das Institut bereits früh mit der Idee der systematischen Aufzeichnung beschäftigt hat. Das Institut verspricht sich einen verbesserten Service sowie die Möglichkeit zu einem multimedialen Wissenstransfer zwischen Seminar- und Vorlesungsveranstaltungen. Des Weiteren ist ein Vorteil vor allem bei den sich überschneidenden Veranstaltungen im Bachelor- und Masterstudium zu sehen. Den Studierenden kann somit eine Möglichkeit angeboten werden, die Veranstaltungen nachzubereiten, was ihre Flexibilität im Studienverlauf erhöht. Nicht zuletzt sind die Aufzeichnungen auch in Bezug auf die Abschlussklausuren vorteilhaft und erlauben den Studierenden, zeitlich unabhängig die Inhalte der Vorlesungen zu wiederholen.

Bereits im Wintersemester 2010/2011 wurden erste Versuche unternommen, den Studierenden eine solche Möglichkeit zu bieten. So wurden einzelne Veranstaltungen der Vorlesung: „Mergers und Akquisition“, „Theorie der Unternehmung“ sowie „UK: Governance“ aufgezeichnet. Die Grundlage



Onlinewiedergabe der Videoaufzeichnungen

für die Aufzeichnung bietet die Software „Lecturnity 4.0“, welche die integrative Aufnahme von Video- und Audiosignalen ermöglicht und dies gleichzeitig mit dem Folienverlauf der Präsentation verknüpft. Im Ergebnis kann die Veranstaltung daher mit Bild, Ton und der Präsentation der jeweiligen Veranstaltung wiederholt und über das ‚my-IfG‘-Portal des Instituts abgerufen werden.

Im vergangenen Semester wurden die Veranstaltungen: „UK-Management“, „Institutionenökonomik“, „Theorie der Unternehmung“ sowie „Grundlagen der Regulierung“ nahezu vollständig aufgezeichnet. Das ständige Feedback der Studierenden unter-

stützte dabei zahlreiche Verbesserungen während der Testphase, so dass schlussendlich ein funktionsfähiger Aufnahmeprozess in den kommenden Semestern implementiert werden kann.

Im aktuellen Wintersemester werden die Veranstaltungen „Mergers und Akquisitionen“, „UK: Governance“ sowie „Grundlagen der Regulierung“ systematisch aufgezeichnet und zur Verfügung gestellt.

➔ Michael Tschöpel
 ☎ (0251) 83-2 28 07
 ✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

Kooperationsaktivitäten im Einkauf

IfG-Alumni als Kooperationsmanager

Was Malte Dornseifer noch vor wenigen Jahren in den Vorlesungen seines Wahlfaches der Unternehmenskooperation an der Universität Münster bei Frau Prof. Theurl gehört hat, setzt er heute erfolgreich um. Als Head of Audits, Compliant Processes / Systems (IPS/RP5) ist er Kooperationsmanager bei der Daimler AG und dort für die Einkaufskooperationen zuständig.

Malte Dornseifer hatte Spannendes aus der Praxis zu berichten und konnte so den abstrakten Themen der Vorlesung Leben einhauchen und die Herausforderungen und die Aufgaben eines Kooperationsmanagers in der Praxis der Automobilindustrie sehr konkret vorstellen. Er schilderte die Kooperationen mit Lieferanten sowie jene mit Herstellern, jeweils beim Einkauf. Dabei sind erstere besonders herausfordernd und aus den Aktivitäten von Daimler nicht wegzudenken. Innovationsdruck, Komplexitätszunahme und zunehmende Internationalisierung sind nur einige der aktuellen Herausforderungen.

Daimler hat im Laufe der vergangenen Jahre Lieferanten-Zusammenarbeitsmodelle entwickelt, die heute im Daimler Supplier Network, einem strategischen Instrument zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit zusammengefasst sind. In diesem Netzwerk geht es darum, die zukünftigen Herausforderungen zusammen mit den Lieferanten zu bewältigen, indem ein strategischer Austausch mit den Lieferanten erfolgt. Bis es dazu kam, wurde ein längerer Lernprozess durchlebt. Herr Dornseifer schilderte die interne Vorbereitung mit der Partnerauswahl. „Wie im Lehrbuch des Kooperationsmanagements“ geht es hier zuerst um die Überprüfung der Kooperationsfähigkeit und dann in



Malte Dornseifer, Daimler AG

Abhängigkeit von den Kooperationszielen um eine Lieferantensegmentierung. Im Rahmen der Institutionalisierung steht das Kooperationskonzept im Vordergrund. Sehr interessant war es zu hören, dass die Zusammenarbeit nicht vertraglich ausgestaltet wird, sondern ein Verhaltensrahmen vereinbart wird, an den sich Daimler und die Lieferanten halten. Dies reicht als ein Commitment für die Zusammenarbeit. Solche Commitments gelten mit unterschiedlichen Inhalten in Abhängigkeit von der Intensität der Kooperationsbeziehung. Mit der Intensität steigen nicht nur die Verpflichtungen der Lieferanten, sondern auch jene von Daimler. Sie werden schriftlich formuliert.

Malte Dornseifer stellte viele Beispiele vor und skizzierte am Ende die Neuausrichtung der „Kooperationskontrolle“, die die Gestaltung und das Management des Daimler-Kooperationsportfolios begleiten soll. Viele Details der operativen Kooperationsführung zeigten das „Leben der Kooperation“, ihre tägliche Umsetzung mit den Herausforderungen für den Kooperationsmanager. Den Studierenden im Hörsaal wurde schnell klar, dass es nicht abstrakte Theorie ist, immer wieder zu hören, den Kooperationsvorteilen stehen auch Kosten gegenüber oder der Erfolg einer jeden Kooperation hängt von der Qualität des Kooperationsmanagements ab. Dazu gehört es, die richtigen Partner zu finden und gute Spielregeln zu formulieren. Wie man dies konkret umsetzt und damit Erfolg haben kann, wurde in diesem IfG-Praxisvortrag sehr überzeugend vermittelt.

📌 Information

Malte Dornseifer ist Head of Audits, Compliant Processes/Systems, International Procurement Service, Daimler AG, Stuttgart.

➡ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 90

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Volkswirtschaftliche Aspekte von Mergers & Acquisitions

– Empirische Evidenz

Im Sommersemester 2011 veranstaltete das Institut für Genossenschaftswesen ein weiteres Projektstudium für Master-Studierende. Das Oberthema lautete: „Volkswirtschaftliche Aspekte von Mergers & Acquisitions - Empirische Evidenz“. Die Thematik wurde durch individuelle Themenstellungen strukturiert, die von den Studierenden bearbeitet wurden. Sie befassten sich dabei mit aktuellen Entwicklungen und arbeiteten ihre Ergebnisse in Form einer umfassenden Literaturstudie auf.

Mergers (Verschmelzungen) und Akquisitionen (Übernahmen) haben besondere einzelwirtschaftliche Konsequenzen für die beteiligten Unternehmen. Neben den Veränderungen der realwirtschaftlichen Grenzen und der Größe der beteiligten Unternehmen, unterliegen auch deren Verfügungsrechte während einer Transaktion einem Wandel. Die zugrundeliegenden einzelwirtschaftlichen Entscheidungen können nicht nur durch volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen gefördert oder gehemmt werden, sondern haben meist und vor allem in ihrer Gesamtheit auch gesamtwirtschaftliche Auswirkungen. Nicht nur wegen ihrer einzel- und gesamtwirtschaftlichen Wirkungen, sondern auch wegen ihrer gesellschaftlichen und politischen Bedeutung sind M&A-Transaktionen von wirtschaftstheoretischer und -politischer Relevanz. Die Komplexität von M&A-Transaktionen zeigt sich in einer Vielfalt von Einflussfaktoren und Konsequenzen, die sich in einer Fülle von wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen widerspiegeln.

Diese Problemstellung bietet die Begründung für das Projektstudium des

Ausgewählte Seminarthemen:

- Governance von M&A: Ausgestaltung und Entwicklung
- Motive und Ziele von M&A-Transaktionen: Einzelwirtschaftliche Kalküle
- Erfolg von M&A-Transaktionen: Indikatoren und Erfolgsquoten
- M&A und wirtschaftliche Macht: Wettbewerbspolitische Aspekte
- M&A und Internationalisierung: Integrationspolitische Aspekte
- M&A und der Konzentrationsgrad von einzelnen Branchen
- M&A und ihre Finanzierung: Finanzwirtschaftliche Aspekte
- Feindliche Übernahmen – Kalküle und Konsequenzen

Instituts für Genossenschaftswesen. Es galt, die Entwicklung von M&A-Transaktionen, deren einzelwirt-

schaftliche Ziele und Motive, den Erfolg von Deals und vor allem auch gesamtwirtschaftliche Aspekte herauszuarbeiten.

Ziel des Projektstudiums ist es, einen Zugang zum wissenschaftlichen Arbeiten zu ermöglichen. Es sollten die verfügbaren empirischen Studien über die genannten M&A-Facetten identifiziert, systematisiert, interpretiert und deren Ergebnisse geordnet werden. Das Ergebnis des Projektstudiums wurde schriftlich in Form einer Literaturstudie ausgearbeitet und im Plenum von den Studierenden präsentiert und verteidigt. Viele Forschungsfragen, die aus den Literaturstudien gewonnen werden konnten, stellen auch mögliche Ansätze für Masterarbeiten am Institut dar. Einzelne empirische Ergebnisse konnten Eingang in die Mastervorlesung „M&A“ finden.

☎ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ michael.tschöpel@
ifg-muenster.de

Seminar zur Volkswirtschaftspolitik

Good Governance in der Wirtschaftspolitik

Im Rahmen des Seminars haben sich die Studierenden mit dem komplexen Begriff der „Good Governance“ und seiner konkreten Bedeutung für ausgewählte Wirtschaftsbereiche auseinandergesetzt. Das Seminar fand am 21. und 29. November in konzentrierter Form statt.

Der Begriff „Governance“ wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Im weiteren Sinne steht er für Regierungshandeln, ist jedoch im konkreten individuellen Kontext in der Regel enger abgegrenzt. Aufgrund dieser Flexibilität des Governance-Begriffes besteht ebenfalls kein universell anwendbarer Kriterienkatalog zur Charakterisierung einer sogenannten „Good-Governance“, wobei man analog allgemein von gutem Regierungshandeln sprechen könnte.

Bezüglich der konkreten Begriffsbestimmung ergeben sich insbesondere Unterschiede zwischen den Blickwinkeln von Politik- und Wirtschaftswissenschaften. So bot schon die Aufstellung von Kriterien einer Good Governance mit einem auf die Wirtschaftspolitik gerichteten Fokus genug Material für eine eigene Seminararbeit. Anhand dieser lassen sich grundsätzlich sowohl ganze wirtschaftspolitische Systeme aber auch deren einzelne Elemente beurteilen. Im Bereich des erstgenannten Themenbereiches wurde im Seminar das Konzept der Governance-Indikatoren vorgestellt, welche die Kriterien einer Good Governance anhand bestimmter Variablen operationalisieren und aggregieren. Im zweiten Themenfeld wurden verschie-

Ausgewählte Seminarthemen:

- Der Staat als guter Unternehmer? – Eine Beurteilung des Rückkaufs kommunaler und staatlicher Infrastruktur
- Die Schuldenbremse im Grundgesetz - Eine ökonomische Betrachtung der politischen und konjunkturellen Konsequenzen
- Marktmechanismen außer Betrieb - Die langfristigen Auswirkungen staatlicher Bankenrettungen
- Die deutsche Bankenabgabe: Führt sie zu mehr Stabilität und trifft sie die Richtigen?
- Die Entwicklung der Stromnetzregulierung – Good Governance oder Staatsversagen?

dene Regelungen der Wirtschaftspolitik näher betrachtet. Aus dieser Perspektive ist der Begriff der Good Governance weitgehend deckungsgleich mit einer guten Regulierung.

Im weiten Feld der Wirtschaftspolitik bestehen zahlreiche Regelungen, die

zurzeit kritisch diskutiert werden und deren Analyse somit auch im Hinblick auf den obigen Kontext interessant ist. Hierzu zählt insbesondere die Regulierung des Finanzsektors, aber beispielsweise auch die Regulierung öffentlicher Versorgungsunternehmen. Die Studierenden haben im Rahmen ihrer Seminararbeiten ausgewählte Maßnahmen vorgestellt und im Hinblick auf das Seminar-Oberthema beurteilt.

Die im Rahmen ihrer schriftlichen Arbeit entwickelten Ergebnisse wurden von den Studierenden im Seminar kritisch mit ihren Kommilitonen diskutiert. Hierbei zeigte sich, dass der im Sinne einer Good Governance definierte Idealzustand – wenn überhaupt – in der Regel nur äußerst schwer zu erreichen ist. Viele neue Erkenntnisse wurden gewonnen. Die Diskussionen waren kontrovers, jedoch konstruktiv.

☎ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

Internetkooperation

Seminar zur Unternehmenskooperation

Die Etablierung des Internets und die zunehmende Erweiterung des virtuellen Leistungsangebots, bedingt durch Smartphones, Cloud Computing und WEB 2.0-Inhalten, wirken sich sowohl auf Leistungsanbieter als auch auf Nachfrager aus. Um in diesem Kontext möglichst effizient und schnell Leistungen für Kunden anbieten zu können, stellen Internetkooperationen für Unternehmen wie Microsoft, Apple, Facebook oder Google eine bedeutende und zielführende strategische Option dar.

Den Kern des Seminars zur Unternehmenskooperation bildete im Wintersemester die fundierte Analyse ausgewählter Bereiche des TIMES-Sektors.

Telekommunikation, IT, Multimedia, Entertainment

Das Akronym TIMES steht dabei für „Telekommunikation, IT, Multimedia, Entertainment und Sicherheit“. Bezugnehmend auf den Sektor Telekommunikation wurde etwa die Kooperation von Microsoft und Nokia im Bereich der Smartphones sowohl unter institutionenökonomischen als auch managementtheoretischen Aspekten analysiert. Im IT-Sektor wurde die Zusammenarbeit von Facebook und Skype unter anderen auch unter dem Gesichtspunkt des Beteiligungsverhältnisses von Microsoft zu den beiden Unternehmen analysiert. Im Rahmen der Kooperationsanalyse von Microsoft und Skype wurden im weiteren Sinne die Bereiche Multimedia und Entertainment konkret untersucht und diskutiert. Als äußerst interessant erwies sich zudem die Analyse des relevanten Marktes im Kartellrecht aufgrund einer steigenden Anzahl von Internetkooperationen, die unter der TIMES-Facette der (Rechts-)Sicherheit gefasst werden.

Die hohe Wettbewerbsintensität bedingt durch die Etablierung neuer Softwareplattformen wie iOS von Apple und das Android System von Google, aber auch die hohe Absatzsteigerung der Smartphones innerhalb der vergangenen zwei Jahre führen zu großen Herausforderungen für alle Anbieter von Telekommunikationshardware. Zwar konnte etwa Nokia im zweiten Quartal 2010 mit seinem Betriebssystem Symbian noch 25,4 Mio. Mobilfunkgeräte absetzen, allerdings lag der Absatz ein Jahr später (2. Quartal 2011) nur noch bei 23,9 Mio. Endgeräten. Diese Zahlen erscheinen bei einer isolierten Betrachtung nicht sonderlich besorgniserregend, allerdings hat der gesamte Absatz von Smartphones und Handys innerhalb des betrachteten Zeitraums von einem Jahr um 74 Prozent zugenommen. Durch diese Dynamik und aufgrund der Etablierung von neuen Betriebssystemen für Smartphones wurde Nokias Marktanteil von 40,9 Prozent (2010) auf 22,1 Prozent (2011) halbiert. Wenig überraschend ist daher der Zusammenschluss von Nokia mit einem Partner. Dabei liegt die Erzielung von Economies of Scale, Risks und insbesondere Speed im Fokus der Zusammenarbeit. Gerade Letzteres hat etwa dazu geführt,

dass nach Bekanntgabe der Kooperation nur neun Monate vergangen sind, bis das erste gemeinsame Smartphone von Microsoft im November 2011 am Markt eingeführt wurde. Einen anderen Schwerpunkt hat hingegen die Zusammenarbeit von Facebook und Skype. So sollen hier durch Economies of Scope, bedingt durch die technischen Fähigkeiten von Skype, den Vorsprung von Facebook gegenüber Google+ wahren und zudem Facebook als ganzheitliche Multimediaplattform ausbauen.

(Rechts-)Sicherheit

Neben den aktuellen Fällen wurden auch rechtliche Aspekte, insbesondere die Abgrenzung des relevanten Marktes nach den Dimensionen sachlich, zeitlich und räumlich diskutiert. Anhand der Analyse konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass Internetkooperationen die Marktabgrenzung vor neuen Herausforderungen stellen und möglicherweise einen Anpassungsbedarf erforderlich machen.

☎ Johannes Spandau

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ johannes.spandau@
ifg-muenster.de

Institutionenökonomische Anwendungen

IfG-Doktorandenseminar

Organisationsfragen von Unternehmen und auch von Kooperationen können mit Hilfe der Institutionenökonomik gut analysiert werden. Sie können ferner dazu beitragen, praktische Umsetzungen der institutionenökonomischen Konzepte zu erarbeiten und damit die Institutionenökonomik selbst zu erweitern.

Due Diligence bei Kooperationen

Die Due Diligence ist ein gut erprobtes Instrument im Rahmen von Fusionen oder Übernahmen. Dieses Instrumentarium kann jedoch genauso gut auch für Unternehmenskooperationen angepasst werden. Marc Alfredo Barrantes León (Ernst & Young, Düsseldorf) stellte in seinem Referat vor, wie auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie ein Rahmen für eine entsprechende Anpassung der Due Diligence-Verfahren für Kooperationen vorgenommen werden kann. Prinzipal-Agenten-Probleme treten bei Kooperationen in viel stärkerem Maße auf, da hier größere Informationsasymmetrien als bei Mergers & Acquisitions zu überwinden sind. Die Prinzipal-Agenten-Theorie gibt damit eine Systematik vor, wie diese Informationsasymmetrien identifiziert werden können und weist auch Lösungsmöglichkeiten auf, wie diese Asymmetrien zu überwinden sind. Im Ergebnis kann ein Due-Diligence-Rahmen für Unternehmenskooperationen abgeleitet werden, der den Einsatz bekannter und neuer Instrumente ermöglicht.

Genossenschaftliche Anreizstrukturen

Untersuchungen zur Effizienz der Corporate Governance von Organisa-

Ausgewählte Seminarthemen:

- Due Diligence aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie
- Der Schutz geistigen Eigentums in FuE-Kooperationen – eine Property Rights-theoretische Analyse des Schutzbedarfs und möglicher Schutzmechanismen
- Die mögliche Zusammenarbeit verschiedener Akteure im Bereich der Bekanntheits- und Imageförderung von Genossenschaften - Eine Analyse institutionenökonomischer Aspekte
- Gezielte Kommunikation zum Abbau von Prinzipal-Agenten-Konflikten bei Wohnungsgenossenschaften
- Die genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für klein- und mittelständische Unternehmen
- Anreizstrukturen der genossenschaftlichen Eigentümerstruktur – theoretische Überlegungen und empirische Evidenz

tionen stellen einen umfassenden ökonomischen Forschungszeit dar. Fra-

gestellungen zur optimalen Beziehungsstruktur zwischen unternehmerischen Organen und ihr Einfluss auf die Effizienz der Organisation werden dabei oftmals mit Hilfe institutionenökonomischer Erklärungsansätze – speziell in Bezug auf einzelwirtschaftliche Anreize der Organe – beantwortet. In seinem Beitrag untersuchte Michael Tschöpel (IfG Münster) die Anreizstruktur genossenschaftlicher Führungs- und Gesellschafterorgane. Hierzu leitete er einen Untersuchungsrahmen her, der gegenläufige, also sowohl positive als auch negative Kosteneffekte, aufdeckt und entwickelte ein Kriterium, welches diese positiven und negativen Anreizkonfigurationen der genossenschaftlichen Governance aufzeigt und die unterschiedlichen Wirkungen in Abhängigkeit der Mitgliederzahl offenlegt. In diesem Analyserahmen können allgemeine Aussagen über die optimale Mitgliederzahl bzw. die optimale Größe einer Genossenschaft abgeleitet werden.

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Die genossenschaftlichen Kirchenbanken

Struktur, Aufgaben und Arbeitsweisen

Die acht genossenschaftlichen Kirchenbanken betreuen mit der evangelischen und katholischen Kirche, der Caritas und der Diakonie einen großen Wirtschaftssektor. Insgesamt sind in den kirchlichen, caritativen und diakonischen Einrichtungen in Deutschland etwa 1,5 Mio. Menschen beschäftigt. Dies sind fast 4 % aller Erwerbstätigen. Dieser große Wirtschaftssektor und die darin beschäftigten Mitarbeiter gehören zur Zielkundschaft der acht genossenschaftlichen Kirchenbanken in Deutschland.

Zurzeit gibt es drei evangelische Kirchenbanken und fünf katholische Kirchenbanken innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe mit einer Bilanzsumme von 31 Mrd. Euro (Ende 2010).

Die Kirchenbanken sind in den letzten Jahren stets stärker gewachsen als die lokalen Volks- und Raiffeisenbanken. Das höhere Wachstum ist das Resultat einer klaren Zielgruppenstrategie mit konsequenter Befolgung des genossenschaftlichen Förderauftrags.

Aufgrund der Konzentration auf den kirchlichen Kundenkreis ergeben sich signifikant andere Bilanzstrukturen als beim Durchschnitt der Genossenschaftsbanken. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt wesentliche Kennzahlen der genossenschaftlichen FinanzGruppe, der Kirchenbanken und der Bank für Kirche und Caritas (BKC).

Folgende Unterschiede sind bemerkenswert:

- höherer Anteil der Kundeneinlagen an der Bilanzsumme (insbesondere bei der BKC),

- niedrigerer Anteil der Kundenkredite,
- größere Bedeutung der Eigenanlagen,
- für die Ertragssituation ergibt sich ein deutlich niedrigerer Zinsüberschuss und
- deutlich geringere Personal- und Sachkosten.

Insgesamt erwirtschaften die Kirchenbanken ein Betriebsergebnis auf dem Niveau des Durchschnitts der Genossenschaftsbanken.

Die Strategien der Kirchenbanken bei der Bearbeitung ihres Marktes sind durchaus unterschiedlich. So gibt es eine Gruppe von Kirchenbanken, die sehr stark auf Wachstum durch preisaggressiven Wettbewerb bei hervorragender Kundenberatung setzt. Eine zweite Gruppe will ihre Kunden weniger durch beste Konditionen, sondern vor allem durch hervorragende Beratung und Betreuung zufriedenstellen.

 Bank für Kirche und Caritas eG	
Evangelische Kirchenbanken	Bilanzsumme in Mio. €
Bank für Kirche und Diakonie KD-Bank, Dortmund	4.394
Evangelische Kreditgenossenschaft eG, Kassel	4.152
Evangelische Darlehensgenossenschaft, Kiel	3.718
Katholische Kirchenbanken	
Bank im Bistum Essen eG, Essen	4.149
Pax-Bank eG, Köln	2.185
DKM-Darlehenskasse Münster eG, Münster	4.117
Bank für Kirche und Caritas eG, Paderborn	3.655
LIGA-Bank eG, Regensburg	4.425
Gesamtsumme (Stand Ende 2010)	30.795

Bilanzsummen Ende 2010



Dr. Richard Böger

geboren am 01.02.1959 in Dortmund

1977 - 1980: Berufsausbildung zum Bankkaufmann bei der Sparkasse Lüdenscheid

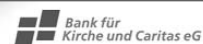
1981 - 1986: Studium der Volkswirtschaftslehre an der WWU Münster

1986 - 1989: Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen mit Promotion

1989 - 1997: Mitarbeiter der WGZ BANK

seit 1998: Vorstandsmitglied der Bank für Kirche und Caritas eG, Paderborn

seit 2002: Vorstandsvorsitzender der Bank für Kirche und Caritas eG, Paderborn



Vergleichsgröße	Ø BVR	Ø Kirchenbanken	BKC
Einlagen in % BS	74,1 %	76,2 %	90,4 %
Kundenkredite in % BS	55,2 %	40,0 %	15,4 %
Zinsüberschuss in % BS	2,56 %	1,32 %	0,91 %
Personal + Sachkosten in %	2,36 %	0,82 %	0,29 %
Cost-Income Ratio	70,19 %	51,68 %	28,46 %
Bewertungsergebnis Forderungen	-0,19 %	-0,03 %	0,0 %
Betriebsergebnis nach Bewertung in % BS	0,66 %	0,61 %	0,57 %

alle Werte dem BVR Betriebsvergleich 2009 entnommen

Kennzahlen der Genossenschaftsbanken und der Kirchenbanken im Vergleich

Strategische Stoßrichtung der wachstumsstarken Kirchenbanken ist eine Preis- und Kostenführerschaft, verbunden mit einem hohen Anteil an Fristentransformationserträgen. Das Resultat dieser Strategie sind ein weit überdurchschnittliches Wachstum, ein stark mit dem Zinszyklus schwankender Zinsüberschuss sowie rückläufige Kostenquoten. Letzteres liegt daran, dass das Wachstum höher ist als die jährlichen Kostensteigerungen. Bei den wachstumsschwachen Banken hat sich hingegen in den letzten 10 Jahren die durchschnittliche Kostenquote von 0,45 % auf 0,65 % der Bilanzsumme verschlechtert.

Ein Vergleich der Betriebsergebnisse beider Kirchenbankengruppen in den letzten 10 Jahren zeigt einen Vorteil für die Wachstumsstrategie. Die Betriebsergebnisse der wachstumsstarken Kirchenbanken lagen deutlich über den anderer Kirchenbanken, wobei dieser Vorteil jedoch im Zinszyklus sehr deutlich schwankte.

Die Kirchenbanken sind seit vielen Jahrzehnten stabile und verlässliche

Partner ihrer Kunden aus Kirche, Caritas und Diakonie. Gemessen an der Bilanzsumme haben sie einen Anteil am genossenschaftlichen Finanzgruppe von insgesamt 4,5 %. Ohne die Kirchenbanken würde dieses Kundenvolumen höchstwahrscheinlich nicht bei anderen Genossenschaftsbanken, sondern vor allem bei den Großbanken und Sparkassen liegen. Die Kirchenbanken tragen somit deutlich zu einer Stärkung der genossenschaftlichen Finanzgruppe bei.

➔ Richard Böger
☎ (05251) 121-100
✉ richard.boeger@bkc-paderborn.de

Events/Veranstaltungen

Wohnungsgenossenschaften zwischen Tradition und Moderne

100 Jahre Baugenossenschaft Freie Scholle eG, Bielefeld

Am 11. Oktober 2011 fand ein weiteres Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des IfG und des VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Zum Thema „Wohnungsgenossenschaften zwischen Tradition und Moderne“ referierten Spitzenvertreter aus der Wohnungswirtschaft sowie aus der Wissenschaft vor etwa 120 Teilnehmern in der Ravensberger Spinnerei in Bielefeld anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Freien Scholle eG.

Herr Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, eröffnete die Veranstaltung mit einer Begrüßung der Teilnehmer. Er unterstrich die Bedeutung einer modernen Interpretation des Genossenschaftsgedankens. Stabilität und Sicherheit seien die Besonderheiten von Wohnungsgenossenschaften, die es auch im Zuge steigender Herausforderungen zu fördern und zu kommunizieren gilt. Zudem verwies Herr Rychter in seinem Vortrag bereits auf das internationale Jahr der Genossenschaften, das von der UNO für 2012 ausgerufen wurde.

Im Anschluss referierte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl in ihrem Vortrag „Genossenschaften modern interpretiert“ über aktuelle Herausforderungen und Perspektiven von Wohnungsgenossenschaften. Das Genossenschaftsmodell, die Werte und Erfolgsfaktoren könnten modern interpretiert werden. In dem Vortrag konnte Frau Prof. Theurl bereits erste Ergebnisse einer repräsentativen IfG-GfK-Umfrage über die Einschätzung von Genossenschaften in der deutschen Bevölkerung vorstellen, die noch in diesem Jahr vom IfG veröffentlicht werden. So konnte bspw. gezeigt werden, dass



Genossenschaften sich über eine hohe Akzeptanz der Mitgliedschaft in der Bevölkerung und insbesondere bei Genossenschaftsmitgliedern erfreuen können.

Mit der modernen Interpretation von Genossenschaften beschäftigten sich zudem die Referenten Bernhard Koppmann und Kai Schwarz, Vorstandsmitglieder der Freien Scholle eG in Bielefeld. In ihrem Vortrag, „100 Jahre Geschichte als Basis für eine erfolgreiche Zukunft“ stellten die beiden Referenten die Vergangenheit und die Gegenwart ihrer Wohnungsgenossenschaft dar. Die gleichrangige Förderung von Jung und Alt und die Berücksichtigung der drei Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung bilden konsequent die Grundlage für eine zu-

kunftsorientierte Geschäftspolitik. Prof. Dr. Jörg Erpenbach, Immobilienmanagement und -marketing, BiTS, Iserlohn, widmete sich dem Thema „Genossenschaft als Marke platzieren“. Nach einer Definition des Begriffs „Marke“ ging Prof. Erpenbach auf das Markenimage der Wohnungsgenossenschaften ein. Anhand eines Praxisbeispiels, der Markenentwicklung bei dem Wohnungsverein Hagen, zeigte er, wie es gelingen kann, mit Hilfe eines Markennamens, eines Logos und eines Claims ein regionales Markenimage aufzubauen.

„Werte und wertorientierte Unternehmensführung“ war der Titel des Vortrags von Herrn Uwe Schramm, Vorstandsvorsitzender, WohnBau Westmünsterland eG. In diesem ging Herr Schramm auf das Spannungsfeld zwischen der monetären Komponente und den inneren Werten der Genossenschaften ein, welches durch die aktuellen Herausforderungen immer bedeutender wird. Er verdeutlichte die aktuelle Strategie der WohnBau Westmünsterland eG, um den Herausforderungen zu begegnen, anhand der fünf Bereiche: Expansion, gesellschaftliches Engagement, Personalentwicklung, Portfoliomanagement und Mar-



v.l.n.r.: Franz-Bernd Große-Wilde, Wilfried Wollmann, Thorsten Kleinebekel, Prof. Dr. Theresia Theurl, Ulrich Bimberg, Uwe Schramm, Bernhard Koppmann, RA Alexander Rychter, Kai Schwartz, Josef Joachim Reckziegel

keting. Ein weiteres Praxisbeispiel zum Oberthema „Innovationen im genossenschaftlichen Management“ stellte Herr Ulrich Bimberg, Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauverein Solingen eG, vor. In seinem Vortrag „Selbstverwaltung – Vom Ehrenamt zum bürgerlichen Engagement“ ging er auf die Vorteile ein, die die genossenschaftliche Unternehmensform mit sich bringt. Engagement spiele bei den Mitgliedern der Wohnungsgenossenschaft auch heute noch eine wichtige Rolle, nur die Form der Mithilfe habe sich im Zeitverlauf verschoben.

Herr Josef Joachim Reckziegel, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Spar- und Bauverein Konstanz eG, referierte zum Thema „Wohnprojekte selbst gestalten – Eine innovative Form der Mitgliederpartizipation“. Anhand des Werkstattverfahrens stellte er ein erfolgreiches Projekt seiner Wohnungsgenossenschaft dar. Mit Hilfe des dialogischen Prinzips und der Beteiligung der Mitglieder und der Stadt bei der Projektentwicklung konnten in Konstanz Konflikte vor

der Schaffung neuer Wohnsiedlungen vermieden und Missverständnisse im Dialog ausgeräumt werden. Mit dem Thema „Wohnen für ein ganzes Leben – Ein Wettbewerbsvorteil für Genossenschaften“ beschäftigte sich Herr Thorsten Kleinebekel, Vorstandsvorsitzender der Wohnbau Lemgo eG. In seinem Vortrag zeigte er die vielfältigen aktuellen Herausforderungen einer Wohnungsgenossenschaft auf. Im Vordergrund einer erfolgreichen Geschäftsstrategie von Genossenschaften stehe eine marktgerechte Bestandsentwicklung. Als Praxisbeispiel zur Antwort auf demografische Veränderungen und wandelnde Lebensstile verwendete er einen kürzlich durchgeführten Quartiersumbau mit einem eigenen Pflegestützpunkt für ältere Mitglieder in Lemgo.

Unter dem Vortragstitel „Junge Menschen gewinnen – Zukunft sichern“ stellte Herr Wilfried Wollmann, Vorstandsvorsitzender der Schweriner Wohnungsbaugenossenschaft eG, eine Erfolgsstrategie seiner Wohnungsgenossenschaft vor. Aufgrund eines geringen Anteils an jungen Mitgliedern

der Schweriner Wohnungsbaugenossenschaft im Jahre 2000, entwickelte die Wohnungsgenossenschaft neue Konzepte um auch diese Zielgruppe zu erreichen und den Anteil junger Mitglieder zu erhöhen. Mit einer gezielten Ansprache der jungen (potenziellen) Mitglieder durch Auszubildende der Wohnungsgenossenschaft, sei es gelungen, den Anteil der jungen Mitglieder zu erhöhen. Besonders interessant ist, dass die Idee und die Ausarbeitung des ursprünglichen Konzepts von den Auszubildenden der Wohnungsgenossenschaft entwickelt wurde.

Den gelungenen Abschluss der Vortragsreihe bildeten die Ausführungen von Herrn Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauverein eG in Dortmund und des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V. in Münster, über die aktuellen Arbeiten und Projekte des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V.. Im Rahmen des Vortrags gab Herr Große-Wilde bekannt, dass das Genossenschaftsarchiv des Vereins zukünftig unter dem Namen „Bernhard Koppmann Genossenschaftsarchiv“ weitergeführt werden wird. Herr Koppmann hat sich um dieses Archiv in der Vergangenheit sehr verdient gemacht.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 20. März 2012 in Münster statt.

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

Podiumsdiskussion des Cloud Computing Competence Centers (C4)

Der erfolgreiche Aufbau einer Daten-Cloud für mittelständische Unternehmen

Zu der zweiten Veranstaltung des Cloud Computing Competence Centers (C4) lud diesmal Frau Prof. Theurl in das Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung ein.

Thema der Podiumsdiskussion war der „erfolgreiche Aufbau einer Daten-Cloud für mittelständische Unternehmen: Anforderungen, Herausforderungen und Erfahrungen“. Unternehmensvertreter diskutierten auf dem Podium sowie mit den zahlreichen Teilnehmern: Eckhard Schwarzer (Datev eG), André Schulte (Kanzlei Ecker & Partner), Christoph Mauve (microPLAN GmbH), Frank Weymerich (viadee Unternehmensberatung GmbH), Reinhard Scheck (LVM Versicherung) und Axel Schittek (GAD eG). Frau Prof. Theurl betonte eingangs den Facettenreichtum des Cloud Computings, das seine interdisziplinäre Erforschung nahelegen würde, weswegen bereits im Frühjahr das C4 gegründet wurde.



Prof. Dr. Theresia Theurl,
Institut für Genossenschaftswesen

Nach einer Klärung von Begriff und Inhalten des Cloud Computings berichtete Herr Schwarzer von vier Treibern hinter dem Cloud Computing, die auch für die Datev eG den Hintergrund für ihre Beschäftigung mit der Cloud bilden: neue Technologie, Mobilität, E-Government und Social Media. Dabei könne die Datev als eine Art „Cloud-Pionier“ betrachtet

werden, da sie seit ihrer Gründung entsprechende Leistungen erbracht hätte, wenn auch unter anderen Bezeichnungen. Dieses konnte Herr Schulte aus Anwendersicht bestätigen, da die Kanzlei Ecker & Partner seit 2006 Cloud-Lösungen der Datev bezieht und so auch mit ihren eigenen Mandanten zusammenarbeitet, deren relevante Daten sich in der Datev-Cloud befinden. Einer der Mandanten, Herr Mauve, konnte zusätzlich die kombinierte Sicht eines Anbieters und Kunden in die Diskussion einbringen, da die microPLAN GmbH nach Cloud-Leistungen sucht, um sie dann an ihre Kunden weiterzuverkaufen. Die Diskutanten betonten die Vertrauenswürdigkeit und Reputation der Anbieter als wichtige Voraussetzungen für die Auslagerung von



Eckhard Schwarzer
Vorstandsmitglied der DATEV eG



Christoph Mauve
Geschäftsführer microPLAN GmbH



Reinhard Scheck
Bereichsleiter DV-Systeme,
LVM Versicherungen



André Schulte
Steuerfachangestellter der Kanzlei Ecker
& Partner, WPG, StBG, Zuständig für in-
dividuelle Lösungen auf der Basis der
Clouddienste der DATEV eG

Daten in die Cloud. Herr Weymerich konnte seine Cloud Computing Erfahrungen aus Sicht eines mittelständischen Nachfragers und Beraters präsentieren. Dabei begründete er, weshalb in seinem Unternehmen nur zwei der elf IT-Systeme und -Anwendungen cloudgestützt sind. Die Kriterien für die Auslagerung bilden die strategische Bedeutung sowie Anzahl und Art der Schnittstellen. Herr Scheck berichtete, dass sich die LVM bereits seit 2001 mit dem Cloud Computing auseinandersetzt, wobei damals dieser Begriff noch nicht geprägt war. Er sieht die Vorteile vor allem in einer erhöhten Geschwindigkeit und der Möglichkeit eigene Server zu substituieren, wobei für die LVM aus-

schließlich eine Private Cloud in Frage kommt. Für Herrn Schittek stellt Cloud Computing kein neues Geschäftsmodell dar, sondern lediglich eine Evolution. Dabei führte er das Modell der Trusted Cloud ein, dass eine spezielle Private Cloud für einen bestimmten Kundenkreis darstellt.

In der angeregten und konstruktiven Diskussion bestand Übereinstimmung in der Notwendigkeit eines vertrauenswürdigen Partners sowie über die Chancen des Cloud Computing, die genutzt werden sollten, wenngleich die datenschutz- und die haftungs-



Frank Weymerich
Gesellschafter und Prokurist viadee
Unternehmensberatung GmbH

rechtlichen Voraussetzungen noch nicht vollständig ausgelotet sind. Diesbezüglich strengere Regeln in Deutschland wurden tendenziell als ein Standortvorteil interpretiert. Konsens bestand zudem darin, dass die Anwendung von Cloud-Lösungen aufgrund der Schnittstellenproblematik und der nötigen Integration in die eigene IT-Unternehmenslandschaft sowie einer unübersichtlichen Marktsituation sehr beratungsintensiv sei. Es wurde angeführt, dass sich gerade mittelständische Unternehmen früher oder später für einen größeren Anbie-

ter wie bspw. SAP, Microsoft oder Datev entscheiden würden, da es aufgrund des Beratungsaufwandes zu kostenintensiv sei, mit mehreren Anbietern zusammen zu arbeiten, da so eine Vielzahl von Schnittstellen erzeugt würden. Zunächst sei es daher wichtig, sich losgelöst von den technischen Aspekten, auf der Ebene des Geschäftsprozessmanagements zu bewegen und passende Prozesse zu identifizieren, um die Schnittstellen zu minimieren. Den mittelständischen Unternehmen wurde geraten, erste kleinere Schritte in weniger wichtigen Bereichen zu wagen und auf diese Weise sukzessive Erfahrungen mit dem Cloud-Geschäft aufzubauen. Dabei sollten sie jedoch ihre Partner gut auswählen und Verträge genau prüfen. So brachte Herr Schwarzer es final auf den Punkt: „Wer stehen bleibt, ist hinten dran. Um das zu vermeiden sollten geeignete Unternehmensprozesse von vertrauenswürdigen Partnern auf die digitale Autobahn geschickt werden.“ Die nächste Veranstaltung des C4 findet am 15. Mai 2012 statt. Den Inhalt werden die datenschutz- und haftungsrechtlichen Aspekte des Cloud Computings bilden.



Axel Schittek
GAD eG, Bereichsleiter IT-Strategie

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

Die Stabilität des deutschen Finanzsystems im Jahr 2011

Bundesbankvorstandsmitglied Prof. Dr. Andreas Dombret stellt den aktuellen Finanzstabilitätsbericht der Bundesbank vor.

Im Hinblick auf die Finanzstabilität stellte Prof. Dr. Dombret zwei wesentliche Entwicklungen heraus. Auf der einen Seite sei eine deutliche – insbesondere auf die hohe Staatsverschuldung zurückzuführende – Zunahme des Risikos im deutschen Finanzsystem zu verzeichnen. Auf der anderen Seite stehe dem jedoch auch eine Verbesserung der Risikotragfähigkeit gegenüber.

Im Rahmen seines Vortrages vor den zahlreich erschienenen Studierenden der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und weiteren Interessierten gab Prof. Dr. Dombret eine Übersicht über die wesentlichen Faktoren, die die Stabilitätslage in Deutschland derzeit beeinflussen.

Zu den positiven Einflussfaktoren zähle u.a. eine Verbesserung der Kapitalausstattung der Banken. So sei das regulatorische, derzeit noch nach Basel II definierte Eigenkapital der größten deutschen Banken insgesamt gestiegen, während die damit zu unterliegenden risikogewichteten Aktiva dieser Institute abgenommen haben. Diese quantitative Verbesserung gehe auch mit einer qualitativen Verbesserung einher. Zudem trügen eine Verbesserung der Ertragslage, sowie ein stabiles Niveau der Kundeneinlagen zur Stabilität bei.

Als größte Bedrohung für die Finanzstabilität hob das Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank die Gefahr der Ausweitung der Staatsschuldenkrise auf Italien, Spanien und Kernuropa hervor. Im Hinblick auf die Gefahr einer Ansteckung des deutschen Finanzsystems infolge einer zu



Prof. Dr. Andreas Dombret während seines Gastvortrages

hohen Staatsverschuldung anderer Euro-Staaten zeichnete Prof. Dr. Dombret ein differenziertes Bild der europäischen Staaten. Während das Exposure deutscher Banken und Versicherungen gegenüber Griechenland, Irland und Portugal insgesamt vergleichsweise gering sei, seien die Forderungen an Italien und Spanien um ein Vielfaches höher. Ein weiterer negativer Einfluss auf die Finanzstabilität resultiere aus den „Altlasten“ der letzten Finanzkrise, die noch nicht

vollständig abgebaut seien. Mittelfristig bestehe außerdem die Gefahr neuer Übertreibungen auf den Märkten aufgrund des anhaltenden Niedrigzinsumfeldes. In Deutschland sei dies zurzeit jedoch nicht beobachtbar. Abschließend formulierte Prof. Dr. Dombret konkrete Handlungsvorschläge an die Marktteilnehmer und die Politik. Den Marktteilnehmern empfahl er u.a. eine weitere Stärkung der Eigenkapitalbasis und eine Ausrichtung der Vergütungssysteme an der langfristigen anstelle der kurzfristigen Ertragsentwicklung. Den politischen Entscheidungsträgern legte er u.a. die Umsetzung der auf internationaler Ebene vereinbarten Berichtspflichten von sogenannten „Schattenbanken“ und die Anwendung internationaler Standards bei der Insolvenz von Banken nahe. Darüber hinaus forderte er die Wahrung einer strikten Trennung zwischen Fiskal- und Geldpolitik.

☎ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

Hohenheimer Oberseminar

37. Hohenheimer Oberseminar an der Philipps-Universität Marburg

Die traditionsreiche Veranstaltung fand im November auf Einladung von Prof. Dr. Wolfgang Kerber an der Philipps-Universität Marburg statt. Dabei diskutieren Professoren, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler aktuelle Fragestellungen aus Wettbewerbspolitik und Industrieökonomik.

Das 37. Hohenheimer Oberseminar (HOS) fand vom 10.11.-12.11.2011 in der „Milchbar“ im Mensagebäude an der Philipps-Universität Marburg statt. Das IfG war bei diesem HOS durch Prof. Dr. Theresia Theurl und Sebastian Tenbrock vertreten. Nach bewährtem Muster werden die eingereichten Papiere zunächst von einem Koreferenten vorgestellt und kommentiert, bevor das gesamte Plenum die Möglichkeit für inhaltliche Anmerkungen und kritische Diskussionen erhält. Der Teilnehmerkreis setzt sich aus hochkarätigen Vertretern aus Wissenschaft und Praxis zusammen, so dass vor allem die Nachwuchswissenschaftler wertvolle Hinweise für ihre weitere Forschungstätigkeit gewinnen können.

IfG mit zwei Koreferaten vertreten

Das IfG war bei diesem HOS durch zwei Koreferate von Prof. Theurl und Sebastian Tenbrock vertreten. Prof. Theurl hielt ein Koreferat zu dem Thema „The ‚Best Practices for expert economic opinions‘ by the Bundeskartellamt in international context“ und konnte dem Autor konstruktive Hinweise und Anregungen für die weitere Vorgehensweise geben. Sebastian Tenbrock koreferierte einen Beitrag zu dem Thema „Investment in telecommunications in-



Blick auf die Altstadt von Marburg

frastructure, growth and employment – recent research“. Das Spektrum der Themen war wie gewohnt weit gefasst mit Beiträgen zu den Bereichen der ökologischen Innovationspolitik, Next Generation Networks, Netzneutralität sowie der Höhe von Vorstandsbezügen.

Gelungenes Rahmenprogramm

Neben dem Plenum bot sich für die Teilnehmer des HOS im umfangreichen Rahmenprogramm die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch sowie zur Diskussion von aktuellen und zukünftigen Forschungsprojekten. Hierzu boten vor allem das „Get-Together“ und das ge-

meinsame Abendessen in der Marburger Altstadt ausreichend Gelegenheit, bei dem die Teilnehmer bis in den späten Abend ihre Forschungsansätze debattieren und neue Kontakte knüpfen konnten.

Auf Einladung von Prof. Dr. Andreas Knorr findet das nächste Hohenheimer Oberseminar im Mai 2012 an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer statt.

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

ICA-Konferenz in Mikkeli, Finnland

ICA Global Research Conference: New Opportunities For Co-operatives

Zwischen dem 24.08. und 27.08.2011 fand in Mikkeli, Finnland die interdisziplinäre Konferenz der International Co-operative Alliance (ICA) statt. Das Institut für Genossenschaftswesen wurde durch Michael Tschöpel vertreten, der über den „MemberValue als Indikator für den genossenschaftlichen Erfolg“ referierte.



Congress Center, Mikkeli / Saimaa-See

Noch vor dem Start des von den United Nations (UN) deklarierten „Jahrs der Genossenschaften“ 2012 veranstaltete die International Co-operative Alliance ihre Konferenz mit dem Thema: New Opportunities For Co-operatives. Austragungsort war die ostfinnische Stadt Mikkeli, einem Standort der Universität Helsinki.

Die ICA verfolgte mit der Konferenz das Ziel, die genossenschaftliche Organisationsform in ihrer Vielfältigkeit zu präsentieren und den aktuellen Forschungsstand sowie Forschungsbedarf durch die präsentierenden Teilnehmer aufzuzeigen. Die Konferenz wurde durch insgesamt sechs Forschungsfelder strukturiert. Jedes Forschungsfeld wurde durch mehrere internationale Beiträge von Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Praktikern in parallelen Workshops repräsentiert und durch einen Moderator begleitet.

Das IfG wurde durch Michael Tschöpel vertreten. Er stellte in Finnland seinen Erklärungsansatz für den Mitgliedererfolg in Genossenschaftsbän-

ken vor. Aufbauend auf dem Konzept des MemberValue legte er potenzielle Einfluss- und Erfolgsfaktoren auf den Mitgliedererfolg dar. Dieses Modell soll im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts empirisch überprüft werden. Die anschließende Diskussion zeugte von einem breiten Interesse am vorgestellten Forschungsansatz. Den Schwerpunkt der Diskussion bildete die praktische Umsetzbarkeit der aus den Ergebnissen ableitbaren Strategien, so dass sich viele Fragen auf das konkrete Forschungsdesign der empirischen Erhebung bezogen. Zahlreiche Anregungen und Kommentare können den weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens von Michael Tschöpel unterstützen.

Doch nicht nur die Diskussion nach der Präsentation, sondern auch zahlreiche Gespräche mit nationalen und internationalen Vertretern der genossenschaftlichen Forschung und Praxis während der Konferenz ermöglichten einen intensiven Gedankenaustausch. Zahlreiche Kontakte konnten intensiviert und neu geknüpft werden.

Der fachliche Aspekt der Konferenz wurde durch das vielfältige Rahmenprogramm abgerundet. Neben einer Get-Together-Veranstaltung am ersten Abend in Mikkeli wurden auch eine Stadtrundfahrt, ein Gala-Dinner sowie eine Bootsfahrt zur Kyyhkylä Manor, einem alten Gutshof am Saimaa-See, angeboten. Zusammenfassend kann die ICA-Konferenz als eine sehr gelungene Veranstaltung bezeichnet werden, die sich nicht nur durch ihre fachliche Vielfalt auszeichnet hat, sondern auch durch die konstruktive Atmosphäre, dem attraktiven Rahmenprogramm und der Stadt Mikkeli, die gerne bereit war, einen Empfang für die Konferenzteilnehmer im Rathaus der Stadt zu organisieren.

➔ Michael Tschöpel
☎ (0251) 83-2 28 07
✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

INFER Konferenz in London, Großbritannien

13th Annual Conference of INFER

Die INFER Annual Conference, das jährliche Treffen des International Network for Economic Research (INFER) fand dieses Jahr vom 12.09. bis zum 13.09. in London statt. Mit dabei vom Institut für Genossenschaftswesen waren Stefanie Lipsky und Kersten Lange, die ihre Arbeiten zur Diskussion stellten.

INFER ist ein Netzwerk, das den Austausch von Wissenschaftlern und Praktikern fördert, die in allen Bereichen der Volkswirtschaftslehre forschen. Vor allem junge Wissenschaftler sollen gefördert und ermutigt werden ihre Forschungsprojekte zu publizieren und sich über alle Bereiche der Volkswirtschaftslehre hinweg auszutauschen. Die INFER Annual Conference ist das wichtigste jährliche Treffen dieses Netzwerks zu diesem Zweck. Die Konferenz fand in diesem Jahr vom 12.09.2011 bis zum 13.09.2011 an der University of East London in Großbritannien statt. Für das IfG präsentierten Stefanie Lipsky und Kersten Lange ihre Forschungsstände im Schwerpunkt „Industrial Economics“.

Stefanie Lipsky berichtete über ein Konzept, wie das aktuell viel diskutierte „Cloud Computing“ für kleine und mittelständische Unternehmen attraktiv gestaltet werden kann. Hierzu wird die Organisationsform der Genossenschaft vorgeschlagen, um das Vertrauen der kleinen und mittelständischen Unternehmen zu gewinnen. Kersten Lange präsentierte Ergebnisse einer Befragung von 104 Unternehmen der deutschen Automobilindustrie. Die Automobilhersteller und -zulieferer wurden dabei über ihre Kooperationen und ihr Kooperationsverhalten befragt. In seiner Präsentation untersuchte Kersten Lange die



Docklands Campus der University of East London.

Quelle: http://www.ypg2rd.org/sites/University_of_East_London/index.html

Befragungsergebnisse zur Institutionalisierung des Kooperationsmanagements aus einer institutionenökonomischen Sichtweise. Beide Vorträge wurden von den Konferenzteilnehmern, bestehend aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Assistenten sowie Praktikern interessiert verfolgt und konstruktiv diskutiert.

Die unterschiedlichen Themen der beiden IfG-Teilnehmer machen die Themenvielfalt der gesamten Konferenz deutlich, die sich in Themen von „Financial Economics“ über „Real Estate Economics“ bis hin zu „Health Economics“ widerspiegelt. Sprecher der Keynote Rede war dieses Jahr Professor Paul Cheshire von der London School of Economics and Political Science, ein Experte für Urban Development. Sein Vortrag über ökonomische Aspekte der Urbanisierung

war eine interessante Bereicherung der Konferenz und unterstrich noch einmal deren interdisziplinären Charakter in der Volkswirtschaftslehre.

Der Austragungsort, die University of East London, bot einen äußerst modernen und attraktiven Rahmen für die Konferenz. Der erst vor zwölf Jahren neu gebaute Docklands Campus direkt am Royal Albert Dock und dem London City Airport bot eine sehr moderne Infrastruktur für die Konferenz und den intensiven Erfahrungsaustausch zwischen den Wissenschaftlern.

☞ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ kersten.lange@ifg-muenster.de

Brauchen wir ein neues Wirtschaftssystem?

Nobelpreisträger diskutierten in Lindau über die Zukunft der Ökonomie

In der letzten Augustwoche trafen sich 17 Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften, um mit 360 jungen Ökonomen über die Zukunft ihrer Disziplin sowie über aktuelle ökonomische Themen, insbesondere die Finanzkrise, zu diskutieren. Mit dabei war mit Martin Gächter auch ein junger Wirtschaftswissenschaftler, der von Frau Prof. Theurl nominiert und vom wissenschaftlichen Komitee aus über 5.000 Bewerbungen ausgewählt wurde. Insgesamt 17 Nobelpreisträger, darunter Joseph Stiglitz, Robert Mundell, Peter Diamond sowie John Nash Jr., gaben sich in Lindau die Ehre, um die Grundlagen der modernen Ökonomie im Lichte der aktuellen Finanzkrise zu diskutieren und zu hinterfragen.

Gräfin Bettina Bernadotte, die Präsidentin des Kuratoriums für die Tagungen der Nobelpreisträger in Lindau, erinnerte in ihrer Eingangsrede an die Einzigartigkeit der Veranstaltung, die einen Wissenschaftsdialog der Generationen und Kulturen ermöglicht und nachhaltig fördert. Angesichts der aktuellen wirtschaftspolitischen Herausforderungen sei ein solcher Dialog wichtiger denn je. Die gesellschaftliche Polarisierung in der öffentlichen Diskussion war auch am Rande der Veranstaltung unübersehbar: Vor dem Eingang der Inselhalle Lindau machten schon vor Veranstaltungsbeginn einige Globalisierungsgegner auf sich aufmerksam. Die gegenüberliegende Mauer war mit Plakaten der Organisation ATTAC bedeckt, die vor allem gegen die „neoliberalen Ökonomen und Politiker“ wetteten. Teilweise zu Unrecht – manche Aktivisten hätten bei der Tagung wahrscheinlich nicht schlecht gestaunt, wie selbstkritisch die Redner mit der eigenen Disziplin umgingen. Bereits bei der Tagungsöffnung ließ der deutsche Bundespräsident Christian Wulff mit deutlicher Kritik an der eigenen Bundesregierung hinsichtlich des Krisenmanagements in der Eurozone aufhorchen. Politik und Wirtschaft bräuchten neue

Werte, um das System langfristig wieder zu stabilisieren.

Die letztjährigen Nobelpreisträger Peter Diamond und Christopher Pissarides machten in den ersten Tagungsvorträgen klar, warum ein vertieftes Verständnis der Arbeitsmärkte und deren Suchmechanismen gerade in Krisenzeiten so wichtig ist, um befriedigende Beschäftigungsniveaus zu erreichen. Sehr breit wurde die Notwendigkeit dauerhafter Governancestrukturen für alternde Gesellschaften und mögliche Lösungsansätze für die Politik diskutiert. Während John Nash Jr. in seinem Beitrag die Vorteile eines inflationslosen Geldes hervorhob, ging Daniel McFadden auf das Problem der Adverse Selection und deren Folgen auf Gesundheitsmärkten ein und lieferte damit einen sehr aktuellen Diskussionsbeitrag zur Gesundheitsreform in den USA. Der Großteil der Beiträge beschäftigte sich jedoch aus aktuellem Anlass mit den Ursachen, dem Ausmaß sowie möglichen Lösungswegen für die aktuelle Finanz- und Schuldenkrise. Teilweise fiel dabei die Kritik an den eigenen Modellen und Methoden erstaunlich deutlich aus.

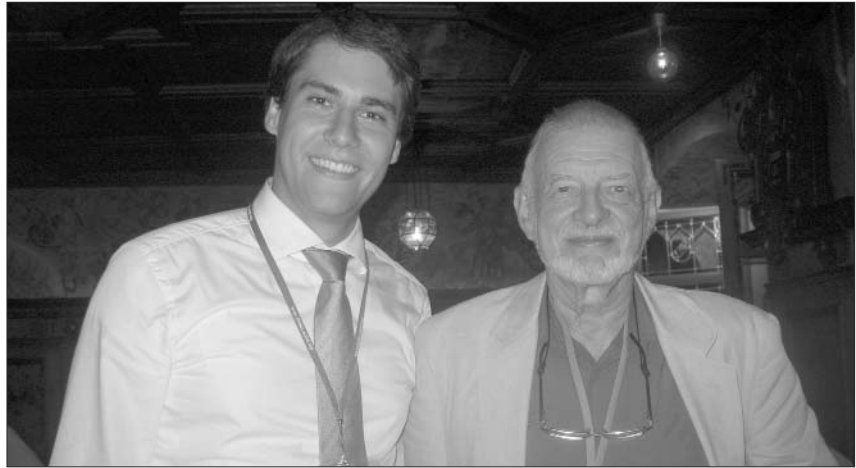
Insbesondere Joseph Stiglitz ging mit der eigenen Disziplin hart ins Gericht,

indem er die gängigen Modelle scharf kritisierte: Nicht die notwendigen Simplifikationen seien das Problem, vielmehr der Umstand, „dass die Modelle offensichtlich ganz einfach falsch sind, weil sie die Krise nicht vorhergesehen haben“. Aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung funktionieren Märkte in vielen Situationen eben nicht optimal und verletzen damit die Grundannahmen der Standardmodelle für optimale Allokationsergebnisse. Einen weiteren Grund für die Krise und für die schleppende Erholung sah Stiglitz auch darin, dass die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinander gehe – beispielsweise ist das Medianeinkommen in den USA seit 1997 nicht gestiegen – und deshalb die Konsumnachfrage immer mehr darunter leide. Er plädierte auch für neue Systeme der Wohlstandsmessung, da das BIP/Kopf dafür kein adäquater Indikator sei. Besonders aufschlussreich waren seine Vorschläge, wie man die Anreize im Wirtschaftssystem verändern sollte, um in Zukunft ähnliche Krisen zu vermeiden. Er plädierte vor allem für ein neues Gleichgewicht zwischen Markt und Staat, da die Anreize in unserem Finanzsystem durch Moral Hazard und

andere Marktversagen verzerrt seien und daher reguliert werden müssen. Vielfach zitierte Probleme wie „too big to fail“ und die Deregulierung der Finanzmärkte in den letzten zwei Jahrzehnten standen dabei im Mittelpunkt der Argumentation.

Robert Mundell, ein Mitbegründer der modernen Außenwirtschaftstheorie und der Theorie der optimalen Währungsräume, sah die Krise von einer etwas anderen Perspektive. Er konstatierte, dass die Finanz- und Währungskrisen seit den 1970er Jahren – also seit dem Zusammenbruch des Bretton Wood Systems und damit der fixen Wechselkurse – ständig zugenommen haben. Mundell führt dies vor allem auf instabile und stark schwankende Wechselkurse zurück, mit denen die Real- und Finanzwirtschaft nicht umgehen könne. Seine Schlussfolgerung war durchaus eine überraschende: Man solle doch Euro und Dollar wieder aneinander binden, um Stabilität in die Märkte zu bringen. Andere wichtige Währungsräume sollten dann folgen. Angesichts der aktuellen Eurokrise, die zumindest teilweise ein Resultat der heterogenen ökonomischen Strukturen in Europa ist, scheint dieser Vorschlag problematisch. Trotzdem lässt sich eine Häufung von Krisen seit den 70er Jahren nicht leugnen – ob in Mexiko 1994, Asien 1997 oder auch in Argentinien 2001, um nur einige zu nennen.

Mit der Vergabe des 2011 Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel an Thomas J. Sargent und Christopher A. Sims legte das Komitee des Preises neuerlich einen inhaltlichen Schwerpunkt auf die Makroökonomie, vor



Martin Gächter und Daniel McFadden (r.)

allem "für ihre empirische Forschung über Ursache und Wirkung in der Makroökonomie". Damit werden ihre Erkenntnisse in der empirischen Forschung der Makroökonomie und die Weiterentwicklung der ökonometrischen Methoden gewürdigt. Man darf bereits gespannt auf das nächste Treffen in Lindau 2014 blicken, wenn die neuen Preisträger ihre Vorstellungen und Ideen für eine stabilere Weltwirtschaft präsentieren werden. Insgesamt war es sicher für alle teilnehmenden jungen Forscher ein einzigartiges Erlebnis, die Gallionsfiguren ihres Faches – die man normalerweise nur aus Büchern und Fachzeitschriften kennt – persönlich kennenzulernen. Besonders interessant war auch, dass die Meinungen zu aktuellen Themen der Wirtschaftspolitik unter den Nobelpreisträgern teilweise stark auseinander gingen. Als Resümee der Veranstaltung bleiben jedenfalls unvergessliche Erinnerungen – nicht nur von den Vorträgen und Diskussionen mit den Preisträgern, sondern auch vom Kennenlernen anderer junger Wissenschaftler aus der ganzen Welt. Das Treffen in Lindau ist in jeder Hinsicht einzigartig – und das nicht nur deshalb, weil man als junger Wissen-

schaftler nur einmal daran teilnehmen darf. Eine Rückkehr nach Lindau ist nämlich nur als Nobelpreisträger möglich...

Information

Martin Gächter studierte von 2004 bis 2008 Volkswirtschaft, Politikwissenschaft und Internationale Wirtschaftswissenschaften an der Universität Innsbruck. Im März 2011 schloss er seine Dissertation im Bereich der Gesundheitsökonomik (betreut von Prof. Engelbert Theurl und Prof. Hannes Winner) ebenfalls an der Universität Innsbruck mit höchster Auszeichnung „sub auspiciis praesidentis rei publicae“ ab. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der angewandten Ökonometrie, vor allem im Bereich der Gesundheitsökonomik sowie der empirischen Makroökonomik und Finanzwissenschaft.

➔ Martin Gächter

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ martin.gaechter@uibk.ac.at

Der 24. Kennenlernabend am IfG

Kennenlernabend in deutsch-französischer Atmosphäre

Bereits zum 24. Mal veranstaltete das Institut für Genossenschaftswesen am 26. Oktober 2011 einen Kennenlernabend für alle Interessierten und Studierende der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Traditionell zu Semesterbeginn trafen sich auch in diesem Semester wieder zahlreiche interessierte Studierende auf Einladung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl. In diesem Semester



stand der Kennenlernabend ganz im Zeichen des Mottos „Deutschland und Frankreich – Stabilitätsanker in Europa“. Dem diesjährigen Motto entsprechend wurden die Studierenden durch ein reichhaltiges Buffet mit Currywurst und Flammkuchen versorgt. In ihrer Eröffnungsbegrüßung betonte Frau Prof. Theurl die Bedeutung der beiden Länder in der europäischen Wirtschaftspolitik und ihre maßgeblich gestaltende Rolle im tagesaktuellen wirtschaftspolitischen Geschehen. Sie zeigte sich auch besonders über die zahlreich erschienenen Studierenden erfreut: 110 Bachelor- und Mas-



ter-Studierende der BWL und VWL waren gekommen.

Der Kennenlernabend versteht sich als Plattform für den informellen Austausch zwischen Studierenden und Mitarbeitern des IfG. Als Kontrast zu dem allgemein eher anonymen Universitätsalltag und voll besetzten Hörsälen soll den Studierenden die Möglichkeit geboten werden, sich in angenehmer und entspannter Atmosphäre über die verschiedenen Angebote des IfG zu informieren und auszutau-



schen. Neben Frau Prof. Theurl standen auch die aktuellen wissenschaftlichen Mitarbeiter als Vertreter der angebotenen Wahlfächer sowie die studentischen Hilfskräfte des IfG bereit, die zahlreichen Fragen der interessierten Studierenden zu beantworten. In den intensiven Gesprächen über Vorlesungen, Praktika, Kombinationsmöglichkeiten von Wahlfächern oder Auslandssemestern, nutzten die Studierenden die Möglichkeit, ihre Professorin und ihre Betreuer für Seminar-, Diplom-, Master- oder Bachelorarbeiten persönlich kennen zu lernen.



Der 24. IfG-Kennenlernabend war ein rundum gelungener und erfolgreicher Abend. Das große Interesse der anwesenden Studierenden und die steigende Tendenz der Anmeldezahlen zeigen, dass eine solche informelle Veranstaltung erfolgreich dazu beitragen kann, die Kommunikation zwischen Studierenden und Lehrenden zu fördern, zu intensivieren und zu personalisieren. Die Mitarbeiter des IfG freuen sich schon jetzt auf den 25. IfG-Kennenlernabend im nächsten Sommersemester.



☎ Philipp Lieberknecht
☎ (0251) 83-2 28 03
✉ 06lit@wiwi.uni-muenster.de

Vorträge

Theresa Theurl

*M&A: Spiegel oder Treiber der aktuellen Konjunktur**

Die Entwicklungen auf dem Markt für Unternehmenskäufe und –übernahmen haben zahlreiche und vielfältige Determinanten und Konsequenzen. Ein besonderes Interesse gilt diesbezüglich neben den Faktoren des Finanzmarktes der realwirtschaftlichen Entwicklung, also strukturellen und konjunkturellen Faktoren. Hier sollen die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen.

Zuerst stellt sich die Frage, was den Markt für Unternehmenstransaktionen, also den M&A-Markt, überhaupt treibt. Neben den realwirtschaftlichen Entwicklungen und den Finanzmarkt-treibern sind dies immer auch staatliche Regulierungen und wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen. Daneben spielen politische Dimensionen eine zunehmende Rolle. Management- und Strategietrends zählen ebenso zu den wichtigsten Einflussfaktoren. Die Bedeutung dieser Faktorkategorien zeigt sich in fast allen M&A-Zyklen. Sie sind nicht immer gleich dominant, aber immer feststellbar. Statistiker und Ökonomen haben für die Vergangenheit sechs M&A-Zyklen isoliert. In ihnen konnte die Wirksamkeit dieser Einflussfaktoren demonstriert werden.

M&A-Muster

Zwar ist die Suche nach Mustern gut nachvollziehbar und ihre Ergebnisse sind gerade für die hier zugrunde liegende Frage aufschlussreich. Dennoch dürfen die gefundenen Muster in ihrer Aussagekraft nicht überbewertet

werden und eine vorsichtige Interpretation ist notwendig. Grobe Muster sind erkennbar und sie sind auch aussagekräftig. Dies gilt für die Beobachtung der Zyklizität des Phänomens ebenso wie für die jeweils spezifischen Themen der einzelnen Wellen, die sich in die genannten Kategorien jedoch einordnen lassen. Ebenso lässt sich zeigen, dass zwischen Auslösern und endogenen Entwicklungsfaktoren der M&A-Wellen unterschieden werden kann. Doch am wichtigsten ist die Warnung vor der Prognosefähigkeit

der Erkenntnisse aus vergangenen Wellen. Dies gilt selbstverständlich auch für konjunkturelle Faktoren.

Gleichlauf

Grundsätzlich könnten M&A-Transaktionen ein Ergebnis, also ein Spiegel, der konjunkturellen Entwicklung sein oder sie könnten diese treiben, also unmittelbar beeinflussen. Werden die Erfahrungen mit und die Informationen über diesen Zusammenhang in der Vergangenheit herausgearbeitet und genutzt, so zeigen sich eindeutige

Treiber und Einflussfaktoren

- ▶ Konjunkturelle und strukturelle Entwicklungen
- ▶ Staatliche Regulierungen
- ▶ Wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen
- ▶ Politische Dimensionen
- ▶ Finanzmarkt
- ▶ Management- und Strategietrends

Treiber des Marktes



Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

Ergebnisse. So war die Konjunktur alleine nie Auslöser einer M&A-Welle und sie hat auch keine gestoppt. Die Konjunktur hat jedoch die meisten M&A-Wellen unterstützt. Auch eine M&A-Welle war nie Auslöser und nie Stopp eines konjunkturellen Aufschwungs. Allerdings haben M&A-Wellen regelmäßig Konjunkturaufschwünge unterstützt. So kann von einer Korrespondenz in der Entwicklung, von gleichlaufenden Indikatoren, gesprochen werden. Die Konjunktur kann als Indikator für die Tendenzen auf dem M&A-Markt genutzt werden. Ebenso gilt dies umgekehrt.

Siebte Welle

Nach dieser Klärung kann nun die Frage gestellt werden, wann ein siebte M&A-Welle beginnt, nachdem die sechste Welle durch den Ausbruch der globalen Finanzmarktkrise 2008 jäh gestoppt wurde. Und welche Rolle spielt dabei die Konjunktur? Eine Beantwortung stellt sich im November 2011 deutlich schwieriger dar als im Juni 2011, denn die Konjunkturper-

spektiven haben sich aktuell eingetrübt und die positiven Zeichen für beide Bereiche sind heute deutlich weniger ausgeprägt als noch vor dem Sommer.

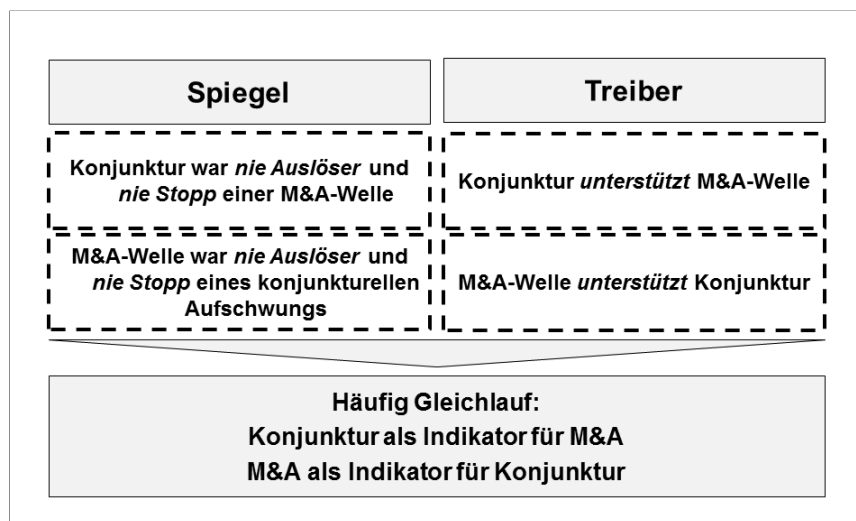
Juni 2011

Die Konjunktur zeigte sich im Juni in Deutschland mit positiven Perspektiven, wenngleich gerade in Europa mehrere konjunkturelle Problemregionen zu identifizieren waren. Die Nachwirkungen der Finanzmarktkrise waren ebenso zu spüren wie die Ver-

schuldungskrise in mehreren EU-Ökonomien. Eine Normalisierung der Geldpolitik hatte noch nicht stattgefunden, auf eine Exit-Strategie der Europäischen Zentralbank wurde gewartet. Tendenziell zeichneten sich Zinssatzsteigerungen ab und die Aktienmärkte gewannen an Fahrt. Dies bedeutete insgesamt gemischte Erwartungen im M&A-Umfeld. Auf dem M&A-Markt zeigten sich eine Zunahme von Anzahl und Größe entsprechender Deals sowie von internationalen Transaktionen. Zusätzlich wurde eine allmähliche Rückkehr der Finanzinvestoren beobachtet. Allerdings zeigten sich die Anzeichen eines Aufschwunges auf dem M&A-Markt gerade in Deutschland nur sehr schwach ausgeprägt.

Gemischtes

So wirkten positive und negative Faktoren, die den M&A-Markt bewegen. Positiv waren die ersten bescheidenen Signale in Richtung eines Aufschwunges. Dazu kamen gute Unternehmensergebnisse sowie hohe Liquiditätsbestände von Unternehmen und Banken. Die positiven Anzeichen

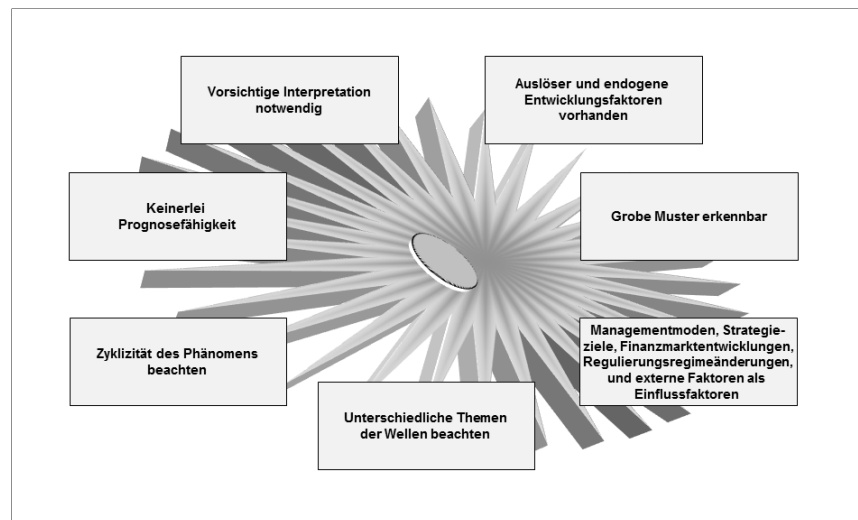


Perspektiven

wurden von einer deutlich verbesserten Konjunktur und optimistischen Erwartungen unterstützt. Auf der negativen Seite der Bilanz drängten sich die Verschuldungskrise in europäischen Staaten mit möglichen Auswirkungen auf das Währungssystem, eine nur langsame Erholung in den USA sowie die Unsicherheiten in Japan und bezüglich der Rohstoffpreise in den Vordergrund. Zur gestellten Frage konnte über eine im Saldo positive M&A-Perspektive berichtet werden, die auch durch die guten konjunkturellen Aussichten mitgetragen wurde.

November 2011

Doch in der Zwischenzeit haben sich die Konjunkturaussichten verschlechtert und es kam bislang auch nicht zu einer Belebung des M&A-Marktes, was in Deutschland besonders ausgeprägt ist. So hat sich dort die gemäßigt optimistische Perspektive wieder eingetrübt. Der generelle Eindruck eines unsicheren Umfeldes für M&A-Transaktionen dominiert die teils nach wie vor positiven Faktoren. Dabei stammt die Unsicherheit vor allem aus der Entwicklung im Euroraum, also der Verschuldungsprobleme, einem nicht überzeugenden politischen Krisenmanagement sowie den Befürchtungen der Konsequenzen für Euro und Europäische Union. Konjunktur und Staatsverschuldung sind in Deutschland ebenso wie in Europa zu den dominanten Themen auf dem M&A-Markt geworden und lassen ihn weitgehend stagnieren. Es muss davon ausgegangen werden, dass aktuell von der Konjunktur nicht nur keine belebenden Impulse ausgehen, sondern dass die verschlechterten Kon-



Suche nach Mustern

junkturperspektiven die ohnehin vorhandene Unsicherheit weiter verstärken. Ein Aufschwung auf dem M&A-Markt setzt wohl – wie es derzeit aussieht – eine Bereinigung der Schuldenkrise voraus, die ihrerseits auch einen Impuls für die Konjunktur bedeuten könnte. Eine schwache Konjunktur spiegelt sich also derzeit auch auf dem M&A-Markt.

Perspektiven

Damit stellt sich abschließend die Frage, welche Treiber und Merkmale aus heutiger Sicht eine siebte M&A-Welle auszeichnen könnten, wenn sie denn erst einmal in Gang kommt. Die Globalisierung mit einer zunehmenden Integration von emerging markets wird sich fortsetzen und Transaktionen verursachen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Aktivitäten von Staatsfonds intensivieren. Daneben dürfte es zu Nachholeffekten kommen, also Transaktionen, die in der Finanzmarktkrise verschoben und noch nicht nachgeholt wurden. Einzelne Sektoren werden weiter einen Konsolidierungsdruck aufweisen, so

z. B. die Finanzbranche sowie die Gesundheitswirtschaft. Schließlich zeichnet sich ab, dass die Rekonstruktion von Wertschöpfungsketten im Zusammenhang mit der Konsolidierung von Staatshaushalten M&A-Transaktionen nach sich ziehen wird. Es ist offensichtlich so, dass sich die Merkmale des zukünftigen Geschehens einfacher vorhersehen lassen als der Zeitpunkt ihres Auftretens. Unabhängig davon wird die konjunkturelle Entwicklung ein wichtiger Indikator für das Geschehen auf dem Markt für M&A bleiben.

** Zusammenfassung des Professorenvortrages im Rahmen einer Veranstaltung des Münsteraner Börsenparketts e.V., einer studentischen Initiative, am 27. Juni 2011 in Münster.*

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

Theresa Theurl

Wirtschaftliche Vorteile langfristiger Beziehungen – Voraussetzungen und Strategien*

Eine repräsentative IfG-Befragung der deutschen Bevölkerung, die in Zusammenarbeit mit der GfK Nürnberg durchgeführt wurde, bringt klar zum Ausdruck, dass die Menschen den Genossenschaften nicht nur die Verfolgung langfristiger Strategien attestieren, sondern dass sie dies auch äußerst positiv bewerten. Dies legt es nahe, nach den Vorteilen langfristiger Beziehungen zwischen Banken und ihren Kunden zu fragen und daraus Konsequenzen für die Ausgestaltung solcher Beziehungen abzuleiten. Genossenschaftsbanken haben diesbezüglich einen natürlichen Vorteil, der in ihrer Governance begründet liegt

Es sind mehrere Gründe, die für den Aufbau langfristiger Beziehungen im Bankengeschäft sprechen und zwar auch aus der Sicht der Banken. Im Vergleich zwischen lang- und kurzfristigen Beziehungen haben Banken den empirisch gesicherten Vorteil, dass die Kundenbindung kostengünstiger als die Kundeneugewinnung ist. Für sie geht es um Investitionen in das Geschäft mit eigenen Kunden, das tendenziell fundamental ausgerichtet ist, denn die finanzielle Absicherung, nun aus der Sicht der Kunden, ist langfristig angelegt. Wird der Schwerpunkt hingegen auf kurzfristige Beziehungen gelegt, steht das Geschäft mit beliebigen Kunden im Vordergrund. Es ist preisgetrieben und orientiert sich am Vertrieb bestimmter Produkte sowie an aufeinanderfolgenden Kampagnen. Kunden und Banken laufen Gefahr, einem Trend-hopping zu unterliegen, das für beide negative Folgen nach sich zieht.

Empirie

Die dokumentierte Erfahrung spricht allgemein für eine langfristige Orientierung. So zeigen zahlreiche Studien,



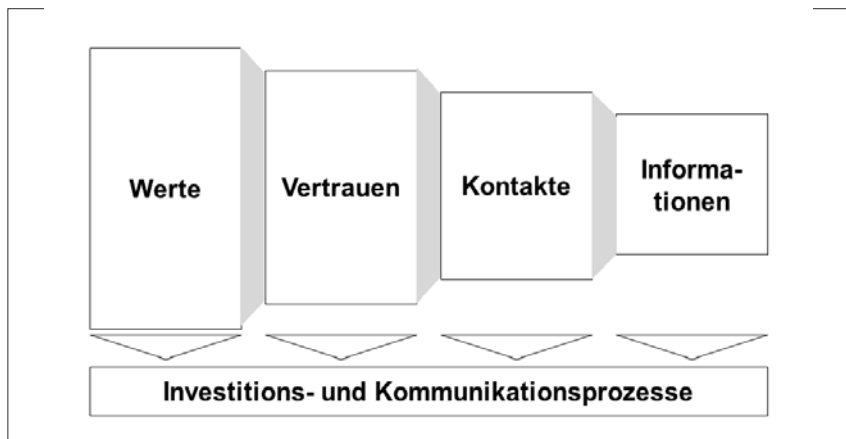
Warum langfristige Beziehungen?

dass inhabergeführte Unternehmen erfolgreicher sind als andere und die Ursachenanalyse bringt deren langfristige Ausrichtung in den Vordergrund. Andere Untersuchungen demonstrieren, dass Service und Beziehungselemente sowie die Möglichkeit, vertrauen zu können, von den Kunden geschätzt werden, auch dies Ausdruck längerfristiger Beziehungen. Dies zeigen auch empirische Erhebungen, die Bankkunden nach ihren Einschätzungen befragen: Für die Loyalität der Bankkunden hat der Service als ein Ausdruck von Langfristigkeit einen bedeutenden Einfluss. Diese Ergebnisse werden auch von den aktuellen empirischen IfG-Arbeiten gestützt: Langfristige

Beziehungen werden von den Kunden aktiv gesucht und bewusst wahrgenommen und positiv sanktioniert. Es besteht die Bereitschaft von Unternehmensteilhabern, Gewinne im Unternehmen zu belassen, um in eine langfristige Orientierung zu investieren. Zusätzlich ist hervorzuheben, dass langfristige, inhaberorientierte Beziehungen profitabel sind.

Genossenschaftlicher Wettbewerbsvorteil

Dieser Hintergrund rückt die genossenschaftliche Organisationsform in den Vordergrund, hier die Genossenschaftsbank. Zur Abgrenzung gilt es, die tendenziell kurzfristig ausgerichtete ShareholderValue-Bezieh-



In Beziehungen investieren

ung heranzuziehen: In einer solchen maximiert die Bank den Wert mit den Kunden für die Eigentümer, also für die Aktionäre. Anders stellt sich dies bei der MemberValue-Orientierung dar, die inhärent langfristig ausgerichtet ist. Die Genossenschaftsbank maximiert den Wert mit den Eigentümern/Kunden für die Eigentümer, also die Mitglieder. Dieser grundlegende Unterschied hat weitreichende strategische Konsequenzen, zumindest sollte er sie haben. Die genossenschaftliche Governance stellt sich als klarer Wettbewerbsvorteil heraus. Dabei ist zu sehen, dass sich Beziehungen nicht abnutzen, sondern im Gegenteil immer wertvoller werden, je länger sie dauern. Für die Genossenschaftsbank stellt sich in Konsequenz die Aufgabe, individuelle und den Wert für die Mitglieder erhöhende Lösungen und Leistungen zu entwickeln und anzubieten. Es sind Informationen, die den Kern des Beziehungsaufbaus bilden. Im Idealfall folgt am Beginn einer Beziehung zwischen Bank und Kunde/Mitglied ein Informationsaufbau, der der Finanzoptimierung dient. Nur wenn neue Informationen über die gesamtwirtschaftliche Lage oder über die

Ziele, Pläne und die Situation des Mitglieds auftreten, kommt es zu weiteren Aktivitäten.

Informationen

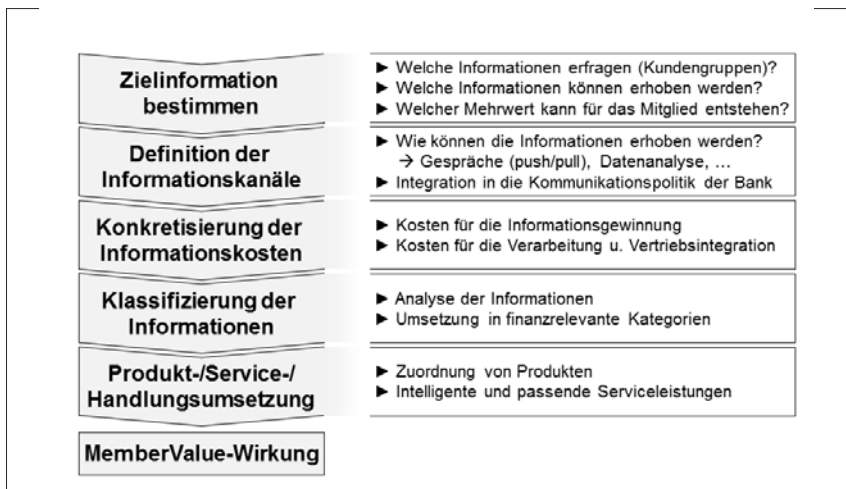
Die große Bedeutung von Informationen lässt den Wettbewerbsvorteil von Genossenschaftsbanken offensichtlich werden. Denn persönliche Informationen sind erfolgskritisch für die Bank und für die Erhöhung des Wertes für die Mitglieder selbst. Doch persönlichen Informationen ist es eigen, dass sie von Menschen nur sehr zurückhaltend offen gelegt werden, denn es herrscht Angst vor einem Kontrollverlust und vor Übervorteilung. Es ist die genossenschaftliche Mitgliedschaft, die diese Angst verringern kann. Denn sie bietet sowohl spezielle Kontrollmöglichkeiten als auch Transparenz. Denn die Mitgliedschaft kann als ein Vertrauensanker interpretiert werden. Sie ist ein nicht kopierbarer Wettbewerbsvorteil und sie muss in dem hier dargestellten Kontext kommuniziert werden. Die Vorteile im Hinblick auf die Möglichkeit langfristiger Beziehungen sind evident.

Investitionen

So geht es also darum, in Beziehungen zu investieren. Dabei kann eine innere Struktur genutzt werden. Geteilte Werte in einem größeren Ganzen – z. B. der Community einer Genossenschaftsbank – erleichtern es, Vertrauen aufzubauen. Diese fördern und erleichtern Kontakte, die es ermöglichen die relevanten Informationen auszutauschen. Diese Zusammenhänge korrespondieren mit Investitions- und Kommunikationsprozessen, die gut und überlegt zu organisieren sind. Für die Genossenschaftsbank heißt dies, zu klären welche Informationen von Kunden/Mitgliedern erforderlich sind. Zu klären ist weiters, wie die notwendigen Informationen erhoben werden können und wie sie in die Kommunikationskanäle der Bank zu integrieren sind. Ein wichtiger Aspekt sind dabei die Kosten der Informationserhebung und –integration. Ein nächster Schritt besteht in der Analyse der Informationen sowie in der Umsetzung der finanzrelevanten Kategorien. Schließlich sind geeignete Produkte sowie entsprechende Serviceleistungen zuzuordnen. Diese Schritte entsprechen der Konkretisierung der MemberValue-Strategie, also der Schaffung von Werten für die Mitglieder in einer langfristigen Beziehung.

Infrastrukturen

Langfristige Bankbeziehungen erfordern geeignete Infrastrukturen, in die diese eingebunden werden können. Dazu zählen die Informationstechnologie, die Filialen, vor allem aber die Mitarbeiter. Sie bilden den Kern für den Beziehungsaufbau und



Aufgaben der Bank

für das Mitglied ins Zentrum zu rücken. Dies erfordert es, die Bedeutung von relevanten Informationen zu erkennen und zu systematisieren. Nicht vergessen werden sollte dabei, dass auch eine gute und erfolgreiche MemberValue-Strategie eine gesunde Kostenstruktur zur Voraussetzung hat.
* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der IfG-Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 24. Januar 2011 in Münster.

die -pflege. Sie sind der wichtige Träger der Mitgliederkommunikation. Sie sind es, die die Informationen aufnehmen und verarbeiten. Sie transportieren die Botschaft des MemberValues, des Wertes, den die Mitglieder erhalten.

Fazit

Langfristige Beziehungen sind in Wirtschaft und Gesellschaft wertvoll und sie rechnen sich für alle Beteiligten. Für Genossenschaftsbanken und für ihre Mitglieder gilt es, sie profitabel zu gestalten. Daher ist in Aktion und Kommunikation der Wert

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

Theresia Theurl

*Tradition, Umbruch und Aufbruch**

Die Volksbank Emstal eG feierte „125 Jahre Volksbank Emstal“ und dies unter dem Motto „Tradition, Umbruch und Aufbruch“. 125 Jahre sind ein außerordentlich langer Zeitraum für ein Unternehmen, wenn man bedenkt, was in diesem Zeitraum alles geschehen ist. Die Jubiläumschronik zeigt dies eindrucksvoll. Vor diesem Hintergrund sind nicht nur Glückwünsche, sondern auch einige Feststellungen und Aussagen angebracht.

Zuerst: Unter welchen Voraussetzungen erreichen in unserer schnelllebigen Zeit Unternehmen oder andere Organisationen ein solches Alter? Die Wirtschaftsgeschichte liefert uns klare Antworten auf diese Frage. Unternehmen müssen erkennbar etwas Besonderes zu bieten haben, das sie von anderen unterscheidet. Dies setzt voraus, immer nah an den Kunden und ihren Wünschen zu sein.

Dies bedeutet, seinen Zielgruppen treu zu bleiben und sich mit ihnen weiter zu entwickeln. Zusätzlich ist eine zweite Anforderung zu erfüllen. Unternehmen müssen in der Lage sein, sich an neue Herausforderungen anzupassen. Dabei liegt die Betonung auf „aktiv“, also vorausschauend, in Ruhe überlegt und nicht getrieben von der Panik, sich immer wieder neu erfinden zu müssen.

Weichenstellungen

Es sind also mutige, kluge und verantwortungsbewusste Weichenstellungen notwendig. Dabei ist es notwendig, die Identität zu behalten. Menschen müssen wissen, wofür das Unternehmen steht und wofür nicht. Unternehmen brauchen also eine Verwurzelung, in einer Region, in der Bevölkerung, bei den Menschen. Sind sie nicht bereit, sich zu verwurzeln, wer-

den sie austauschbar. Natürlich muss dazu kommen, dass das Unternehmen überhaupt auf sein langfristiges Bestehen und auf ein nachhaltiges Wirtschaften ausgelegt ist. Es geht also darum, sich weiter zu entwickeln, ohne seine Wurzeln und ohne seine Besonderheiten zu verlieren. Dies erfordert es, sich der Tradition bewusst zu sein, Umbrüche zu bewältigen und den Aufbruch in die Zukunft aktiv, mutig und selbstbewusst zu gestalten. Dabei kann der Erfolg nur zum Teil selbst gestalten werden, aber immer können die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Genossenschaftsbank

Wie jede Genossenschaftsbank hat die Volksbank Emstal Unverwechselbares. Doch dies ist noch keine Erfolgsgarantie, wenngleich eine gute Voraussetzung. Was macht Genossenschaftsbanken unverwechselbar? Dies ist zuerst ihre Tradition, ihre Kontinuität. Seit über 150 Jahren gibt es nun Genossenschaften und ihr Prinzip ist in diesem langen Zeitraum unverändert geblieben: In der Chronik der Volksbank Emstal steht: „16 Landwirte gründeten 1886 den „Lathener Spar- und Darlehnsverein“, unsere heutige Volksbank Emstal eG: Das Motto war: ‚Vereint sind auch die Schwachen mächtig‘. „Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele“. So formulierte es Friedrich Wilhelm Raiffeisen. „Zusammen geht mehr“, so steht es auf der Homepage der Volksbank Emstal. Meine Interpretation lautet „Bist Du nicht groß, bist Du nicht stark, musst Du eben besonders schlau sein“, also ein beson-

deres Geschäftsmodell haben: Nicht nach dem Staat rufen, sondern sich zusammentun und sich selbst helfen. Dies ist die Grundidee: So wurde es 1886 den Landwirten möglich, ihre Existenz zu sichern. Wie wichtig dieses Grundprinzip heute noch immer ist, hat sich während der globalen Finanzmarktkrise eindrucksvoll gezeigt. Es waren die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die sich selbst geholfen haben, keine Staatshilfe in Anspruch nehmen mussten. Man weiß, worauf man sich einlässt, wenn man es mit einer Genossenschaft zu tun hat, als Mitarbeiter, als Mitglied, als Kunde, als Kommune. Tradition und Kontinuität geben Sicherheit. Aus allen Befragungen wissen wir, dass Menschen Sicherheit wollen, vor allem in ihren wichtigsten Lebensbereichen.

Geschäftsmodell

Genossenschaften verwirklichen ein besonderes Geschäftsmodell. Dieses zeichnet etwa aus, dass Genossenschaften nicht feindlich übernommen, heimlich verkauft werden können. Dazu gehört auch, dass die Werte, die die Bank erwirtschaftet, ausschließlich ihren Mitgliedern zukommen, direkt oder indirekt, lang- oder kurzfristig. Dieser MemberValue dient nicht anonymen Investoren, sondern den Mitgliedern fließt er auf drei unterschiedlichen Wegen zu: Erstens über die Bankleistungen, ihren Konditionen, ihrer Qualität, ihrer Werthaltigkeit. Zweitens über die Verzinsung der Geschäftsanteile und drittens über die Investitionen in gute Strukturen,



Jubiläumsfestschrift
der Volksbank Emstal in Lathen

Organisationen, Produkte und Prozesse. So kann davon ausgegangen werden, dass eine Förderung der Mitglieder auch morgen noch möglich ist. Es ist diese nachhaltige, langfristige Komponente, die immer wichtiger wird. Das ist die einzelwirtschaftliche Ebene.

Verantwortungsbereitschaft

Doch dies ist nicht alles. Wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaftsbanken sind nicht nur eine Basis für wirtschaftlich erfolgreiche Mitglieder, sondern sie sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen für die Region und für die Menschen der Region. Sie sind die natürlichen Partner für die mittelständische Wirtschaft, für die Landwirtschaft. Was für viele Unternehmen nur über kostenintensi-

ve Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) möglich ist, ist für Genossenschaften praktisch ein Zusatzeffekt ihrer originären Aktivitäten. Sie vergeben Aufträge, sie bezahlen Steuern, sie investieren in Infrastrukturen, sie schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze, sie entwickeln, organisieren, moderieren (und finanzieren) regionale Projekte. Auf diese Weise können sie eine Region stabilisieren, sie unabhängiger und innovativer machen und wirtschaftliche Perspektiven aufzeigen, die sonst nicht vorhanden wären. In diese Kategorie gehört es, wenn sich die Volksbank Emstal engagiert für die Gründung von Energiegenossenschaften, für Nahwärmenetze, Solarparks oder für ein Gründerzentrum einsetzt. Dies ist unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft und zwar nicht aufgesetzt, sondern als Teil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells.

Eigentümer

Das Herz und das Rückgrat von Genossenschaften bilden ihre Mitglieder. Sie sind nicht nur die Eigentümer, sondern sie sind auch die Kunden. Sie treffen die strategischen Entscheidungen und sie sind es, die von diesen Entscheidungen selbst betroffen sind, im positiven wie im negativen Sinne. Sie spüren es selbst, wenn sie schlecht entschieden haben und sie haben Vorteile, wenn sie gut entschieden haben. Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen, ist ein inhärenter Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Mitglieder zu haben ist für eine Bank also

ein Teil ihres Kapitals: Es ist wertvoll und soll so behandelt werden, dass es sich stetig mehrt.

Finanznetzwerk

Genossenschaftsbanken sind Teil eines größeren Finanznetzwerkes, der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Was heute als innovative Form der Unternehmensentwicklung gefeiert wird, nämlich die Gründung von Netzwerken, Allianzen, Partnerschaften und Verbundgruppen, auch das haben die Genossenschaften vor weit über 100 Jahren längst erfunden. Auch hier waren sie die Pioniere. Die genossenschaftliche FinanzGruppe ermöglicht es den Banken vor Ort, dezentral, überschaubar und nah am Mitglied zu sein und dennoch die Vorteile wirtschaftlicher Größe und Vielfalt eines großen Verbundes zu nutzen sowie die entsprechenden Risiko- und Kompetenzvorteile. So kann Dezentralität kombiniert werden mit wettbewerbsfähigen Produkten, kosteneffizienten Prozessen, einer gemeinsamen Sicherungseinrichtung und der Möglichkeit, sich in einem intensiven Wettbewerb weiterzuentwickeln.

Stärken

Nur diese Einbettung in ein großes Netzwerk mit einer bewährten Arbeitsteilung ermöglicht es den Genossenschaftsbanken, sich auf ihre Stärken zu konzentrieren, auf ihre Kernkompetenzen. Was im Backoffice läuft, auf das kann man sich verlassen. Die Weiterentwicklung der Gruppe als Ganzes kann beeinflusst werden. Doch entscheidend ist das Wissen über die lokalen Besonderheiten

und Bedürfnisse, die Nähe zu den Mitgliedern und Kunden, das authentische Einschätzen ihrer Wünsche und Möglichkeiten, die Informationen darüber, wo geeignete Partner für regionale Projekte zu finden sind, die Information über zukunftssträchtige Investitionen. Dies ist ein Wissen, das nur vor Ort vorhanden ist, das in einem langen Prozess entsteht, und das vor allem in Köpfen angesiedelt ist. Es ist ein Wissen, das nur durch Nähe entsteht. Es ermöglicht verlässliche Geschäftsbeziehungen. Man weiß, was man voneinander hat. Volksbanken sind mittelständische Unternehmen. An der Schnittstelle zu den Kunden sind zwar auch die Vorstände und die Aufsichtsräte. Doch Tag für Tag aber und mitten im Geschehen sind es die Mitarbeiter, über die Verankerung und Verwurzelung entsteht, die die Identität der Bank ausmacht. Auch die Mitarbeiter zählen zum Kapital der Bank.

Demokratie

Manche sagen, dass die demokratische Entscheidungsfindung in der Bank das wichtigste sei. Jedes Mitglied hat in Genossenschaftsbanken eine Stimme und kann so gleichberechtigt alle wichtigen Entscheidungen beeinflussen. Das ist richtig. Demokratische Entscheidung muss aber auf einer effizienten Entscheidungsfindung fußen. Es muss möglich sein, zu zukunftsorientierten Entscheidungen zu kommen, auch wenn damit Veränderungen verbunden sind. Dies bedeutet hohe Anforderungen an jene, die Entscheidungen vorbereiten: Vorstand, Aufsichtsrat, Stäbe. Dies erfor-

dert Transparenz des Geschehens für die Mitglieder und ihre Möglichkeiten als Eigentümer tatsächlich Kontrolle auszuüben. Wie wichtig Transparenz und Eigentümerkontrolle sind, hat die Finanzmarktkrise nachhaltig gezeigt.

Vertrauen

Genossenschaften wie die Volksbank Emstal eG sind ungemein zeitgemäß. Weshalb ist das so? Weil Menschen Sicherheit, Stabilität und Verlässlichkeit suchen. Sie wollen vertrauen können, gerade in Geldangelegenheiten, und nicht vertrauen müssen, weil ihnen nichts anderes übrigbleibt. Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn man die Vertrauenswürdigkeit von Personen einschätzen kann, weil man sie selbst kennt, weil man mit ihnen

Erfahrungen gemacht hat. Man kann dann Ehrlichkeit, Fairness, Kompetenz und die Verlässlichkeit des Gegenübers selbst beurteilen. Genossenschaftsbanken bauen auf Nähe, persönliche Erfahrung und regionale Verankerung. Zusätzlich haben wir es mit einem stimmigen Geschäftsmodell zu tun, in dem jene die Verantwortung zu übernehmen haben, die auch die Entscheidung treffen, ein Grundprinzip unserer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Genossenschaften können also als ein Vertrauensanker verstanden werden. Wer bereit ist, Herausforderungen aktiv anzupacken, dabei aber seine Identität behält, weil die Menschen ihm vertrauen, der hat alle Chancen für die Zukunft. In diesem Sinne wün-

sche ich der Volksbank Emstal eG und allen ihren Menschen auch in Zukunft viele gute Entscheidungen und viel Glück.

** Zusammenfassung eines Festvortrages zum 125-jährigen Bestehen der Volksbank Emstal eG am 22. Juni 2011 in Lathen.*

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

Theresia Theurl

*Netzwerkorganisationen im Aufwind**

Wir befinden uns in einer Ära der Netzwerke. Dies gilt für viele Bereiche, so auch für die Zusammenarbeit von Unternehmen. In Konsequenz verändert sich die Arbeitsteilung in der Wirtschaft, die durch organisatorische Weichenstellungen von Unternehmen entsteht. So kann heute vereinfachend von einer Netzwerkökonomie gesprochen werden.

In Europa ist jedes zweite Unternehmen Partner in mindestens einem Netzwerk, wobei der Anteil in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen ist. Dies korrespondiert mit einem steigenden Netzwerkanteil an der Wertschöpfung. Dabei wird die Ausgestaltung der Netzwerke vielfältiger und komplexer und sie werden größer. Dies gilt sowohl für die Anzahl der Partner als auch für jene der gemeinsamen Aktivitäten. Des Weiteren gilt es hervorzuheben, dass Netz-

werke zunehmend professioneller gemanagt werden. Dazu kommt noch, dass Netzwerke immer häufiger mit Netzwerken zusammenarbeiten und Meta-Netzwerke bilden. Bleibt noch zu erwähnen, dass genossenschaftliche Gruppen die Netzwerkpioniere sind.

Netzwerkrelevanz

Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen Vorstände von Sparda-Banken. Auch für sie gilt, dass sie sich in einer

Netzwerkwelt bewegen, denn die Gruppe der Sparda-Banken stellt ein typisches Netzwerk dar und die Netzwerkrelevanz zeigt sich auf drei Ebenen. Erstens sind die zwölf Sparda-Regionalbanken genossenschaftliche Netzwerke, deren Eigentümer ihre Mitglieder sind. Zweitens ist die Gruppe der Sparda-Banken mit spezialisierten Unternehmen und dem Verband der Sparda-Banken ein Netzwerk. Drittens erfolgt bei einzelnen Aktivitäten eine Zusammenarbeit in

1	In Europa ist jedes zweite Unternehmen Partner in mindestens einem Netzwerk, Tendenz steigend.
2	Ein zunehmender Anteil der Wertschöpfung erfolgt in Netzwerken.
3	Die Ausgestaltung der Netzwerke wird vielfältiger und komplexer.
4	Die Netzwerke werden größer (Anzahl der Partner, gemeinsame Aktivitäten).
5	Die Netzwerke werden zunehmend professioneller gemanagt.
6	Netzwerke arbeiten immer häufiger mit Netzwerken zusammen (Meta-Netzwerke).
7	Genossenschaftliche Gruppen sind Netzwerkpioniere.

Netzwerkökonomie

der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe, z. B. bei der Sicherungseinrichtung sowie bei der Interessenvertretung und beim Vertrieb einzelner Produkte.

Netzwerkprinzipien

Auf allen drei Ebenen gelten die bekannten Netzwerkprinzipien, die es hier zu wiederholen gilt: Erstens erfolgt eine Zusammenarbeit in einem Netzwerk immer in der Erwartung, einzelwirtschaftliche Ziele besser erreichen zu können als alleine. Zwei-

tens ist die Zusammenarbeit in einem Netzwerk immer mit der Einschränkung von individuellen Freiräumen verbunden. Drittens muss man in einem Netzwerk immer mit unterschiedlichen Interessen fertig werden. Viertens weisen Netzwerke immer ein Spannungsfeld zwischen Individualität und Zentralität auf. Fünftens benötigt die Zusammenarbeit in einem Netzwerk Spielregeln, mit denen Rechte und Pflichten festgelegt werden. Sechstens erleichtert eine Toleranzkultur die Formulierung und die

Wirksamkeit formeller Spielregeln. Siebte gelten diese Prinzipien für genossenschaftliche Verbände in besonderer Weise.

Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in Netzwerken lassen sich aus den Governancessstrukturen von Netzwerken und den angeführten Prinzipien ableiten. Sie bestehen nicht zuletzt im Verstehen der Netzwerklogik. Ebenso wichtig ist das Verstehen der Erfolgsinterdependenz. Der wirtschaftliche Erfolg eines Netzwerkes fördert den Erfolg der Partnerunternehmen und der Erfolg der Partnerunternehmen fördert den Erfolg des Netzwerkes. Das Verstehen der Verhaltensinterdependenz bezieht sich darauf, dass sich das Verhalten eines jeden Partners auf das Netzwerk auswirkt. Nicht zuletzt zählen eine effektive Arbeitsteilung sowie ein effektives Netzwerkmanagement zu den Erfolgsfaktoren.

Arbeitsteilung

Zahlreiche Kriterien können herangezogen werden, um die Arbeitsteilung eines Netzwerkes zu gestalten bzw. zu analysieren. Hier soll nur eines angeführt werden: Ein Netzwerk enthält immer zentrale und dezentrale Elemente. Doch die Dezentralität ist nicht beliebig und manche Bereiche erfordern Zentralität und einheitliche Lösungen. Es bleibt dann kein Raum für individuelle und dezentrale Lösungen. So hat ein Netzwerk immer ein Strategieverbund zu sein, ebenso ein Markenverbund. Es ist ein Risikoverbund und ein Informationsverbund sowie ein Plattformenverbund. Vor

Ein Sparda-Vorstand muss die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit ...

- ▶ verstehen,
- ▶ akzeptieren,
- ▶ kommunizieren,
- ▶ gestalten,
- ▶ evaluieren.

Anforderungen

diesem Hintergrund kann festgehalten werden, dass ein Sparda-Vorstand die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit verstehen, akzeptieren, kommunizieren, gestalten und evaluieren können muss. Ein Sparda-Vorstand benötigt zusätzlich besondere Managementfähigkeiten, die es erlauben, Netzwerke zu gestalten, zu steuern, weiter zu entwickeln sowie zu wirtschaftlichem Erfolg zu führen.

Konsequenzen

Unter Berücksichtigung aller Überlegungen, die hier präsentiert wurden, gilt es ein Resümee zu ziehen, das wesentliche Ergebnisse enthält, die insgesamt ein Anforderungsprofil für Sparda-Vorstände darstellen. Der Vor-

stand in einem Netzwerk kann nicht „durchregieren“. Er muss dennoch alle Anforderungen an die fachlichen und persönlichen Managementfähigkeiten erfüllen wie der Vorstand eines integrierten Konzerns. Er muss jedoch zusätzlich Netzwerkmanagementfähigkeiten besitzen oder deren Bedeutung verstehen und akzeptieren können. Letzteres gilt im Hinblick auf die Arbeitsteilung im Vorstand. Er muss damit umgehen können, dass er in einem latenten Spannungsfeld dezentraler und zentraler Interessen agiert. Er muss daher im eigenen Interesse auf klare, verbindliche und sanktionsbewehrte Regeln bestehen. Handelt es sich um den Vorstand eines Netzwerkes, das in Meta-Netzwerke

eingebunden ist, so wie dies bei einem Sparda-Banken-Vorstand der Fall ist, müssen in Personalunion dezentrale und zentrale Positionen vertreten und Rollenkonflikte bewältigt werden.

* *Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Aufsichtsrat Fachdialogs 2011 der SpardaAkademie „Sparda Vorstände und ihre Bestellung durch den Aufsichtsrat“ am 7. September 2011 in Frankfurt.*

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

Theresia Theurl

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

Eine heterogene Gruppe von Genossenschaftsbanken bilden die sogenannten Spezialbanken. Manches verbindet sie mit der genossenschaftlichen FinanzGruppe, doch nicht in allen Bereichen wird zusammengearbeitet. Manche Unterschiede sind sehr ausgeprägt. Es können drei Kategorien von Spezialbanken unterschieden werden, die wiederum mehrere Untergruppen bilden, die sich voneinander unterscheiden.

Spezialbanken mit klarer Gruppenzuordnung sind die PSD-Banken, die Sparda-Banken sowie die Kirchenbanken. Unter die Sonstigen Spezialbanken fallen erstens Mitgliederbanken mit einem speziellen Fokus (z. B. die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG), zweitens Tochterbanken von Verbundgruppen (z. B. die EDEKA Bank) sowie Tochterbanken mit einem Produktfokus (z. B. Unternehmen, die sich auf Factoringfinanzierungen etc. spezialisiert haben). Da-

neben können noch andere Spezialbanken identifiziert werden, die sich nicht weiter kategorisieren lassen und in der Vergangenheit ihren eigenen Schwerpunkt entwickelt haben.

Verbundanteil

Insgesamt weisen die Spezialbanken zusammen heute einen Anteil von etwa 23 % an der Bilanzsumme der Bankgenossenschaften auf. Dieser Anteil ist seit der Jahrtausendwende kontinuierlich angestiegen, hat 2007

einen Höhepunkt erreicht und ist im Zuge der Finanzmarktkrise leicht zurückgegangen. Die Spezialbanken sind also keine vernachlässigbare Gruppe bei den Genossenschaften. Allerdings sind ihre Heterogenität und ihre individuellen Strategien Ursache dafür, dass sie nicht als geschlossene Gruppe wahrgenommen werden und auch nicht als solche auftreten. Dies erschwert auch die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie.



Abgrenzung Spezialbanken

Besonderheiten

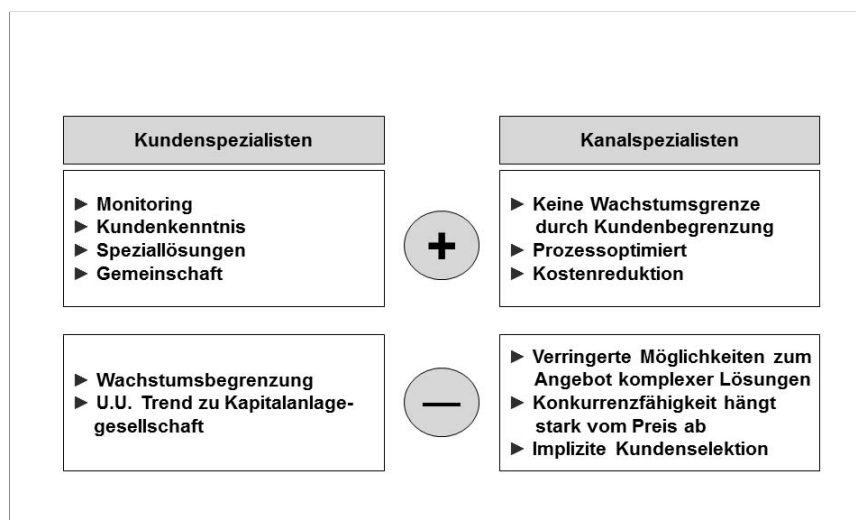
Die einzelnen Spezialbanken unterscheiden sich nicht nur in ihrem Gründungskontext, sondern auch in ihren Performanceindikatoren innerhalb und zwischen ihren Gruppen. Ein gemeinsames Merkmal vieler (nicht aller) Spezialbanken kann darin gesehen werden, dass sie meist passiv getrieben werden. Teilweise sind ihre Kundeneinlagen mehr als doppelt so hoch wie ihre Forderungen an die Kunden. Differenziert nach Gruppen ist der „passive Schwerpunkt“ deutlich stärker ausgeprägt als bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken. Einige Spezialbanken legen erhebliche Teile der Kundengelder in Aktien und nicht festverzinslichen Wertpapieren an. Im Vergleich zu den Volksbanken und Raiffeisenbanken weisen sie deutlich geringere Zins- und Provisionsüberschüsse auf, jedoch haben sie höhere Erträge aus Wertpapieren und Unternehmensanteilen. Nicht überraschend führt ihre Fokussierung zu geringeren Verwaltungs- und Personalkosten, wiederum im Vergleich zu den Volksbanken und Raiffeisen-

banken. In vielen weiteren bank- und erfolgsrelevanten Indikatoren können ausgeprägte Unterschiede nicht nur zu den Volksbanken und Raiffeisenbanken festgestellt werden, sondern im Detail auch innerhalb der Gruppe der Spezialbanken.

Kundenspezialisten

Wird nach den strategischen Optionen für die Zukunft gefragt, muss selbstverständlich wieder differenziert werden. Dennoch kann ausgehend vom Status quo festgestellt werden, dass

sich die Spezialbanken durch eine Spezialisierung hinsichtlich Produkten, Kunden und/oder Vertriebskanälen auszeichnen. Dabei fällt auf, dass die Sparda-Banken sowie die PSD-Banken eine Mittelposition einnehmen. Für sie gilt es, die Vor- und Nachteile einer Positionierung als Kunden- oder als Kanalspezialisten abzuwägen, da eine Fortschreibung einer mittleren Position zunehmend mit Herausforderungen verbunden ist. Für eine Spezialisierung als Kundenspezialisten spricht die außerordentlich gute Kundenkenntnis, die Vorzüge bei Monitoring-Maßnahmen, die entwickelten kundengruppenorientierten Speziallösungen sowie die weichen Faktoren und aufgebauten Informationsvorteile einer Gemeinschaft. Klar dagegen steht eine inhärente Wachstumsbegrenzung durch die Stagnation bzw. durch eine abnehmende Größe der angestammten Kundengruppen. Daneben stellt sich die Frage, ob die Entwicklung hin zu einer Kapitalanlagegesellschaft eine geeignete und erfolgsversprechende Strategie darstellt.



Kundenspezialisten versus Kanalspezialisten

Kanalspezialisten

Eine alternative Spezialisierung auf einen der möglichen Vertriebskanäle kann die Wachstumsbegrenzung durch eine gegebene Kundengruppe umgehen. Zusätzlich kann sich eine kostenwirksame Prozessoptimierung positiv auf die Performance auswirken. Gegen eine solche Kanalspezialisierung sprechen die Verringerung der Möglichkeiten, den Kunden komplexere Lösungen anzubieten sowie eine implizite Kundenselektion. Zusätzlich kommt es zu Abhängigkeit vom erzielbaren Preis, was die Wettbewerbsfähigkeit begrenzen kann.

Optionen

Vor diesem Hintergrund haben die PSD-Banken und die Sparda-Banken grundlegende Fragen zu stellen und zu beantworten. Erstens: Wie gelingt es, aus diesen beiden Spezialisierungen das Beste zu generieren? Zweitens: Wie gelingt es, die Kanäle adäquat zu bedienen? Drittens: Wie soll in Zukunft Wachstum generiert und kapitalisiert werden? Viertens: Wie können die Kooperationspartner der genossenschaftlichen FinanzGruppe optimal in die Produktentwicklung und in die Vertriebskanäle eingebunden werden. Fünftens: Wie definiert die einzelne Gruppe ihr eigenes Netz-

werk, wie grenzt sie sich von der genossenschaftlichen FinanzGruppe ab und wie integriert sie sich in diese? Dies sind herausfordernde, jedoch zukunftsentscheidende Entscheidungen.
* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen eines Führungskräfte-Workshops der PSD Bank Hessen-Thüringen am 29. September 2011 in Eschborn.

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

Eric Meyer

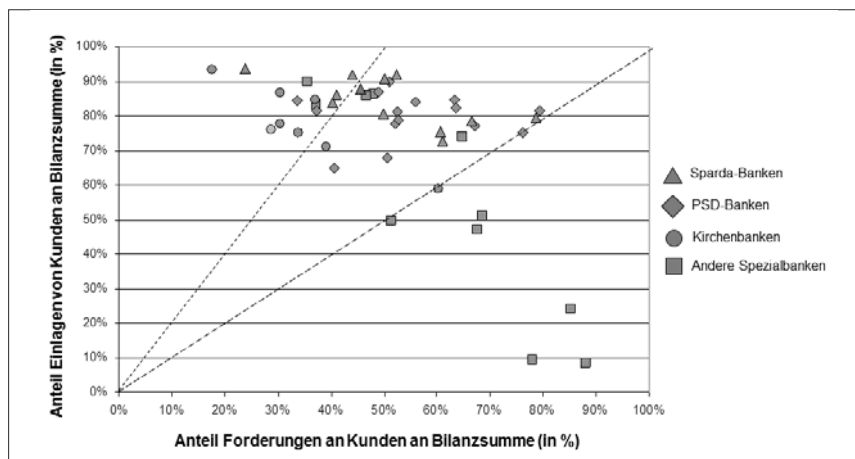
Daten und Fakten zu den Spezialbanken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Innerhalb der Gruppe der Genossenschaftsbanken gibt es neben den Volksbanken und Raiffeisenbanken zahlreiche Spezialinstitute, die zu knapp einem Viertel der Bilanzsumme der Genossenschaftsbanken beitragen. In diesem Beitrag wird die Struktur der Geschäfte dieser Banken, die nicht homogen sind, dargestellt.

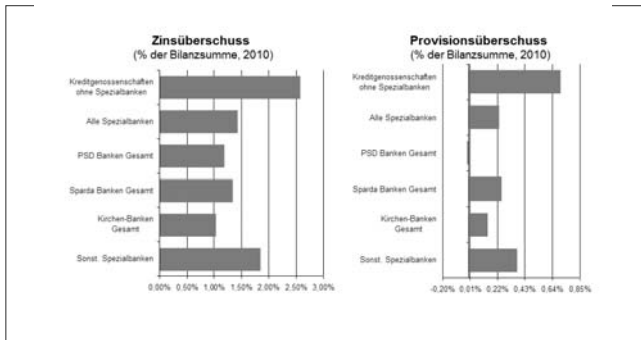
Innerhalb der Gruppe der Spezialbanken lassen sich verschiedene Untergruppen ausmachen. Dieses sind einerseits die beiden Verbände der PSD-Banken und der Sparda-Banken und die Gruppe der Kirchenbanken. Daneben existieren weitere Spezialbanken mit unterschiedlichen Spezialisierungen. Dieses sind die Mitgliederbanken mit einem spezialisierten Kundenfokus (z.B. die BBBank, die Deutsche Apotheker- und Ärztebank, die GLS oder die Hausbank), die Banken, die Töchter von Verbundgruppen bzw. genossenschaftlichen Handelsgrup-

pen (z.B. EDEKA-Bank, Mittelstandskreditbank, DZB) und be-

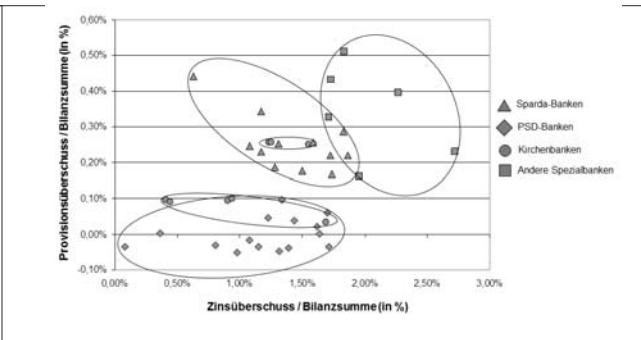
stimmte Tochterbanken mit einem ausgeprägten Produktfokus (z.B. VR



Bilanzstruktur, 2010



Provisionsüberschuss versus Zinsüberschuss, 2010



Zinsüberschuss und Provisionsüberschuss, 2010

Diskontbank, CB Bank, Brühler Bank, TEBA).

Bilanzstruktur

Hinsichtlich der Bilanzstruktur fällt auf, dass die meisten Spezialbanken passiv getrieben sind. Dieses trifft besonders auf die Gruppen der PSD-Banken, der Sparda-Banken und der Kirchenbanken zu. Teilweise sind die Kundeneinlagen mehr als doppelt so hoch wie die Kredite, die an Kunden vergeben werden (siehe Abbildung 1). Für die anderen Spezialbanken, die häufig Finanzierungen für ihre Mitglieder vornehmen, ist dieser Trend weniger stark ausgeprägt, teilweise sind diese Banken sogar aktiv getrieben. Zur Anlage der Kundengelder, die nicht in Kredite fließen, wählen diese passiv getriebenen Banken sehr unterschiedliche Strategien. Es dominiert die Anlage im Inter-Banken-

markt und in festverzinslichen Papieren. Einige Banken bauen jedoch auch erhebliche Positionen von über 25 Prozent der Bilanzsumme in Aktien und anderen nicht festverzinslichen Papieren auf.

Erträge

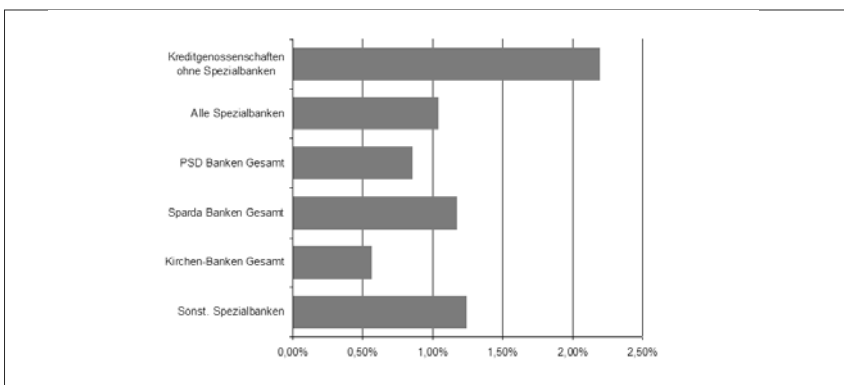
Die Erträge der Spezialbanken sind grundsätzlich anders strukturiert als jene der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Sowohl der Zinsüberschuss als auch der Provisionsüberschuss sind signifikant geringer als die entsprechenden durchschnittlichen Werte der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Dabei ergeben sich auch innerhalb der Gruppe der Spezialbanken klare Clusterungen im Zusammenhang von Zins- und Provisionsüberschuss. Auffällig sind dabei die deutlich unterschiedlichen Clusterungen der Sparda-Banken und PSD-Banken.

Diese schwächeren Ergebnisse werden teilweise durch die laufenden Erträge aus Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren, Beteiligungen und Unternehmensanteilen kompensiert, wo insbesondere die Sparda-Banken, PSD-Banken und Kirchenbanken sehr hohe Werte von um 0,3 % der durchschnittlichen Bilanzsumme erzielen.

Kosten und Effizienz

Umgekehrt verhält es sich bei den Kosten der Spezialbanken. Diese sind aufgrund der Spezialisierung und der geringeren Filialisierung deutlich geringer als jene der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die Verwaltungskosten liegen bei unter einem Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme, bei den Kirchenbanken sind dieses sogar nur 0,56 Prozent.

Führt man die Erträge und die Kosten zusammen, so erhält man Aussagen über die Effizienz der Spezialbanken innerhalb der von ihnen betriebenen Geschäftsmodelle. Setzt man die Verwaltungsaufwendungen in Bezug zum Rohertrag (Zinsüberschuss plus Provisionsüberschuss), so sind die PSD-Banken und die Sparda-Banken schwächer als die Volksbanken und Raiffeisenbanken, während die Kirchenbanken aufgrund ihrer Fokussierung deutlich besser abschneiden.

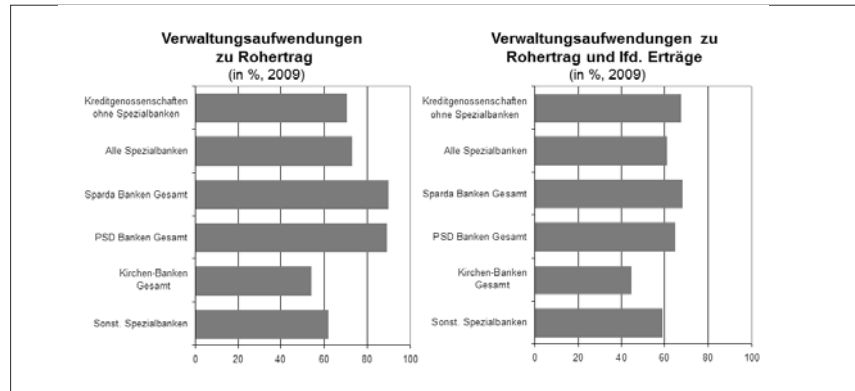


Verwaltungskosten (in % der Bilanzsumme), 2010

Nimmt man nun jedoch noch die laufenden Erträge aus Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren, Beteiligungen und Unternehmensanteilen hinzu, so liegen die Banken etwa gleich auf, wobei die Kirchenbanken nach wie vor deutlich besser abschneiden.

Fazit

Auch wenn sich die Ergebnisse für einzelne Banken stark unterscheiden, so lassen sich bei einer Betrachtung der Spezialbanken doch gewisse Grundtendenzen in der Geschäftsausrichtung erkennen, die insbesondere in der bei den PSD-Banken, den Sparda-Banken und den Kirchenbanken in der Passiv-Orientierung und in der Bedeutung der laufenden Erträge aus Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren, Beteiligungen



Verwaltungsaufwendungen zu Erträgen, 2009

und Unternehmensanteilen zu sehen sind. Dagegen betreiben insbesondere die Spezialbanken mit einem Produktfokus so spezialisierte Geschäfte, dass sie sich einer solchen Gruppierung oder Clusterung weitgehend entziehen und hier wiederum Untergruppen bilden.

**Vortrag anlässlich der 7. Tagung der Spezialbanken am 15. September 2011 in Bonn*

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

*Genossenschaften vorne**

Der Verbandstag ist die oberste Entscheidungsinstanz eines Genossenschaftsverbandes. Daher ist der 6. September 2011 ein sehr wichtiger Tag für mehr als 250 Genossenschaften unterschiedlichster Sparten in der Region Weser-Ems sowie für ihre Mitglieder.

Genossenschaften sind nicht nur ein nachhaltiges wirtschaftliches Fundament für ihre Mitglieder, sondern sie haben auch eine große Bedeutung für die Menschen der Region, für die mittelständische Wirtschaft des Standortes, für die Schaffung von Infrastrukturen, für die Volkswirtschaft und für die Gesellschaft als Ganzes. Gerade in den vergangenen Jahren ist dies sehr deutlich geworden. Freilich steht am Beginn, dass Menschen bereit sein müssen, private Initiative für

die eigenen Angelegenheiten zu ergreifen und dafür Verantwortung zu übernehmen und dies zusammen mit anderen. Immer noch gilt: „Bist Du nicht stark, bist Du nicht groß, musst Du schlau sein.“

Aktuell

Genossenschaften sind eine „schlaue Antwort“ auf die Herausforderungen unserer Zeit. Es zeigt sich, dass Genossenschaften heute in Bereichen und Branchen gegründet werden, die

zukunftsorientiert und expandierend sind, z. B. indem neue Wertschöpfungsketten oder völlig neue Problemlösungen organisiert werden. Nicht selten geht es dabei um Bereiche, aus denen sich der Staat zurückzieht oder in denen die Politik einen grundlegenden Wandel vollzieht oder sich Rahmenbedingungen völlig verändern, z. B. bei manchen Infrastrukturen. Genossenschaften werden auch gegründet, weil ein lokales Angebot fehlt, z. B. in der Nahversorgung.

Ebenso werden genossenschaftliche Lösungen gewählt, wenn es um Vertrauensgüter geht, Gesundheits-, Pflege-, Bildungsdienstleistungen.

Unabhängig

Zudem hat sich herausgestellt, dass genossenschaftliche Kooperationen vereinbart werden, um Unabhängigkeit von dominanten Anbietern zu erreichen, um mehr Transparenz über Konditionen und Wertschöpfungsprozesse zu erhalten sowie um Kontrollmöglichkeiten zu gewinnen. Dies sind Gründungskonstellationen, die besonders eindrucksvoll zusammenkommen, wenn Menschen etwa ihre Energieversorgung verantwortungsbewusst organisieren und zukunftsorientiert auf die Beine stellen wollen: Energiegenossenschaften, die unterschiedlichste Aufgaben übernehmen und Ausgestaltungen aufweisen. Nicht weniger als 12 verschiedene Typen von Energiegenossenschaften kann man unterscheiden und dem Genossenschaftsverband Weser-Ems kommt das Verdienst zu, sehr früh die Bedeutung von Energiegenossenschaften erkannt zu haben und mit Erfolg Gründer zu beraten und zu unterstützen.

Lösungsorientiert

Genossenschaften werden also heute dort als schlaue und überlegene Antworten eingeschätzt, wo markante strukturelle Veränderungen stattfinden und wo sich neue Herausforderungen zeigen, nicht anders als zur Zeit der genossenschaftlichen Pioniere. Gäbe es sie nicht schon, müssten sie heute erfunden werden.

Da ist es gerade recht und sehr zu begrüßen, dass die UNO 2012 als Internationales Jahr der Genossenschaften ausgerufen hat. Zielsetzung ist es erstens, die weltweite Bedeutung von Genossenschaften für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung hervorzuheben. Zweitens soll der Bekanntheitsgrad der Unternehmensform der Genossenschaft weiter gesteigert werden.



Informativ

Der Beitrag des Instituts für Genossenschaftswesen Münster zum „Genossenschaftsjahr 2012“ besteht in einer umfassenden und repräsentativen Befragung der deutschen Bevölkerung und der Auswertung in Zusammenarbeit mit der GfK in Nürnberg: „Was weiß Deutschland über Genossenschaften“. 83,1 % kennen den Begriff der Genossenschaften, deutlich weniger Informationen sind freilich vorhanden, wenn es um das geht, was Genossenschaften ausmacht. Doch man weiß, dass Genossenschaften eher langfristige Strategien verfolgen und dass sie sich durch die Mitgliedschaft von anderen Unternehmen abheben. Dies wird von einer großen Mehrheit sehr positiv eingeschätzt. Und Menschen gehen davon

aus, dass Genossenschaften vertrauenswürdig, kompetent und zuverlässig sind. Sie erwarten und fordern dies auch. Viele weitere Details werden bald vorgestellt.

Erfolgreich

Lassen wir dieses Genossenschaftsjahr 2012 nicht ungenutzt vergehen, jeder nach seinen Möglichkeiten und jeder an seinem Platz, so dass am Ende die deutsche Bevölkerung verinnerlicht hat: „Genossenschaften: Ein Gewinn für alle“, der Slogan, auf den die deutschen Genossenschaften sich verständigt haben. Viele Aktivitäten in diesem Jahr werden Aktivitäten der Kommunikation sein, was sind Genossenschaften und was können sie?: Tagungen, Vorträge, Diskussionen. Doch die beste „Werbung für Genossenschaften“ ist, dass erfolgreiche Genossenschaften existieren und sich einer breiteren Öffentlichkeit vorstellen, je mehr umso besser. Dies wird durch einen aktiven und zukunftsorientierten Verband, wie dem Genossenschaftsverband Weser-Ems nachhaltig unterstützt. Ihm und seinen Mitgliedern ist weiterhin ein nachhaltiges Wirken zu wünschen.

** Zusammenfassung eines Grußwortes im Rahmen des Verbandstages 2011 des Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. am 6. September 2011 in Oldenburg.*

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

Theresa Theurl

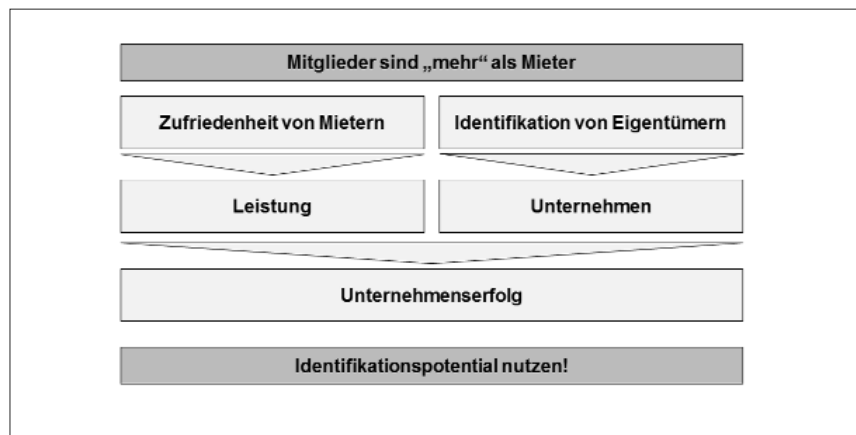
Genossenschaften modern interpretiert*

Wohnungsgenossenschaften müssen sich heute in einem starken Wettbewerb bewähren. Sie unterscheiden sich nicht in den Anforderungen, sondern mit ihren strategischen und organisatorischen Antworten von anderen Unternehmen der Immobilienwirtschaft.

Diese Antworten bestehen in der Kombination eines Geschäftsmodells mit einem konsistenten Wertgefüge, das sehr gut zu den aktuellen Herausforderungen passt. Geschäftsmodell und Werte können „modern interpretiert“ werden und plötzlich zeigt sich in der Wohnungsgenossenschaft eine sehr moderne Organisations- und Kooperationsform. Dabei gilt es zu beachten, dass dieses Merkmal eine notwendige und keine hinreichende Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit ist. Es gilt vielmehr die Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Nur dann kann das Erfolgspotenzial auch gehoben werden.

Genossenschaftliche Antwort

Die Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sind inzwischen hinlänglich konkretisiert und kommuniziert. Es handelt sich um die inhärente Netzwerklogik, deren Um-



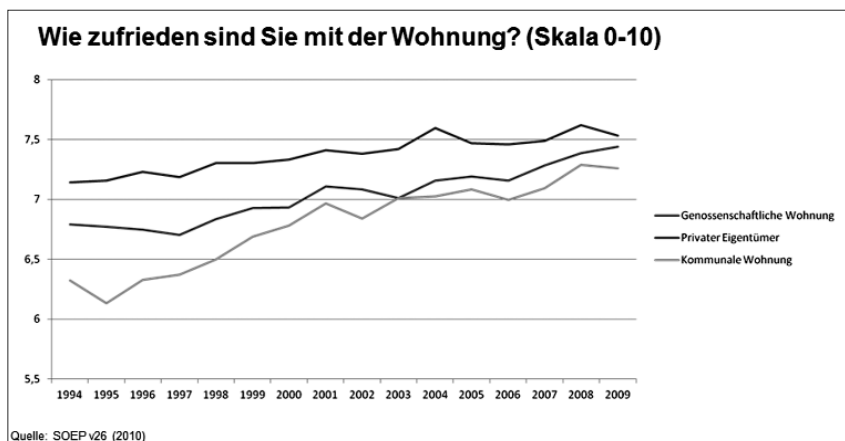
Mitgliedschaft verstehen

setzung die Kombination wirtschaftlicher Produktionseffizienz mit den Anreizvorteilen der lokalen Verankerung ermöglicht. Genossenschaften „modern interpretiert“ ermöglichen also die Zusammenführung unterschiedlicher Stärken, die Verfolgung einer langfristigen Orientierung sowie den gemeinsamen Erfolg im einzelwirtschaftlichen Interesse. Hinzu kommen die positiven Effekte, die sich daraus ergeben, dass durch den

wirtschaftlichen Erfolg auch gesellschaftliche Verantwortung übernommen werden kann. Die inhärenten Anreizstrukturen ermöglichen darüber hinaus zukunftsorientierte Weichenstellungen, obwohl die Existenz von Konfliktfeldern ein Merkmal genossenschaftlicher Kooperationen darstellt.

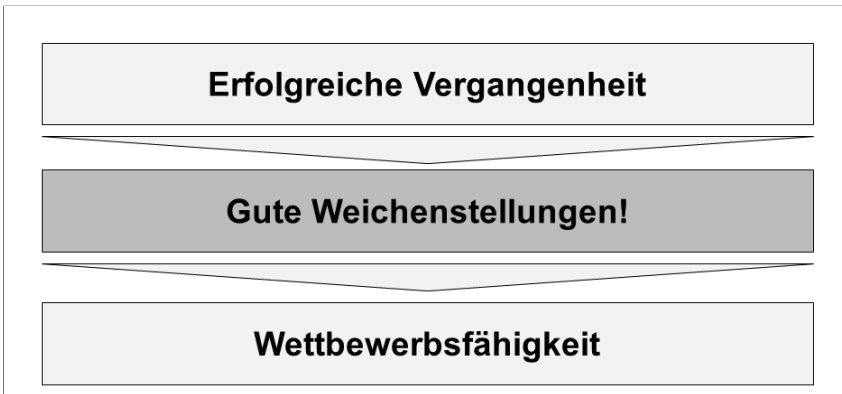
Kooperationsrente

So gilt es festzuhalten, dass die genossenschaftliche Zusammenarbeit keinesfalls aus Altruismus erfolgt oder um den ökonomischen Gesetzen zu entgehen, auch nicht um wirtschaftlich erfolglos zu bleiben. Wie bei jeder Kooperation gilt es eine Kooperationsrente zu heben, die bei isoliertem Wirtschaften nicht erreicht werden könnte. Werden jene Werte zur Kenntnis genommen, die in diversen Befragungen von Menschen heute als wichtig eingeschätzt werden, stellt sich heraus, dass es solche Werte sind,



Quelle: SOEP v26 (2010)

Zufriedenheit von Mietern



Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften

die sich komplementär zum genossenschaftlichen Geschäftsmodell verhalten: Langfristigkeit, Verlässlichkeit, Bindungsqualität, Stabilität, unmittelbare Eigentümerkontrolle.

Erfolgsfaktoren

Ein modernes Geschäftsmodell mit konsistentem Wertefundament ist notwendig für den Erfolg, es bedarf jedoch zusätzlich eines konsequenten Managements, das sich der Steuerung von Erfolgsfaktoren bewusst ist. Sechs solcher Erfolgsfaktoren sollen genannt werden, wobei es sich hierbei um eine Auswahl handelt. Der erste Erfolgsfaktor ist fundamental, geht jedoch genau deswegen häufig unter: Eine Genossenschaft muss verstanden werden, das heißt die Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance sind im Strategischen und im Operativen zu berücksichtigen. Zweitens geht es darum, inhärente Konfliktfelder zu erkennen und offensiv als „Kraftfelder“ zu nutzen. Drittens ist zu berücksichtigen, dass Mitglieder „mehr“ als Mieter sind. Neuere Marktforschungsstudien zeigen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen stark positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt. Während sich die Zufriedenheit von Mietern nur auf die

„Wohnleistung“ beziehen kann, ermöglicht die Eigentümereigenschaft von Mitgliedern ein Identifikationspotenzial. So zeigt sich etwa auch in den Daten des Sozioökonomischen Panels eine höhere Zufriedenheit von privaten Eigentümern und Genossenschaftsmitgliedern mit ihren Wohnungen als jene von Mietern kommunaler Wohnungen.

Kommunikation




Ein vierter Erfolgsfaktor besteht in der adäquaten und zielgruppenorientierten Kommunikation nach innen und außen. Transparenz und Kommunikation wirken positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg. Die Praxis ist geprägt von zahlreichen Kommunikationsfehlern und -pannen, die auch ein mangelndes Bewusstsein von der Erfolgswirkung der Kommunikation zum Ausdruck bringen. Ein professionelles umfassendes Kommunikationskonzept einer Genossenschaft besteht etwa im MemberValue-Reporting. Der nächste Erfolgsfaktor sind gut vorbereitete und gesteuerte Kooperationen, mit anderen Wohnungsgenossenschaften und -unternehmen, mit komplementären Dienstleistungsanbietern sowie mit öffentlichen Organisationen. Ein intensiver Wettbe-

werb legt Kooperationen nahe. Es gilt jedoch dafür die richtigen Partner zu finden. Schließlich kann im Entwicklungsprozess Veränderung nicht ausbleiben. Das Management hat in einer dynamischen Umwelt immer den trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität zu lösen. Hierbei handelt es sich nur oberflächlich um einen Widerspruch, der über den wirtschaftlichen Erfolg, der durch kluge strategische Weichenstellungen erreicht werden kann, auflösbar ist.

Perspektiven

„Moderne Wohnungsgenossenschaften“ haben gute Perspektiven. Sie zählen in der Bevölkerung zu den bekanntesten Genossenschaftsformen, sie haben ein modernes Geschäftsmodell mit einer adäquaten strategischen Orientierung sowie mit komplementären Werten, die heute akzeptiert sind und gefragt werden. Wohnungsgenossenschaften als Organisationsform haben eine erfolgreiche Vergangenheit. Nun gilt es selbstbewusst die Weichen gut zu stellen. Dies erfordert die Berücksichtigung grundlegender Erfolgsfaktoren, die hier ausgeführt wurden.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der IfG-Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 11. Oktober 2011 in Bielefeld.*

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

Eric Meyer

Handlungsmöglichkeiten für gewerbliche Genossenschaften für eine Mitgliederwert-orientierte Strategie

Auch für gewerbliche Genossenschaften kann eine MemberValue Strategie Vorteile generieren. Hierzu ist eine sorgfältige Bestandsaufnahme der eigenen Position erforderlich, um darauf aufbauend Maßnahmen zur für eine Verbesserung des Mitgliederwertes zu erzielen.

Im Newsletter 1/2011 (S. 65 ff.) wurde dargestellt, was eine Mitgliederwert-orientierte Strategie für gewerbliche Genossenschaften leisten kann. Insbesondere bietet sie die Möglichkeit, sich von einer eindimensionalen Preisorientierung in den Leistungen zu lösen und eine mehrdimensionale Leistungspalette im Sinne eines MemberValues aufzubauen. Allerdings treten bei gewerblichen Genossenschaften auch sehr spezielle Herausforderungen auf, die vor allem in der Heterogenität der Branchen, Geschäftsmodelle und Genossenschaften begründet liegt. Nachfolgend wird aufgezeigt, über welche Schritte und Maßnahmen eine solche Strategie umgesetzt werden kann.

Positionsbestimmung

Zunächst ist die eigene Position der Genossenschaft in den vier Kategorien „Marktposition“, „Mitgliederstruktur“, „Wertschöpfungsstruktur“ und „Infrastrukturen“ zu bestimmen. Hierzu können die folgende Punkte verwandt werden, die jedoch nicht abschließend zu verstehen sind:

Marktposition:

- Einzelhandel oder Großhandel
- Höhe des Marktanteils (u.U. mit Segmentierung)

– Positionierungsstrategie (Preisführer, Qualitätsführer, Mitgliederorientierung, ...)

- Existenz von Nicht-Mitgliedergeschäft
- Gemeinsamer Auftritt mit den Mitgliedern nach außen

Mitgliederstruktur:

- Mitgliederzahl
- Verhältnis von großen zu kleinen Mitgliedern (z.B. durch die Bildung unterschiedlicher Ungleichheitsmaße)
- Demographie der Mitglieder (jung/alt)
- Aktivität der Mitglieder (z.B. gemessen durch die Beteiligung an Aktivitäten, Umsatz mit der Genossenschaft)
- Gruppierung/Clustering von Mitgliederaktivitäten (Wer macht was mit der Genossenschaft?)

Wertschöpfungsstruktur:

- Wie sieht die *gemeinsame* Wertschöpfungskette aus, die gemeinsam bearbeitet wird?
- Welche Aufgaben werden aktuell in der Kette durch die Genossenschaft wahrgenommen (Beschaffer vs. umfassender Dienstleister)?
- Wo bestehen unausgeschöpfte Wertpotenziale entlang der Wertschöpfungskette?
- Ausmaß der Informationsintegration

– Definierte Kommunikationskanäle
Infrastrukturen:

- „Mentale“ Strukturen (Wie wird über die Aufgaben und Pflichten der Mitgliedschaft kommuniziert? Wenn ja: Wie? Wird Mitgliedern mehr als Beschaffung geboten? Gibt es eine gemeinsame Unternehmens- oder Kooperationskultur? Wodurch wird diese gewährleistet?)
- Personalinfrastrukturen (Ist Mitgliedschafts“denke“ auch beim Personal verankert? Über welche Maßnahmen?)
- IT-Infrastrukturen: (Wie integriert sind die Mitglieder und ihre Genossenschaft? Wie komplex sind die (Informations-)Schnittstellen?)

Maßnahmen

Auf Basis dieser Positionsbestimmung können dann Probleme in der Mitgliederwert-Bildung identifiziert werden, denen dann mit entsprechenden Maßnahmen begegnet werden kann. Dieses ist für ausgewählte Positionierungen in der Abbildung der folgenden Seite dargestellt.

Unabhängig davon haben sich in Gesprächen mit der Praxis zwei Instrumente als besonders wichtig herausgestellt.

	Position	Problem	Maßnahme
Mitgliederstruktur	Mitgliederzahl	Betreuungsintensität	<ul style="list-style-type: none"> - U.U. Gruppierungen - Strukturierung der Betreuung und Kommunikation
	Mitgliederheterogenität	Unterschiede, Bedarfe, Verhalten, Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppierungen zu ähnlichen Bedarfs- und Fähigkeitsgruppen mit Leistungszuordnung - Abreizmaßnahmen für „kleine“ Mitglieder - Qualifikation Kommunikation
	Mitgliederaktivität	Geringe Umsätze schaden allen, geringe Beteiligung schwächt Commitment.	<ul style="list-style-type: none"> - Anreize über Tarifierungen - Anreizstrukturierung über Information - Ausdehnung der Wertschöpfung - Kommunikation der Wirkung der Mitarbeit
Infrastrukturen	„Mentale“ Strukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlender Rahmen - Fehlendes Commitment 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation - Mitarbeiterschulung - Langfristig angelegter Aufbau einer Kooperationsorientierung - Konfliktmechanismen
	Personalinfrastrukturen	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlender Rahmen - Ineffiziente Kommunikation mit geringerer Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> - Schulung und Kommunikation - Sensibilisierung mit Einstellung
	IT-Infrastrukturen	Voraussetzung für weitere wertsteigernde Integration	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von IT-Systemen - Definition von Schnittstellen - Kommunikation der Potenziale
Wertschöpfungsstruktur	Wertschöpfungsintegration	Geringe Integration lässt Potenziale zur Kosteneinsparung offen	<ul style="list-style-type: none"> - WSK-Analyse - Wertpotenziale konkretisieren - Abhängigkeit bestimmen - Kommunikation - Probleme: Unterschiedliche Wirkungen auf kleine und große Mitglieder
	Informationsintegration	Aggregierte Informationen erlauben bessere Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsbedarfsanalyse - Konkretisierung der erforderlichen Informationssysteme - Konkretisierung der Möglichkeiten einer besseren Marktbearbeitung
	Kommunikationskanäle	Verringerung des wahrgenommenen Wertes	<ul style="list-style-type: none"> - Definition von Ansprechpartnern - Kommunikationskonzept über aktuellen und möglichen Wert - U. U. Gruppierungen

Maßnahmen




Es ist ein gemeinsames Bild über die gemeinsame Wertschöpfungskette zu entwerfen. Nur so kann es gelingen, überhaupt weitere Potenziale der Zusammenarbeit und weitere Wertpotenziale für Mitglieder zu identifizieren, die in Größen- und Wissensvorteilen aber auch in Spezialisierungen liegen können. Dieses bildet die notwendige Basis für die Kommunikation der Potenziale und der Entwicklung einer Road Map für deren Nutzung.

Der Kommunikation mit den Mitgliedern ist eine herausragende Rolle beizumessen. Es ist einerseits der Status quo des Mitgliederwerts dem in der Wertschöpfungskettenanalyse identifizierten Wert gegenüberzustellen, aber auch auf die Voraussetzungen zu dessen Realisierung hinzuweisen. Für die Kommunikation sind verschiedenste Instrumente erprobt und sinnvoll:

- Ansprechbarkeit des Vorstandes

- Mitwirkung in der Genossenschaft als Teil der (zu kommunizierenden) Eigentümerfunktion
 - Regionaltreffen, Arbeitskreise
 - Darstellung der geschaffenen Mitgliederwerte
 - Roadshows, Besuche bei Mitgliedsunternehmen und Besuch von Mitgliedern im Genossenschaftsunternehmen
 - Kommunikation unter Mitgliedern (Events etc.)
 - Perspektivendarstellung (Besuch von anderen Unternehmen oder Genossenschaften)
- Hinzu tritt aber auch die Kommunikation der Mitgliedschaft bei den Mitarbeitern des Genossenschaftsunternehmens, da diese den unmittelbaren Kontakt zu den Mitgliedern haben, und das Bild der Genossenschaft bei den Mitgliedern maßgeblich beeinflussen.
- Kommunikation ersetzt nicht die Maßnahmen der nebenstehenden Abbildung, aber sie erleichtert die Umsetzung der Maßnahmen und ist damit die Basis für „Mehr Wert“ bei den Mitgliedern.

**Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Fachvereinigung „Gewerbliche Ware“ des RWGV am 13. Oktober 2011 in Köln.*

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

Eric Meyer

Bedrohen steigende Anforderungen das genossenschaftliche Prinzip der Selbstverwaltung?

Im Nachgang der Finanzkrise werden aktuell neue Anforderungen an die Governance von Banken gestellt, die geeignet sein können, gerade die ehrenamtliche Tätigkeit in den Gremien von Genossenschaften zu gefährden. Der Beitrag stellt den aktuellen Stand der geplanten Anforderungen vor und diskutiert die Wirkung auf Genossenschaften.

Steigende Anforderungen

Entscheidend für den ersten Teil der Finanzkrise war der Umgang mit Risiken in vielen Finanzinstituten. Hierauf haben die Staaten und Regulierer in drei Kategorien reagiert.

- Es werden die Eigenkapitalvorschriften verschärft. Hierdurch soll einerseits die Widerstandsfähigkeit der einzelnen Banken (going concern) aber auch die Absicherung im Falle des Ausfalls einer Bank (gone concern) erhöht werden. Zusätzlich sollen Bestimmungen zur Absicherung der Liquidität und der Refinanzierung von Banken in Zukunft eingeführt werden. Besonders hohe Eigenkapitalanforderungen werden für systemrelevante Banken gestellt, die damit für ihren Status als faktisch durch die Staaten garantierte Banken bezahlen sollen.

- Es sind auf Seiten der Finanzaufsicht neue Gremien (insb. auf europäischer und internationaler Ebene) eingerichtet worden, die eine bessere Koordination der Regulierung befördern sollen. Zusätzlich wurden die Regulierer teilweise mit neuen Eingriffsrechten versehen.

- Schließlich sollen Regelungen zur Governance von Banken in Kraft treten, die sich mit der Risikoüberwachung in den Banken, den Kompetenzen der Mitglieder in den Leitungsorganen und den Anreizen in den Leitungsorganen befassen. Diese Vorschläge zu Neuregulierungen sollen in der Folge näher betrachtet werden.

Akteure

Bislang sind Akteure auf drei Ebenen aktiv geworden:

- Das *Banking Committee on Banking Supervision (BCBS)* bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIS) in Basel hat im Oktober 2010 die „Principles for Enhancing Corporate Governance“ veröffentlicht, die in 14 Prinzipien einen Rahmen für die Corporate Governance von Finanzinstituten setzen sollen.

- Die *Europäische Union* hat im Jahr 2010 zunächst ein Grünbuch „Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik“ zusammen mit einem begründenden Arbeitsdokument veröffentlicht, das im Jahr 2011 vom Europäischen Parlament in einem Bericht kommentiert wurde. Wesentliche Elemente dieses Grünbuchs fanden dann Eingang in die

Richtlinie des CRD IV-Pakets. Zusätzlich hat die Kommission in diesem Jahr ein Grünbuch zur Corporate Governance verfasst, das Teile des Grünbuchs zu den Finanzinstituten aufgreift und auf alle Unternehmen ausweitet. Die European Banking Authority hat außerdem im September 2011 „Guidelines on Internal Governance“ publiziert, die ebenfalls einen Rahmen für die Governance von Banken bietet.

- Auf *deutscher Ebene* hat der Gesetzgeber mit dem „Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht“ die Finanzaufsicht mit zusätzlichen Eingriffsmöglichkeiten ausgestattet und die BAFin hat mit einem „Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG“ versucht, die Anforderungen an Gremienmitglieder zu konkretisieren. Hinzu kommen auf nationaler Ebene Ausstrahlungseffekte aus Gesetzen, die nicht unbedingt Genossenschaften adressieren, aber durch ihre Anwendung in anderen Unternehmen im Markt auch früher oder später von Genossenschaften erwartet werden könnten.

Diagnose

In ihrer Diagnose hinsichtlich der Unzulänglichkeiten der Corporate Governance in Banken während der Finanzkrise sind sich die drei Akteure weitgehend einig. Das Risikomanagement sei mangelhaft organisiert gewesen. Dieses habe sich in einer mangelhaften und häufig nicht zeitnahen Information über Risiken geäußert. Zudem habe eine hinreichende Risikoüberwachungs- und -bewertungsexpertise gefehlt. Vergütungssysteme hätten außerdem zu einer Risikosteigerung geführt, statt dieses zu dämpfen. Ferner wird diagnostiziert, dass fehlende Kompetenz und ein unzulänglicher Zeitaufwand zu einer schwachen Überwachung der Finanzinstitute durch die entsprechenden Aufsichtsgremien der Unternehmen geführt hätten. Auch seien die Aktionäre selbst ihrer Aufgabe der Unternehmensüberwachung nicht nachgekommen, so dass sich übermäßige Risikoexpositionen ergeben hätten. Schließlich seien auch die Aufsichtsorgane der Unternehmen nicht hinreichend heterogen besetzt gewesen, so dass eine einseitige Sichtweise auf mögliche Risiken begünstigt worden seien.

Darauf aufbauend werden von den oben angeführten Akteuren unterschiedliche Empfehlungen ausgesprochen.

BCBS / BIS

Von den insgesamt 14 Prinzipien, die das BCBS entwickelt hat, sind jene von besonderer Wichtigkeit, die direkt die Gremien, ihre Struktur und Aufgaben betreffen. Von dem Auf-

sichtsgremium bzw. der mit den Aufsichtsfunktionen betrauten Personen wird künftig erwartet, dass sie stärker in das Risikomanagement integriert sind. Insbesondere sollen sie die Risikostrategie mitbestimmen und in der Folge auch entsprechend genau überwachen. Aufgeführt wird auch die Aufgabe des Aufsichtsgremiums, dass es Informationen eigenständig einzuholen und diese immer kritisch zu hinterfragen habe. Dieses impliziert insbesondere, dass die Aufsichtsgremien eigenständig bestimmen können und sollen, welche Informationen für sie wichtig sind und wie diese eingeordnet werden sollen.

Hierzu bedarf es hinreichender Qualifikationen und einer stetigen Fortbildung. Das Komitee legt sich nicht darauf fest, ob die Kompetenzen individuell oder kollektiv vorhanden sein sollen, sondern geht davon aus, dass sie individuell und kollektiv vorhanden sein sollen, wobei individuell sofort ein kollektives Vorhandensein implizieren würde. Kollektiv vorhanden sein soll das Spezialwissen über die Aktivitätsbereiche des Bankwesens. Schließlich sind den Gremien hinreichend Ressourcen und Zeit zur Verfügung zu stellen, um eine Fortbildung zur Wahrnehmung der so beschriebenen Aufgaben zu gewährleisten.

Für die Strukturen schlägt das Komitee die Bildung zahlreicher Ausschüsse vor (Risiko, Audit, Vergütung, Nominierung und Compliance). Ferner seien Regeln zu entwickeln, die die Offenlegungspflichten der Gremiumsmitglieder und den Umgang mit Interessenskonflikten bestimmen.

EU

In ihrem Grünbuch hat sich die Europäische Kommission insbesondere mit dem Verwaltungsrat in seiner Aufsichtsfunktion beschäftigt. Darin werden höhere Kompetenzanforderungen an die Aufsichtsgremiumsmitglieder gefordert. Außerdem soll die Zahl der Mandate, die ein Mitglied eines Aufsichtsgremiums hält, begrenzt werden, um zu gewährleisten, dass den Mitgliedern hinreichend Zeit zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben zur Verfügung steht. Schließlich finden sich auch Strukturvorgaben im Grünbuch, die darlegen, dass die Besetzung der Gremien hinreichend heterogen sein muss, wobei insbesondere auf eine Repräsentation von Frauen und unterschiedlicher Nationalitäten abgestellt wird.

Hinsichtlich des Risikomanagements schlägt das Grünbuch Maßnahmen zur Verbesserung der Risikokommunikation mit dem Aufsichtsorgan vor, so dass deren Mitglieder besser über Risiken informiert sind. Außerdem ist eine eigene Risikokultur für das Unternehmen zu entwickeln, die auf allen Ebenen ein entsprechendes Risikobewusstsein weckt. In ähnlicher Weise sind auch die Aktionäre besser über Risiken aufzuklären und die Zusammenarbeit und Mitwirkung der Aktionäre sei zu stärken.

Wesentliche Teile dieser Vorschläge wurden von der EU-Kommission in das CRD IV-Paket übernommen und in konkrete Vorschläge überführt. Wesentlich ist, dass die Kommission hierin fordert, dass die Kenntnisse zur Ermittlung der Hauptrisiken im Organ kollektiv vorhanden sein müssen, d.h.

nicht jedes einzelne Mitglied muss über diese Kenntnisse verfügen. Danach sind u.a. folgende Maßnahmen umzusetzen:

- Bildung eines Risikoausschusses,
- Beschränkung der Zahl der Mandate auf eine Leitungsfunktion und zwei Aufsichtsmandate oder vier Aufsichtsmandate,
- Hinreichende Diversität des Aufsichtsorgans,
- Bereitstellung von ausreichenden Schulungs- und Fortbildungsressourcen.

Auch diese Regelungen sind – ebenso wie jene des BCBS – recht unbestimmt formuliert. Umso größer ist die Bedeutung der Regelung, dass die Europäische Bankenaufsicht (EBA) bis zum Jahr 2015 entsprechende technische Regulierungen zu erarbeiten hat, die diese Anforderungen technisch umsetzen und konkretisieren. U.a. ist es Aufgabe der EBA zu bestimmen,

- wie ein ausreichender Zeitaufwand für die Aufsichtstätigkeit zu bemessen ist,
- was genau unter kollektiver Kenntnis der Hauptrisiken zu verstehen ist,
- wie das Ausmaß der notwendigen Schulungen und Fortbildung auszusehen hat und was unter einer hinreichenden Qualifikation zu verstehen ist,
- welche Maße zur Messung der Diversität anzuwenden sind,
- welche Regeln der Integrität zu entwickeln sind.

Deutschland

In Ansätzen sind die materiellen Anforderungen an die Qualifikation von

BIS / BCBS	EU	National (D)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Principles for Enhancing Corporate Governance“ in 2010 veröffentlicht ▶ Rahmensetzung für Corporate Governance von Finanzinstituten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Grünbuch über Corporate Governance in Finanzinstituten (2010) + Arbeitsdokument ▶ ECON-Bericht des EU-Parlaments zum Grünbuch (2011) ▶ CRD IV (2011) ▶ Grünbuch zur Corporate Governance ▶ EBA: Guidelines on Internal Governance (2011) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht ▶ BAFin: Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG (2010) ▶ Ausstrahlungseffekte: <ul style="list-style-type: none"> → BilMoG → Corporate Governance Kodex

Aktivitäten zur Governance

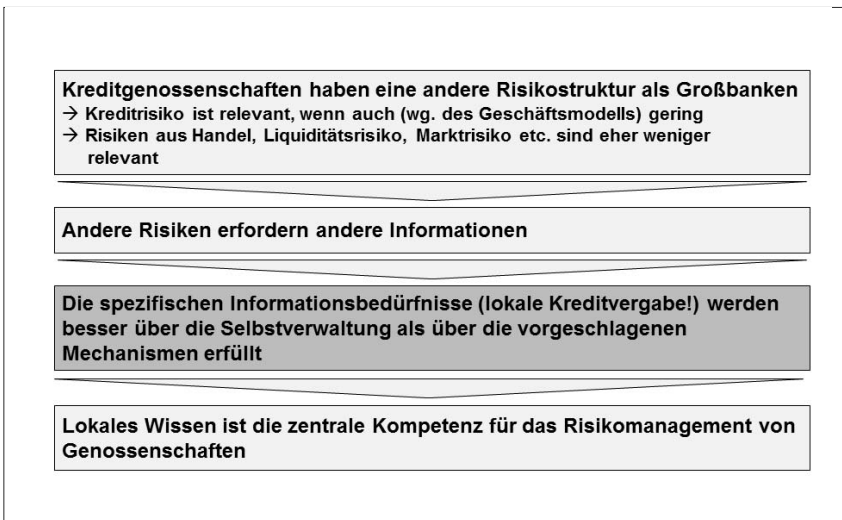
Aufsichtsräten in Deutschland durch die BAFin im „Merkblatt zur Kontrolle von Mitgliedern von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen gemäß KWG und VAG“ bestimmt. Grundsätzlich ist die Qualifikation vor dem Hintergrund der Größe und der Geschäftstätigkeit der Bank zu betrachten, so dass keine allgemeingültigen Kriterien festgelegt werden und sich die BAFin eine Einzelfallbetrachtung vorbehält. Grundsätzlich lässt sich auf eine Eignung schließen bei Personen, die in ähnlichen Funktionen tätig sind oder waren, bei politischen Mandatsträgern („Lex Sparkasse“), bei maßgeblichen kaufmännischen und juristischen Tätigkeiten, bei Kaufleuten i.S.d. HGB und buchführungspflichtigen Land- und Forstwirten. Die BAFin erlaubt eine Fortbildung „on the job“, d.h. ein berufener Aufsichtsrat, kann in den ersten sechs Monaten durch Schulungen entsprechende Qualifikationen erwerben.

Bewertung

Die zu erwartenden Regelungen werden die Anforderungen an die Qualifi-

kation von Aufsichtsräten insbesondere bezüglich des Risikomanagements und der Risikoüberwachung erhöhen und die Verantwortlichkeit der Mandatsträger ausdehnen. Ferner sind höhere Diversitätsanforderungen zu erwarten. Tendenziell werden diese Neuregelungen, die klar auf die (misslungene) Governance von privaten Großbanken zielen, auch bei Genossenschaftsbanken zu steigenden Kosten und – was dramatischer sein könnte – zu einer erschwerten Kandidatenfindung und Besetzung von Aufsichtsratspositionen führen.

Es ist deshalb zu prüfen, ob diese Maßnahmen überhaupt sinnvoll sind. Hierzu ist festzustellen, dass Genossenschaftsbanken eine gänzlich andere Risikostruktur als private Großbanken haben. Von großer Relevanz ist für die Genossenschaftsbanken das Kreditrisiko der lokal orientierten Kreditvergabe, das diese aufgrund ihres Geschäftsmodells jedoch niedrig halten können. Andere Risiken, wie die Risiken aus dem Handel, Liquiditätsrisiken oder Marktrisiken sind bei Genossenschaftsbanken weniger rele-



Relevanz von Risiken

vant als bei den sehr kapitalmarktaktiven Großbanken. Andere Risiken erfordern aber auch andere Informationen und diese sind bei Genossenschaftsbanken vor allem Informationen über die Risiken bei der (lokalen!) Kreditvergabe. Genau diese Informationen werden jedoch im Wege der Selbstverwaltung sehr viel besser bereitgestellt als über umfangreiche Schulungen oder durch ein umfangreiches Finanzwissen. Letzteres ist natürlich wichtig und muss als Komplement im Aufsichtsgremium verfügbar sein, aber nur kollektiv und nicht individuell. Das lokale Wissen ist die zentrale Kompetenz im Risikomanagement von Genossenschaftsbanken. Damit wird auch klar, dass die umfänglichen Vorschläge nicht geeignet sind, die gute Risikogovernance in Genossenschaftsbanken zu verbessern. Im Gegenteil: Sollten die Vorschläge dazu führen, dass Fachwissen lokales Wissen verdrängt, könnte sich diese sogar verschlechtern und den Intentionen des Regulierers zuwiderlaufen. Ein erfolgreiches Modell würde „totreguliert“. Ähnliches gilt für andere vorgeschlagene

Maßnahmen, die organisatorisch komplex sind, ohne grundlegend eine Verbesserung der Risikogovernance bei Genossenschaftsbanken hervorbringen zu können.

Handlungsoptionen

Da die Konkretisierung der Bestimmungen bei der EBA liegt, ist die Zeit bis 2015 zu nutzen, bei den nationalen Aufsichtsbehörden auf die besondere Risikostruktur und die stabilisierende Rolle der Genossenschaftsbanken und der genossenschaftlichen Risikogovernance in der Finanzkrise hinzuweisen, um im Sinne des Verhältnismäßigkeitsprinzips auf reduzierte Anforderungen hinzuwirken. Es ist den Aufsichtsbehörden zu verdeutlichen, dass zahlreiche der in den genannten Papieren aufgeführten Probleme der Governance so bei Genossenschaftsbanken gar nicht aufgetreten sind, mithin auch eine neue Regulierung nicht angebracht und unverhältnismäßig ist.

Sollte es doch soweit kommen, dass diese Regulierungen in vollem Umfang auch für Genossenschaftsbanken gelten werden, so bieten sich ver-

schiedene Reaktionsmöglichkeiten für die Banken an. Zunächst ist die Rekrutierungsbasis für Aufsichtsratsmitglieder so breit wie möglich zu gestalten. Hierzu ist es vorteilhaft, die Eigentümerfunktion der Mitgliedschaft stärker zu kommunizieren, dieses insbesondere gegenüber potenziellen Kandidaten, die eine entsprechende Grundqualifikation mitbringen. Dieses ist geeignet, die Rekrutierungskosten zu senken.

Die Prozesse des Risikomanagements sind klar zu strukturieren und auf ihre (einfache!) Kommunizierbarkeit in Richtung Aufsichtsrat zu überprüfen. Insbesondere ist zu klären, welche Informationsbedürfnisse der Aufsichtsrat hat, um durch entsprechende Informationsflüsse den Aufsichtsrat in die regulatorisch geforderte Kompetenzsituation zu versetzen. Schließlich sind die geeigneten Weiterbildungs- und Schulungsangebote bereitzustellen, wie es heute auch bereits an den Akademien des Verbundes geschieht. **Vortrag gehalten anlässlich der 16. Jahrestagung der IGA Internationales Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum „Spannungsfeld des Ehrenamtes zwischen genossenschaftlicher Tradition und zeitgemäßer Unternehmensführung“ am 18. November 2011 in Meran*

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

Eric Meyer

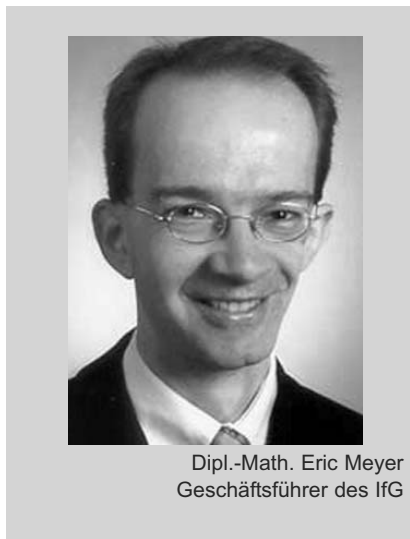
*Basel III und Instrumente zur Finanzierung von Genossenschaften**

Die Entwürfe zu den Neuregelungen der Eigenkapitalanforderungen an Banken bedeuten sowohl für Genossenschaftsbanken als auch für andere mittelständisch geprägte Genossenschaften als Kreditnehmer neue Herausforderungen an die Finanzierung dieser Unternehmen.

Basel III – Inhalte

Die Vorschläge des Banking Committee on Banking Supervision, die unter dem Schlagwort Basel III bekannt sind, bestehen aus drei großen Komponenten: den Bestimmungen zur Qualität und zum Umfang des den Forderungen der Finanzinstitute zu unterlegenden Eigenkapitals, den Bestimmungen zur Wahrung der Liquidität und ergänzenden Bestimmungen zu Erhöhung der Finanzstabilität.

Ziel der Eigenkapitalregeln ist es die Widerstandsfähigkeit in Stresssituationen zu erhöhen. Dazu wird mehr Eigenkapital und qualitativ besseres Eigenkapital verlangt. Die Definition des harten Kernkapitals wird in 14 Kriterien enger gefasst, so dass faktisch fast nur das gezeichnete Kapital und die einbehaltenen Gewinne als hartes Eigenkapital angerechnet werden. Die berühmte Fußnote 12 des Baseler Papiers gewährleistet dabei, dass auch Genossenschaftsanteile als gezeichnetes Kapital und damit hartes Eigenkapital angerechnet werden können, sofern eine Rücknahme der Anteile auch verweigert werden kann. Wesentliche Kriterien für das harte Eigenkapital sind seine Partizipation am Unternehmenserfolg und seine Letztrangigkeit. Im Tier1-Bereich tritt



Dipl.-Math. Eric Meyer
Geschäftsführer des IfG

noch das ergänzende Kernkapital hinzu, für das geringere Anforderungen gestellt werden, dessen relative Bedeutung in der Eigenkapitalausstattung der Banken aber im Vergleich zum Status quo auch sinkt. Wesentliche Eigenschaften des ergänzenden Kernkapitals sind eine fehlende Laufzeitbeschränkung, diskretionäre Spielräume in der Verzinsung dieses Kapitals, die eingeschränkte Tilgung und die Umwandlungsfähigkeit in hartes Kernkapital oder der Abschreibung bei Eintreten eines bestimmten Auslöseereignisses. Das harte und das ergänzende Kernkapital Tier 1 dienen dazu, die Stabilität des laufenden Geschäfts der Banken zu gewährleisten (going concern). Dem gegenüber

steht das Ergänzungskapital (Tier 2), das der Deckung von Ansprüchen dient, die im Insolvenzfall eintreten können (gone concern). Für das Ergänzungskapital ist eine Laufzeitbeschränkung möglich, aber es muss bei der Bank eingezahlt sein. Der Haftsummenzuschlag, wie er sich bei Genossenschaftsbanken findet, wäre damit nicht als Ergänzungskapital anrechenbar. Dieses ist insofern inkonsistent, als es sich bei der genossenschaftlichen Nachschusspflicht geradezu um ein Muster von gone concern-Kapital handelt. Dass dieses Kapital nicht eingezahlt ist, macht es eigentlich noch wertvoller, da es somit auch nicht durch falsche Geschäftspraktiken aufgebraucht worden sein kann. Es steht somit im Falle des gone concern sehr viel verlässlicher zur Verfügung als eingezahltes Kapital. Neben die Qualitätsanforderungen treten noch neue Bestimmungen zum Umfang des Eigenkapitals hinzu. Während aktuell zwei Prozent hartes und zwei Prozent ergänzendes Kernkapital, sowie vier Prozent Ergänzungskapital bereitzustellen sind, ist die Struktur bis zum Jahr 2015 schrittweise zu ändern. Das harte Kernkapital gewinnt hierbei an Bedeutung. Im Jahr 2015 sind 4,5 Prozent hartes

Kernkapital bereitzuhalten. Hinzu kommen 1,5 Prozent ergänzendes Kernkapital und zwei Prozent Ergänzungskapital. Ab 2015 tritt schrittweise bis zum Jahr 2019 ein Kapitalerhaltungspuffer von 2,5 Prozent (in 2019) hinzu, der ebenfalls als hartes Kernkapital bereitgestellt werden muss. Zusätzlich ist ab 2015 ein antizyklischer Kapitalpuffer von bis zu 2,5 Prozent aufzubauen. Damit können die Gesamtkapitalanforderungen bis zum Jahr 2019 auf bis zu 10,5 bis 13 Prozent steigen. Für systemrelevante Banken wird weiteres Kapital verlangt (1 bis 2,5 Prozent; in der Schweiz wird für die Großbanken ein Aufschlag von 6 Prozent vorgeschlagen der insb. durch Contingent Convertible Bonds (CoCos) bereitzustellen ist.)

Auch die Berechnung der Risikogewichtung der Aktiva wird sich teilweise verschärfen. Dieses gilt insb. für Handelsbuchgeschäfte und Verbriefungen sowie für OTC-Geschäfte. Insbesondere Banken, die ein internes Rating im Gegensatz zum Standardansatz verwenden, werden mit schärferen Anforderungen konfrontiert werden. Tendenziell werden sich damit die risikogewichteten Aktiva erhöhen und damit mehr Eigenkapital erfordern.

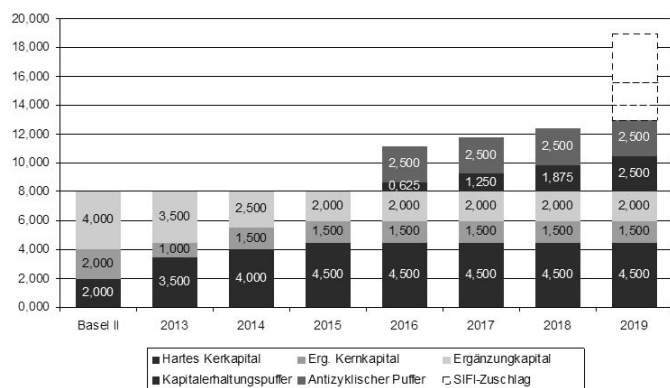
Darüber hinaus legt Basel III drei weitere Kennziffern fest, die die Eigenkapitalbildung der Banken beeinflussen werden. Neben der Leverage-Ratio, die das Verhältnis der (nicht-risikogewichteten Aktiva) zum Eigenkapital misst, tauchen hier zwei neue Kennzahlen auf, die versuchen, das

Eigenkapital	Liquidität	Ergänzende Bestimmungen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziel: Widerstandsfähigkeit erhöhen ▶ Mehr Eigenkapital ▶ Qualität des Eigenkapitals ▶ Bessere Risikoadjustierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziel: Verhinderung von Illiquiditätssituationen ▶ Liquiditätsmindestausstattungen ▶ LCR ▶ NSFR 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erhöhung der Finanzmarktstabilität ▶ OTC-Bestimmungen ▶ SIFI

Komponenten von Basel III

Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko der Finanzinstitute einzudämmen. Die Liquidity Coverage Ratio (LCR) misst das Verhältnis hochliquider Aktiva zu den (modellierten) stressinduzierten Nettokapitalabflüssen und soll immer über 100 Prozent liegen. Hiermit soll die Liquidität der Finanzinstitute sichergestellt werden. In der Folge ist damit zu rechnen, dass die Aktiva-Positionen der Banken eher kurzfristiger werden und die Einlagen längere Fristen annehmen. Insbeson-

dere werden die Möglichkeiten der Ertragsgenerierung durch eine Fristentransformation reduziert, was jedoch wiederum die Eigenkapitalbildung durch einbehaltene Gewinne verringert. Außerdem wird versucht mit der Net Stable Funding Ratio (NSFR) eine stabile Refinanzierungsstruktur der Banken zu gewährleisten, indem die verfügbaren Refinanzierungsmittel mit dem Finanzierungsbedarf verglichen werden.



Neue Eigenkapitalbestimmungen

Finanzierungswirkungen

Für die Banken ergeben sich durch die gestiegenen Eigenkapital- und Liquiditätsanforderungen unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten. Hinsichtlich der höheren qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung von Aktiva können die Finanzinstitute entweder versuchen, das Eigenkapital zu erhöhen, indem sie neue Anteile ausgeben oder indem sie Gewinne einbehalten. Dieses setzt allerdings voraus, dass sie im Übergangszeitraum bis 2015 bzw. 2019 in der Lage sind, hinreichende Gewinne zu erzielen. Dem stehen jedoch teilweise andere Regulierungen entgegen, die genau diese Möglichkeiten, Gewinne zu erzielen, einschränken. Alternativ können die Banken auch versuchen, ihre Kreditvergabe einzuschränken oder bestehende Aktivpositionen zu verkaufen, um so ihre Aktiva zu reduzieren. In ähnlicher Weise ist es möglich, die besonders risikoreichen Forderungen zu verringern und risikoärmere Forderungen einzugehen, um die Aktivpositionen mit geringeren Eigenkapitalerfordernissen zu stärken.

Zur Bewältigung der neuen Liquiditätsanforderungen können die Banken die Fristentransformation reduzieren, was zu geringen Zinsgewinnen führen würde. Zusätzlich können die Banken die Fristigkeiten ihrer Forderungen reduzieren, indem sie vermehrt kurzfristige Forderungen aufbauen, um damit eine liquidere Position zu erreichen. Umgekehrt bestünde auch die Möglichkeit die Refinanzierungen längerfristig ausulegen, was insbe-

sondere im Bereich von Pfandbriefrefinanzierungen eine Möglichkeit darstellt. Generell wird es aufgrund der Liquiditätsanforderungen einen Trend zu liquideren Forderungsformen geben.

Diese Handlungsmöglichkeiten haben auch Konsequenzen für die Unternehmen, die mit den Banken Finanzierungen planen, wozu natürlich auch wieder Genossenschaften (wie z.B. Wohnungsgenossenschaften und gewerbliche Genossenschaften) gehören. Sie müssen sich darauf vorbereiten, dass bei Finanzierungen mehr Eigenkapital bzw. auch ein professionelleres Beleihungsmanagement erforderlich ist. Dieses gilt umso mehr je risikoreicher die darzustellenden Finanzierungen sind.

Neben die qualitative Veränderung in der Finanzierung treten aber auch strukturelle Änderungen, da über die Liquiditäts- und Refinanzierungsbestimmungen von Basel III in das Befristungsverhalten von Banken eingegriffen wird. Da die Bankaktiva tendenziell liquider und damit kurzfristiger werden, werden langfristige Finanzierungen teurer oder gar nicht mehr erhältlich sein. In der Folge müssen sich Unternehmen auf ein deutlich aktiveres Finanzmanagement vorbereiten, dass mit diesen kürzeren Kreditfristen umgehen kann. Mithin würden sich Planungshorizonte verkürzen und für die Unternehmen eine höhere Zinsunsicherheit entstehen.

Finanzierungsinstrumente

Angesichts der möglichen Herausforderungen, die für Genossenschaftsbanken und andere Genossenschaften

aus den Neuregelungen von Basel III entstehen können, ist das gesamte Finanzierungsmanagement zu überdenken. Dieses betrifft natürlich einerseits neue Wege zu Eigenkapital aber auch zu Fremdkapitalfinanzierungen, wenn diese im Zuge der neuen Regeln für die Kreditunterlegung schwieriger werden sollten.

Nachfolgend sollen Beispiele für Finanzierungsinstrumente vorgestellt werden, die in anderen Ländern oder in bestimmten Branchen/Bereichen bereits zum Einsatz kommen. Diese Instrumente sind hinsichtlich verschiedener Kriterien einzuordnen. Dieses sind u.a. die Anwendbarkeit für Genossenschaften aufgrund ihrer Komplexität, Kosten oder Größenabhängigkeit. Insbesondere ist zu prüfen inwiefern diese Finanzierungsinstrumente in der Lage sind, die genossenschaftliche Governance zu verwässern, indem sie die Mitwirkungsrechte einschränken oder Auswirkungen auf das langfristig und nachhaltig orientierte Handeln von Genossenschaften haben.

– *Aktienemissionen von Verbundunternehmen*: Hiermit kann durch die Emission von Stamm- oder Vorzugsaktien hartes Kernkapital eingeworben werden. Voraussetzung ist jedoch ein entsprechender Zugang zum Kapitalmarkt. In verschiedenen europäischen genossenschaftlichen Finanzverbänden wurde dieser Weg bereits beschritten, so z.B. bei Credit Agricole (Frankreich), wo sich die Zentralbank zu 44 Prozent im Streubesitz befindet, bei der Banque Populaire Caisse d'Épargne (Frankreich), die ein ähnliches Modell anwenden, bei der

OP Pohjola Gruppe (Finnland) oder auch bei der Raiffeisen Bankengruppe (Österreich), wo die Tochter Raiffeisen International an der Börse notiert ist. Aktienemissionen stellen ein komplexes Instrument dar, das so nur bei größeren Genossenschaften oder bei Verbänden in Frage kommt. Kritisch ist die Verwässerung der genossenschaftlichen Governance. Die Investoren werden reine Kapitalinteressen in die Gruppe bringen, die die beiden anderen Aspekte der genossenschaftlichen Governance, nämlich den unmittelbaren MemberValue für die Unterstützung der wirtschaftlichen Aktivität der Mitglieder und den nachhaltigen MemberValue, der eine Langfristigkeit garantiert, vernachlässigen. Dieses kann auch bei der Emission stimmrechtsloser Vorzugsaktien im Wege eines „Finanzierungsdrucks“ geschehen.

– *Certificats cooperatif d'investissement (CCI)*: Dieses Instrument wird insbesondere in Frankreich zur Finanzierung der regionalen (zweiten) Stufe von genossenschaftlichen Finanzverbänden (z.B. bei Credit Agricole oder den Caisses d'Epargne) verwendet. Die CCI werden von den regionalen Banken emittiert und sind auch börsennotiert, d.h. die Inhaber partizipieren am Wertverlauf. Die Inhaber der CCI haben jedoch kein Stimmrecht. Sie werden auch an Nicht-Mitglieder verkauft, so dass hier ähnliche Verwässerungseffekte auftreten können wie bei den Aktienemissionen von Vorzugsaktien. Etwas anders ausgestaltet sind die verwandten *certificats cooperatif d'associé (CCA)*. Diese ebenfalls stimmrechts-

losen Instrumente werden nur an Mitglieder ausgegeben, sind ebenfalls stimmrechtslos, aber sie sind nicht börsennotiert. Dennoch partizipieren sie an der Wertentwicklung, indem dreimal im Jahr der Wert dieser Papiere festgelegt wird, zu dem diese wieder verkauft werden können, so dass hier die Gefahr der Verwässerung der genossenschaftlichen Governance deutlich geringer ist als bei den vergleichbaren CCI.

– *Investierende Mitglieder*: Seit seiner Novelle im Jahr 2006 hält das deutsche Genossenschaftsgesetz die Möglichkeit bereit, Geschäftsanteile ohne Nutzung an sog. Investierende Mitglieder auszugeben (§ 8 Abs. 2 GenG). Die investierenden Mitglieder haben die gleichen Rechte wie die normalen Mitglieder und partizipieren auch an den Ausschüttungen auf ihre Geschäftsanteile. Ihr Anteil und ihre quantitative Beteiligung in den Gremien ist jedoch durch das Genossenschaftsgesetz eingeschränkt. Dieses Instrument würde einen leichten und leicht nutzbaren Zugang zu hartem Kernkapital für alle Genossenschaften ermöglichen. Allerdings ziehen ähnlich wie bei den Aktienemissionen die investierenden Mitglieder nur einen Nutzen aus der Verzinsung des Geschäftsanteils, so dass auch hier eine ähnliche Verwässerung der Governance wie bei den Aktienemissionen drohen kann, da – anders als beispielsweise bei den CCA – auch Stimmrechte vorhanden sind. Bislang sind investierende Mitglieder nur bei wenigen Genossenschaften als Instrument genutzt worden.

– *Contingent Convertible Bonds (CoCos)*: Hierbei handelt es sich um Bonds, die bei Eintreten eines auslösenden Ereignisses (trigger event) entweder in hartes Kernkapital umgewandelt oder (teilweise) im Wert reduziert werden. Typischerweise beziehen sich diese trigger events auf das Erreichen bestimmter Eigenkapitalquoten, so dass die Eigenkapitalbasis gestärkt werden kann, wenn das Eigenkapital unter eine bestimmte Schwelle sinkt. Da eine Umwandlung in Geschäftsanteile bei Genossenschaften einer Art Zwangsmemberschaft gleich käme, bleibt hier als Ausgestaltungsvariante nur die Wertabschreibung des Bonds. Dadurch würden sich die Forderungen an die Bank verringern, so dass Abschreibungen von eigenen Forderungen kompensiert werden können. Die niederländische Rabobank hat als genossenschaftliche Gruppe im März 2010 entsprechende Senior Convertible Notes emittiert. Der Auslöser war dabei so gestaltet, dass der Wert der Bonds um 75 Prozent reduziert wird, wenn das Tier 1-Eigenkapital unter 7 Prozent sinken sollte. Bei den CoCos handelt es sich um ein relativ komplexes und in der Ausgestaltung teures Instrument, das nur von großen Genossenschaften oder Verbänden eingesetzt werden kann. Hinzu kommt, dass der Eigenkapitalcharakter der Bonds noch unklar ist. Sofern die Bonds zeitlich befristet sind, dürften sie nach den Tier 1-Bestimmungen eigentlich nicht als hartes Kernkapital angerechnet werden.

– *Inhaberschuldverschreibungen*: Inhaberschuldverschreibungen sind

ein Instrument zur Fremdkapitalbeschaffung, das bereits bei Genossenschaftsbanken oder auch bei Wohnungsgenossenschaften eingesetzt wird. Diese können insbesondere als Alternative oder als Ergänzung zu Bankfinanzierungen in Erwägung gezogen werden. In der Ausgestaltung sind sie flexibel, so dass auch eine Beschränkung auf Mitglieder möglich ist, so dass die Governance-Wirkungen in diesem Fall als vernachlässigbar einzuschätzen sind.

Mitgliedschaft nutzen

Neben den Finanzierungsinstrumenten besitzen Genossenschaften noch ein weiteres wertvolles Instrument, dass bei Finanzierungsfragen zu Unrecht wenig Berücksichtigung findet: die Mitgliedschaft. Mitglieder sind die Eigentümer und die Kapitalgeber

der Genossenschaft, die über ihren wirtschaftlichen Austausch mit der Genossenschaften ein inhärentes Interesse an der soliden Finanzierung „ihres“ Unternehmens haben. Dieses setzt natürlich voraus, dass die Mitgliedschaft im Vorfeld bereits hinreichend kommuniziert wurde und damit ein Bewusstsein (auch) für die Finanzierungsverantwortung über die Eigentümerfunktion geschaffen wurde. Damit besitzen Genossenschaften einen integralen Kommunikationsvorteil, den andere Unternehmen über „Investor relations“-Kommunikation zusätzlich aufbauen müssen. Ist die Mitgliedschaft entsprechend kommuniziert, so vereinfacht sich der Finanzierungsweg über zusätzliche Geschäftsanteile oder auch über Fremdfinanzierungen durch Inhaberschuldverschreibungen. Bei der Eigenkapi-

talfinanzierung durch zusätzliche Geschäftsanteile tritt natürlich ein gegenläufiger Effekt ein, dass durch höhere Ausschüttungen der Gewinn reduziert wird, was die Eigenkapitalbildung durch einbehaltene Gewinne reduziert. Die Mitgliedschaft kann also für Genossenschaft ein wertvolles Instrument sein, dessen Potenziale es weiter auszuleuchten gilt.

**Vortrag gehalten 28. Oktober 2011 anlässlich der Fachtagung „Finanzierung von Genossenschaftsunternehmen“ an der Universität Luzern*

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

Martin Effelsberg

*Chancen und Risiken internationaler Kooperationen im Bereich F&E**

Das Zentrum für Innovation und Technik in NRW (ZENIT) lud am 22. September 2011 zu einer Veranstaltung zum Oberthema „Durch internationale Technologiekooperationen zum Erfolg“ nach Mülheim an der Ruhr ein. Ziel der Veranstaltung war es, kleine und mittlere Unternehmen über Chancen, Risiken und mögliche Ausgestaltungen internationaler F&E-Kooperationen zu informieren. Den Impulsvortrag hielt Martin Effelsberg vom Institut für Genossenschaftswesen.

Vor dem Hintergrund eines schnellen technologischen Fortschritts, ständig wechselnder Kundenbedürfnisse und einer hohen Komplexität bei der Entwicklung von Innovationen fehlen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen oftmals nötige Ressour-

cen, um mit großen Unternehmen mithalten zu können. Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) können für diese Herausforderungen einen Ausweg bieten, sind aber auch mit einigen Risiken verbunden.

Chancen

Internationale F&E-Kooperationen bieten neben dem Zugang zu Wissen, Kapital und Patenten zusätzlich die Chance, neue Märkten und Kunden zu erschließen. Durch die Kombination



Dipl.-Vw. Martin Effelsberg

von komplementärem Wissen können Entwicklungszeiten verkürzt und Kosten der Generierung von Innovationen reduziert werden. F&E-Aktivitäten sind stets mit dem Risiko verbunden, dass Ressourcen für die Entwicklung einer Innovation investiert werden, ohne dass dabei eine verwertbare Neuerung hervorgeht. Dieses Risiko kann in einer Kooperation geteilt werden. Eine Zusammenarbeit mit einem renommierten Großunternehmen kann die Reputation steigern und somit das Vertrauen von Gläubigern für die Finanzierung zukünftiger F&E-Projekte erhöhen.

Risiken

In F&E-Kooperationen werden den Partnern Einblicke in die eigenen Innovationsaktivitäten gewährt. Dies stellt zwar einerseits die Chance dar, auf den aktuellen Stand technologischer Entwicklungen zu gelangen, andererseits kann mit der Offenbarung des eigenen Wissens aber auch ein Verlust von Know-how an die Kooperationspartner einhergehen und somit ein Technologievorsprung verloren gehen. Wissen kann auch dadurch verloren gehen, dass Mitarbeiter, die

sich bei den gemeinsamen F&E-Aktivitäten bewährt haben, von Kooperationspartnern gezielt abgeworben werden. Neben dem Verlust spezifischer Unternehmensressourcen besteht ein wesentliches Risiko in der Abhängigkeit von Kooperationspartnern, die Anreize haben, diese Abhängigkeit zu ihren Gunsten auszunutzen. Die Konsequenz der Abhängigkeit zeigt sich einerseits im Verlust von Kontrolle über die F&E-Aktivitäten und andererseits in einer Hemmung der Initiative, eigene F&E zu betreiben. Obwohl F&E-Kooperationen die Chance bieten, die Entwicklungszeiten zu verkürzen und Kosten zu senken, entsteht durch eine Kooperation zusätzlicher Koordinationsaufwand, der die Vorteile einer Kooperation kompensieren kann. Beispielsweise müssen für die Suche eines geeigneten Partners sowie für Verhandlungen unternehmensinterne Ressourcen gebunden werden.

Über Zenith

Das von der EU-Kommission initiierte „Enterprise Europe Network“ bietet kleinen und mittleren Unternehmen

die Gelegenheit, diese Risiken von F&E-Kooperationen zu verringern. Das Beratungsnetzwerk für Internationalisierungs- und Innovationsvorhaben verfolgt das Ziel, europäische Kooperationen für kleine und mittelständische Unternehmen zu unterstützen. Besonders im Bereich F&E wird Unternehmen geholfen, Kontakte in die Wirtschaft und die Wissenschaft zu intensivieren und an Fördermittel zu gelangen. Das Zentrum für Innovation und Technik in NRW (ZENIT) ist deutscher Ansprechpartner des Enterprise Europe Network.

Die ZENIT GmbH ist eine halböffentliche Unternehmensberatung mit Beteiligung der nordrhein-westfälischen Landesregierung, die vorrangig technologieorientierte kleine und mittlere Unternehmen in NRW bei deren Innovationsaktivitäten unterstützt. Neben dem aus rund 200 Unternehmen bestehenden Netzwerk ZENIT e.V. sind das Land Nordrhein-Westfalen sowie ein Bankenkonsortium aus der WGZ-BANK und der NRW.BANK ihre Gesellschafter. Sie berät zu den Themen Innovation, Europa und Förderung. Auf den Impulsvortrag von Herrn Ef-



Sitz des Zentrums für Innovation und Technik in Mülheim/Ruhr

felsberg folgte ein Vortrag von Herrn Dr. Dornbusch von ProVendis über internationale Kooperationen mit öffentlichen Forschungseinrichtungen. Bei der Veranstaltung wurden schwerpunktmäßig Möglichkeiten der Anbahnung von internationalen Kooperationspartnern vorgestellt. Die Veranstaltung endete mit einer Podiums-

diskussion, bei der Vertreter von Unternehmen, die bereits im Technologiebereich mit internationalen Partnern kooperieren, von ihren Erfahrungen berichteten.

**Vortrag gehalten am 22. September 2011 anlässlich der Veranstaltung „Durch internationale Technologie-*

kooperationen zum Erfolg“ in Mülheim an der Ruhr.

☎ Martin Effelsberg

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ martin.effelsberg@ifg-muenster.de

Eric Meyer

Kooperationen – Chancen und Risiken für KMUs

Kooperationen stellen gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) eine Möglichkeit dar, Nachteile gegenüber großen Wettbewerbern zu kompensieren. Allerdings ergeben sich aus diesen Kooperationen auch neue Risiken, die es bei Planung und Management der Kooperation zu berücksichtigen gilt, um die Kooperation tatsächlich zu einem Erfolg werden zu lassen.

Kooperationen bieten kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, ihre eigenen Wettbewerbsvorteile der Marktnähe und guten Marktkenntnis, des Engagements und der persönlichen Verantwortung sowie ihrer Flexibilität so zu kombinieren, dass sie virtuelle Größe erreichen und damit auch entsprechende Größen- und Verbundvorteile realisieren können, um mit größeren Unternehmen konkurrieren zu können.

Fragt man nach den Gründen der Kooperation von KMUs so stehen Marktgründe im Vordergrund: Der Zugang zu neuen Märkten und breitere Beschaffungsmöglichkeiten für Produkte sind häufige Gründe. Geringere Kosten sind wichtig aber keiner der Hauptgründe. Allerdings unter-

scheiden sich diese Gründe in Abhängigkeit der Unternehmensgröße. Vor allem für kleine Unternehmen sind die Marktgründe wichtig, während die größeren Unternehmen eben die Kostenargumente in den Vordergrund stellen. Dagegen ist das Haupthemmnis für Kooperationen über alle Unternehmensgrößen gleich und dominierend: der Wunsch, die Unabhängigkeit zu wahren. Dieses weist auch schon den Weg für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement. Es gilt, die Tätigkeiten und das Kooperationsprojekt soweit zu strukturieren, dass nachvollziehbar wird, wo Einschränkungen der Unabhängigkeit erforderlich sind und wie damit umgegangen werden kann, um damit die größeren Gewinne durch einen besseren Markt-

zugang oder durch geringere Kosten realisieren zu können. Dieses kann durch das bekannte Kooperationsprozessmodell strukturiert und damit abgearbeitet werden. Hieraus werden einige wesentliche Schritte herausgegriffen.

Positionierung

Grundlage einer erfolgreichen Kooperation ist die Analyse der eigenen Wertschöpfungsaktivitäten. Hierzu sollte die eigene Tätigkeit möglichst fein untergliedert werden, um eine Basis zu erhalten, die Aussagen darüber trifft, welche Teilleistungen in Teilschritten erbracht werden und welche Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Informationen zwischen diesen Schritten ausgetauscht

werden. Damit ist es möglich, bessere Entscheidungen zu treffen, welche Teilschritte zusammen mit Partnern (horizontale Kooperation) oder nur durch Partner (vertikale Kooperation) durchgeführt werden können. Durch die Analyse ist es auch möglich festzustellen, inwiefern und in welchem Umfang die eigene Unabhängigkeit eingeschränkt wird, da ermittelt werden kann, welche Änderungen der eigenen Prozesse an den Schnittstellen zu den Gemeinschaftsprozessen vorgenommen werden müssen, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Hierbei wird häufig die Bedeutung der Informationen und der Weitergabe von Informationen an der Schnittstelle vernachlässigt. Zu analysieren ist, welche Informationen wechselseitig (also zwischen den Partnern) benötigt werden, aber auch welche Informationen so schutzbedürftig sind, dass sie nicht weitergegeben werden sollten.

Kooperationsführung

Kooperationen brauchen ein anderes Management als das Management in Unternehmen. Dies ist dadurch begründet, dass viele Rechte und Funktionen, die in den Hierarchien von Unternehmen vorhanden sind, so in Kooperationen nicht existieren oder für die Kooperation schädlich wären. Die Möglichkeit, Aufgaben per diskretionärer Entscheidung zuzuweisen oder bestimmte Tätigkeiten anzuweisen, ist in Kooperation so nicht existent, da der Partner selbst ein unabhängiges Unternehmen ist, das allenfalls im Rahmen vertraglicher Verpflichtungen solche Tätigkeiten aus-

führen muss. Das Management von Unternehmenskooperationen muss vielmehr auf Anreize setzen, die den Partner dazu bringen, das zu tun, was für die Kooperation und das Unternehmen sinnvoll ist. Der amerikanische Ökonom Thomas Malone formuliert dieses prägnant als „Coordinate and cultivate“ statt „Command and control“. Die für Kooperationen wesentliche Managementfähigkeit ist also die intelligente Koordination der Partner durch Anreize und nicht durch Befehle. Es gilt, die Partner so mit Informationen und Anreizen zu versorgen, dass sie so handeln, wie es auch im Interesse des eigenen Unternehmens ist.

Dieses gilt insbesondere auch zur Bewältigung eines für Kooperationen sehr typischen Phänomens, das auch aus der Team-Produktion bekannt ist: das „Shirking“, also die Rückführung eigener Aktivität in der Annahme, dass andere diese Tätigkeiten ausführen. Auch hier sind entsprechende Überwachungsmechanismen und Anreize zu installieren, so dass dieses Verhalten eingedämmt wird.

Erfolgsfaktoren

Für Unternehmenskooperationen gibt es zahlreiche Erfolgsfaktoren. Auch hängen sie von den Gegebenheiten des Einzelfalls mit seinen ganz besonderen Herausforderungen ab. Ganz allgemein erweisen sich aber mindestens drei Faktoren als wichtig:

– *Das Ganze sehen*: Nur wenn die Kooperationspartner für sich ein Verständnis des ganzen, nun gemeinsamen Wertschöpfungsprozesses erkennen, kann dieser Prozess auch erfolg-

reich geführt werden. Das gemeinsame Verständnis erleichtert aber auch die Kommunikation zwischen den Partnern und das Verständnis für die wechselseitigen Interessen. Deshalb ist es ratsam, die Sichtweisen auf das gesamte Projekte und die gemeinsamen Ziele in der Projektierungsphase zu thematisieren und eventuell auch in einem entsprechenden Memorandum niederzulegen.

– *Widersprüche bewältigen*: Kooperationspartner sind stets weiterhin unabhängige Unternehmen mit eigenen Zielen und eigenen Vorstellungen. Dieses zu ignorieren würde der Kooperationsrealität nicht gerecht. Wichtiger ist es, diese Widersprüche und Unterschiede produktiv abzuarbeiten. D. h. es sind entsprechende Konfliktlösungsmechanismen zu installieren, welche die Probleme, die aus der Unabhängigkeit der Unternehmen resultieren, dämpfen oder abbauen.

– *Raum für „weiche“ Faktoren schaffen*: Viele Aspekte müssen in Kooperationen geregelt werden. Ausgangspunkt hierfür ist stets die Analyse der eigenen Wertschöpfungsaktivität. Vieles erfordert auch zwingend die Fixierung in Verträgen. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass Verträge auch stets Kreativität und Innovationskraft einschränken. Diese sollen hingegen in Kooperationen genutzt und aufrecht erhalten werden. Es ist also sorgsam abzuwägen, welche Faktoren tatsächlich in Verträgen niedergelegt werden, da (umfangreiche) Verträge auch eine Tendenz befördern, kooperative Tätigkeiten in Form eines „Pflichtenheftes“ abzuarbeiten, was die Produktivität der Kooperation

verringert. „Weiche“ Faktoren wie Vertrauen oder auch eine gemeinsame Kultur erleichtern es, mit diesen Freiräumen umzugehen. Sie erleichtern es auch, die Widersprüche, die es in einer Kooperation notwendigerweise gibt, besser zu bewältigen. Weiche Faktoren ersetzen kostenintensive Kontrolle und erlauben (in begrenztem Maße) die Handlung ohne vertragliche Absicherung und das Eingehen von Risiken.

**Vortrag gehalten anlässlich der Jahrestagung der Initiative für evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropa am 15. Oktober 2011 in Bochum*

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

Theresia Theurl

Glaubwürdigkeit und Vertrauen: Schlüssel zur Auflösung der Schuldenkrise

Der aktuelle Status der Staatsverschuldung mancher Euro-Staaten birgt nach wie vor Gefahren für die gemeinsame Währung sowie für die Europäische Union. Dass keine Alternativen zu den Rettungsprogrammen und hebelgetragenen Fonds temporärer und permanenter Natur existieren würden, darf bezweifelt werden. Es trifft allerdings dann zu, wenn die kurzfristig orientierte Krisen- und Gipfelhektik zum Programm erklärt wird. Weshalb nicht nach den wahren Wurzeln der Krise fragen und dann die Konsequenzen ziehen?

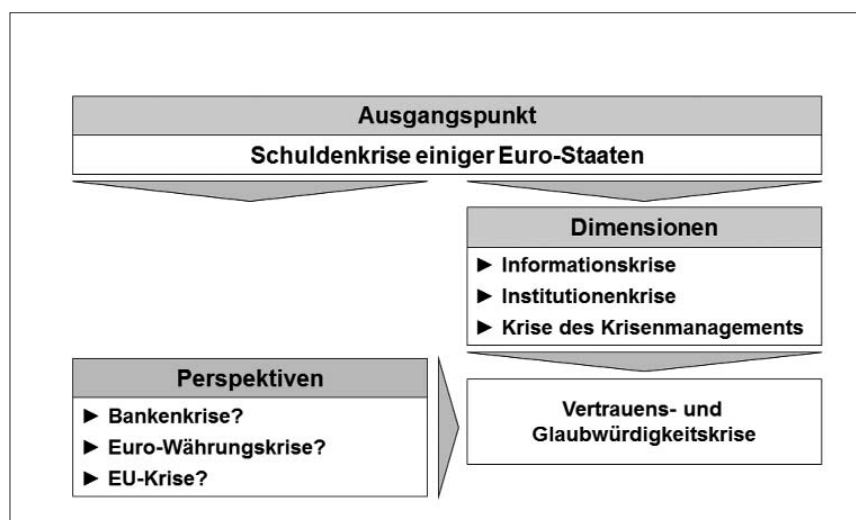
Hinter den aktuellen Problemen liegt eine Vertrauens- und Glaubwürdigkeitskrise mit zahlreichen Facetten. Sie ist aus einer Informationskrise, einer Institutionenkrise und einer Krise des Krisenmanagements hervorgegangen. An deren Ursachen ist anzusetzen, wenn die aktuellen Probleme nachhaltig gelöst werden sollen.

Informationskrise

Es hat sich herausgestellt, dass erhebliche Informationsmängel über den Status relevanter Akteure wie Staaten und Banken bestanden und bestehen. Diese Intransparenz wird unter anderem durch eine starke Vernetzung der Akteure und die entstandene Komple-

xität der Marktbeziehungen ermöglicht. Trotz Stabilitätsberichten und Banken-Stresstests bestehen nach wie vor große Informationsmängel über

die Risikoallokation in der Euro-Währungsunion. Es existieren aber auch Informationsdefizite über die ökonomischen und die politischen



Krisenstruktur

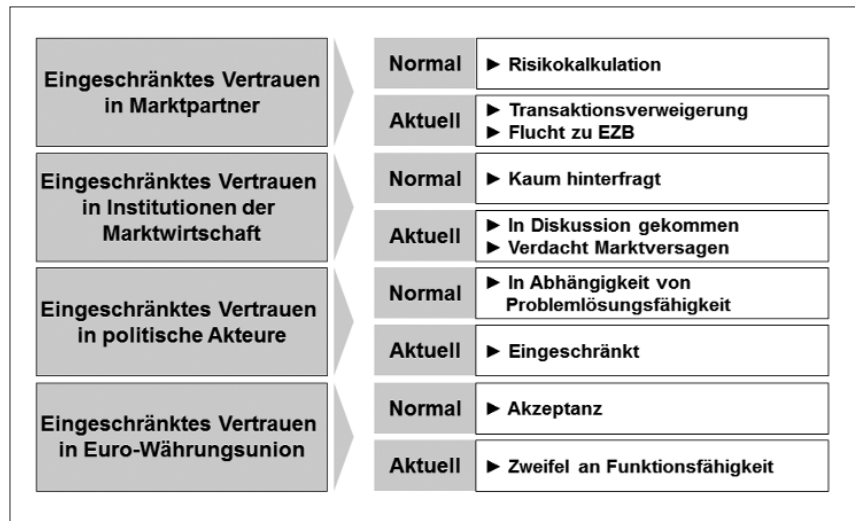
Reformpotenziale in den betroffenen Volkswirtschaften. Ein Blick nach Griechenland möge dies demonstrieren. Informationsdefizite bestehen ferner über die Reaktionen von Gläubigern, Investoren und Ratingagenturen auf politisch vereinbarte Maßnahmen. Doch auch die Wirkungen über alternative Reformmaßnahmen sind unsicher, die Verantwortlichkeiten unklar.

Unsicherheit

Als Ergebnis ist eine ausgeprägte Unsicherheit in der Währungsunion entstanden, die nicht nur durch die Kurzlebigkeit der einzelnen Reformschritte genährt wird. So werden die Informationsdefizite durch eine systematische Fehleinschätzung des Korrekturbedarfs signalisiert. Unsicherheit entsteht auch durch die Drohung mit „Horrorzenarien“ (z. B: „Scheitert der Euro, dann scheitert Europa“), durch die lange Leugnung des dann doch „Unausweichlichen“ (z. B im Falle von Griechenland Umschuldung und Schuldenschnitt) sowie durch das „Diskussionsverbot“ einer Staatsinsolvenz. Die Situation wird auch dadurch nicht besser, wenn die Not opportunistisch für die Lancierung einer Transaktionssteuer oder für Euro-Bonds genutzt wird. Vor diesem Hintergrund leidet die Glaubwürdigkeit der meisten vereinbarten Maßnahmen.

Konstruktions- und Managementfehler

Negativ auf die Glaubwürdigkeit der aktuellen Gipfelbeschlüsse wirkt sich die Existenz einer Institutionenkrise



Dimensionen der Vertrauenskrise

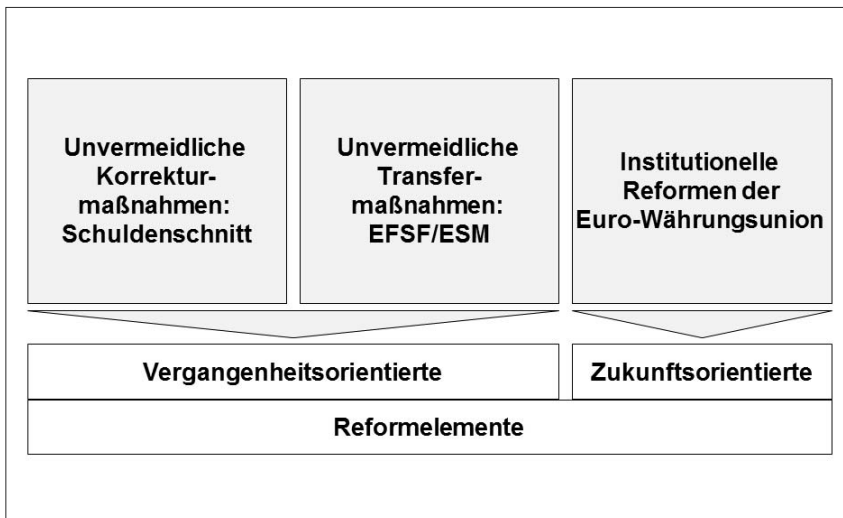
aus. Diesbezüglich sind zwei Aspekte zu unterscheiden. Erstens die Konstruktions- und Managementfehler der Währungsunion, die den Hintergrund der Schuldenkrise bilden und zweitens der Versuch der Krisenbewältigung. Die institutionellen Defizite der ersten Kategorie sind hinlänglich bekannt: die seinerzeitige politische Entscheidung für eine heterogene Währungsunion mit Mitgliedern, die Divergenzen bei wirtschaftlichen Entwicklungsständen, wirtschaftspolitischen Präferenzen, dem unionsorientierten Verhalten und der Regel-treue aufwiesen, eine inkonsistente Geldordnung, bei der monetäre Faktoren und deren Determinanten auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind, eine inkonsistente Unionsordnung mit nationalen politischen Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen und einer supranationalen Geldordnung. Dazu kamen zahlreiche tolerierte Regelverletzungen sowie die ungeklärte Finalität der Europäischen Union.

Institutionenkrise

Doch auch im Versuch der Bewältigung der Schuldenkrise wurden „institutionelle Sündenfälle“ begangen. Allen voran waren und sind sie gegen die Europäische Zentralbank gerichtet. Ähnlich weitreichend ist der Verstoß gegen die No-bail-out-Klausel. Dazu kommt eine mehrfache Aushebelung der Regeln der parlamentarischen Demokratie, die auch das Bundesverfassungsgericht beschäftigt hat. Tiefgehend und langfristig verhaltenswirksam ist der Verstoß gegen die Verantwortungsübernahme von privaten und politischen Entscheidungsträgern mit einer ex-post-Sozialisierung von Kosten und den negativen Konsequenzen einer hohen Risikobereitschaft.

Glaubwürdigkeit?

Diese institutionelle Malaise bleibt nicht ohne Folgen für die Glaubwürdigkeit der Akteure. So wurde der Umgang mit Regeln in Wirtschaft und Politik zu einem Signal der Bestra-



Notwendige Sanierungs- und Reforminhalte

fung von Regeltreue und der Belohnung von Regelverletzungen. Zusätzlich zeichnet sich mit der Konzentration auf kurzfristig wirksame Reparaturmaßnahmen eine kalte Vertiefung der politischen Integration ab, also eine Flucht nach vorne, die nicht die Europäische Union, sondern nur eine Teilmenge ihrer Mitglieder betrifft. Dies geschieht ohne eine Diskussion, die in den demokratischen Strukturen der Mitgliedsländer für solch weitreichende Schritte vorgesehen ist. Die Krisenrhetorik scheint alles zu rechtfertigen.

Krisenmanagement

Ein gutes Krisenmanagement wirkt positiv auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Fehler können dabei sowohl mit den Inhalten der Maßnahmen, aber auch bei der Vorgangsweise gemacht werden. Das Krisenmanagement zur Bewältigung der Schuldenkrise war und ist schlecht. Es ist davon auszugehen, dass die Schuldenkrise länger dauert, höhere Kollateralschäden hat und die Kosten ihrer

Bewältigung höher sind als im Falle eines effektiven Krisenmanagements. Ein solches erfordert die transparente und nachvollziehbare Auslotung von Inhalt und Umfang des Problems, die Klärung der Sanierungsperspektive, die Ableitung einer differenzierten und konsequenten Sanierungsstrategie sowie eine gute Krisen- und Sanierungskommunikation. In jeder einzelnen dieser Aufgaben sind schwerwiegende Defizite zu orten.

Vertrauenskrise

Die aktuelle Krise ist also nicht nur eine Schuldenkrise einiger Euro-Mitgliedsländer, die sich zu einer Währungskrise entwickeln kann und zu einer Gefahr für die Europäische Union, sondern sie ist in ihren Fundamenten eine Informationskrise, eine Institutionenkrise und eine Krise des Krisenmanagements. Diese haben insgesamt dazu geführt, dass Vertrauen verloren gegangen ist und die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen zur Bewältigung der Schuldenkrise reduziert wurde. So ist heute ein einge-

schränktes Vertrauen in die Marktpartner, in die Institutionen der Marktwirtschaft, in die politischen Akteure und in die Euro-Währungsunion entstanden. Dieses kommt in der Flucht zur EZB sowie in einer allgemeinen Transaktions- und Investitionsverweigerung zum Ausdruck, in der Vermutung eines umfassenden Marktversagens in der Marktwirtschaft, im Zweifel an der Funktionsfähigkeit der Währungsunion, aber auch in einem fehlenden Zutrauen in die Problemlösungsfähigkeit von Politikern.

Strategiewechsel

Was ist nun die Konsequenz aus dieser Krisen-Gemengelage? Sie sollte als eine Chance gesehen werden, die ergriffen werden und zu einem „Strategiewechsel“ der „Euro-Retter“ führen sollte. Dieser sollte eine Abkehr von der kurzfristig ausgerichteten Sanierungs- und Reformhektik beinhalten und eine Besinnung darauf, wie zerstörtes Vertrauen wieder aufgebaut werden kann. Vertrauen entsteht nicht auf die Schnelle, sondern es geht um einen Investitionsprozess. Die Existenz von Vertrauensankern kann diesen Prozess beschleunigen. Vertrauensanker sind Anhaltspunkte, die die Erwartungen von Menschen beeinflussen, wenn die Glaubwürdigkeit von Regeln verloren gegangen ist.

Vertrauensanker

Solche Vertrauensanker können gefunden werden: Erstens gilt es ein konsistentes Sanierungs- und Reformprogramm umzusetzen, das bereits die akute Problemlösung mit institu-

tionellen Reformen der Euro-Währungsunion kombiniert und nicht letztere in die Zukunft verschiebt. Ein zweiter Anker besteht in der Schaffung von Transparenz der Voraussetzungen, Inhalte und Konsequenzen. Drittens ist die Fairness des Programms zu nennen, es darf keine strukturellen Verlierer geben, die nun die Konstruktions- und Managementfehler der Währungsunion zu tragen haben, z.B. die Steuerzahler einzelner Unionsstaaten. Viertens gilt es, die Bereitschaft der politischen Akteure zur Kommunikation mit Parlament und Wählern in den Fragen der Schul-

denkrise deutlich zu erhöhen. Ein fünfter Ansatzpunkt ist die Diskussion und Klärung der Finalität der Europäischen Union. Eine „ordnungspolitische Besinnung“, etwa auf die Aufgaben einer Notenbank, erleichtert es sechstens, außergewöhnliche Maßnahmen für außergewöhnliche Situationen vorzusehen, ohne dass kaum lösbare Exit-Nöte entstehen, so wie dies derzeit der Fall ist. Ein siebter Vertrauensanker schließlich besteht in der signalisierten fachlichen Kompetenz der Akteure bezüglich der Vorgänge auf den Finanzmärkten.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des „Wirtschaftspolitischen Symposiums 2011: Schuldenkrise“ am 24. Oktober 2011 in Frankfurt.

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

Theresia Theurl

*Der Euro und die Finalität der Europäischen Union: Ein vernachlässigter Zusammenhang**

Nun wird wieder von den „Vereinigten Staaten von Europa“ gesprochen, von einer Europäischen Wirtschaftsregierung und von einem Europäischen Finanzminister. Ein europäischer Haftungsverbund, eine Finanz- und eine Transferunion sind zu alltäglichen Vokabeln geworden, über deren konkreten Inhalte kaum mehr nachgedacht wird. Diese Entwicklung wird genährt von tiefgehenden Euro-Problemen.

Diese Probleme scheinen nun sogar eine Politische Union Europa möglich zu machen. Allerdings bleibt die Frage: Wollen wir eine solche, ohne eine inhaltliche Diskussion über die Finalität der Europäischen Union geführt zu haben? „Vereinigte Staaten von Europa“ werden heute sehr beliebig interpretiert. Sind sie denkbar ohne substantielle wirtschaftspolitische Kompetenzen auf der europäischen Ebene, die über die bereits vor-

handenen gemeinsamen Politiken hinausgehen? Gerade solche sollen ja derzeit die gemeinsame Währung „retten“. Sie scheinen ohne eine Art politischer Vereinigung nicht glaubwürdig zu sein, wie sich herausgestellt hat. Dies ist der Kontext, in dem das Thema heute diskutiert wird. Diese Polit-Rhetorik provoziert zwei Fragen, die in der EU-Integrationsgeschichte immer wieder kontrovers diskutiert wurden, zuletzt sehr inten-

siv vor der Entscheidung für die Europäische Währungsunion und dann noch einmal, jedoch mit deutlich weniger Emotionen, im Zuge des Versuchs eine Verfassung für die Europäische Union zu formulieren.

Entwicklungsperspektiven

Die erste Frage lautet: Kann eine gemeinsame Währung ohne Politische Union, ohne einen Staat, funktionieren? Die zweite Frage beinhaltet die

Integrationsvision hinter der Europäischen Union, also ihre sogenannte Finalität. Wohin soll sich die EU entwickeln? Beide Fragen hängen eng miteinander zusammen, wie sich in den vergangenen Monaten deutlich gezeigt hat. Einige Elemente dieses Zusammenhanges, der über die Zukunft der Europäischen Union und ihrer Währung entscheiden wird, sollen nun herausgearbeitet werden.

Monetäre Integrationslogik

Hier wird nicht die Frage erörtert, was isoliert für und gegen eine Politische Union Europa spricht. Für beide Positionen lassen sich politische und ökonomische Argumente finden. Heute geht es vielmehr in erster Linie darum, den erreichten Stand auf dem EU-Integrationspfad zu berücksichtigen. Braucht eine Währungsunion eine Politische Union, um erfolgreich zu sein, ist dies ein Teil der Integrationslogik? Diese Frage wurde nach der Verabschiedung des Vertrags von Maastricht eingehend erörtert. Zuerst vor allem in der Politik mit einem lauten „Ja“ beantwortet, wandelte sich die

Aussage in ihr Gegenteil als sich schnell herausstellte, dass eine Politische Union auch in Ansätzen nicht konsensfähig sein würde. De facto enthielt der Stabilitäts- und Wachstumspakt erste konsensfähige Ele-

mente einer Politischen Union, die freilich nicht als solche interpretiert und kolportiert wurden. Er wurde fortan als der Absicherungsmechanismus des Euro gegenüber nationalen Begehrlichkeiten kommuniziert. Für die Frage des Verhältnisses von Monetärer und Politischer Union war damals der einzig richtige Zeitpunkt. Denn wäre die Begleitung der einen durch die andere Union sachlogisch als erforderlich eingeschätzt worden, eine Politische Union jedoch nicht konsensfähig gewesen, hätte man von der Währungsunion Abstand nehmen sollen. Doch so einfach liegen die Dinge leider nicht.

Politische Absicherung

Für den Erfolg einer Währungsunion ist die Politische Union weder notwendig noch hinreichend. Hinrei-



chend homogene Mitglieder mit übereinstimmenden ordnungs- und wirtschaftspolitischen Präferenzen, einem vergleichbaren Entwicklungsstand sowie ähnlichen Strukturen, einer institutionellen Konvergenz und der Akzeptanz der vereinbarten Anpas-

sungsmodalitäten, die sich aus einer Währungsunion ergeben, können ihre monetäre Union zum Erfolg führen, ohne weiter über eine politische Vereinigung nachdenken zu müssen. Dass auch ein gemeinsames Staatsgebiet keine Garantie für den Erfolg einer Währung bedeutet, ist historisch hinlänglich bekannt. Doch die Politische Union wirkt erstens beharrend, also gegen die Auflösung der Währungsunion. Zweitens existieren Anreize, bei monetären Problemen Anpassungsmaßnahmen zu finden, die die Problemlösungen und ihre Kosten vergemeinschaften. Dies kann in der Verfassung so vorgesehen sein oder einen situativen Konsens zum Ausdruck bringen. Das Ergebnis muss keine „gute Währung“ sein, denn eine Politische Union wird tendenziell die wirtschaftliche Verantwortung verwässern. Die Währung aber wird im Normalfall Bestand haben, solange die Politische Union Bestand hat. Dies ist der zweite Teil eines grundlegenden Zusammenhanges.

Politökonomische Ernüchterung

Der dritte Teil besteht darin, dass in einer Währungsunion souveräner Staaten, die heterogene Volkswirtschaften verbindet, Anreize für alle Beteiligten bestehen, die geänderten monetären Rahmenbedingungen oder auftretende Probleme im Interesse des eigenen Staates und gegen ein „diffuses Gemeinschaftsinteresse“ zu nutzen. Der Hintergrund besteht in den national gebliebenen politischen Strukturen und Verant-

wortlichkeiten. Rückblickend können die Meilensteine der Euro-Währungsunion, die zu den aktuellen Problemen geführt haben, in diese Richtung interpretiert werden. Ein an den Interessen und Problemen der eigenen Volkswirtschaft orientiertes Verhalten der heterogenen Mitglieder führte zu den nun viel beklagten Problemen und bringt die politökonomische Logik in einer Union ohne institutionalisierte Exit-Möglichkeiten zum Ausdruck. Nicht alle Faktoren, die Einfluss auf den Euro haben können, sind in der Gestaltungshoheit jener, die für ihn verantwortlich sind. Die Ereignisse der vergangenen Monate haben dies eindrucksvoll demonstriert.

Flucht nach vorne

Die politökonomische Logik wirkt auch im Versuch, entstandene Probleme zu lösen. Der Euro ist zu einem Datum geworden und tatsächlich wurden hohe spezifische Investitionen getätigt. Entsprechend gilt es nach vorne zu blicken. Dies ist naheliegend, doch birgt es auch Gefahren, wenn die Problemanalyse unterbleibt. Die institutionellen Absicherungsmechanismen für die gemeinsame Währung waren nicht ausreichend, da sie von vorneherein nicht glaubwürdig waren. So haben die Akteure auf den Finanzmärkten vorausgesehen, dass die No-Bail-out-Klausel hohl war, in Konsequenz wurden die Risikoprämien für die Risikoländer nahe Null gesetzt. Auch vertragliche Regeln leiden so lange an Glaubwürdigkeitsdefiziten, so lange national gebliebene politische Strukturen ihre Verletzung bei

Konflikten nahelegen. Erst mit einer Europäisierung der politischen Strukturen ändert sich das Ergebnis von Kalkülen der Regeltreue. Wirtschaftsregierung, Haftungsverbund, Fiskalunion, Transferunion, Eurobonds sind ins Gespräch gekommen. Sie werden vor allem seitens der Politik als notwendig erachtet, den Euro abzusichern. Zweifelsohne handelt es sich dabei um Elemente einer Politischen Union, wesentlich tiefgehender als der alte Stabilitäts- und Wachstumspakt. Und dennoch werden sie so lange nicht glaubwürdig sein, solange die politischen Strukturen national organisiert bleiben, sprich es wird immer wieder zum Kostenkalkül einer Regelverletzung kommen. Mit zusätzlichen Problemen wird eine weitere politische Vertiefung naheliegend, ja sogar „alternativlos“, ein Prozess der Supranationalisierung oder eines bürokratieintensiven Intergovernmentalismus mit den bekannten Tauschmechanismen, eine Eigendynamik hin zu „Vereinigten Staaten von Europa“, welchen Inhalts auch immer: der letzte Teils des thematisierten Zusammenhanges.

Die EU-Finalität

Der europäische Integrationsprozess startete als funktionales Integrationskonzept in den Bereichen, in denen Integrationsschritte konsensfähig waren. Eine ursprünglich präzise politische Finalität entwickelte sich bald zu einer vagen Vision, die - getragen von nicht weiter konkretisierten Sachwängen - sich am Ende einstellen würde oder nach Vollendung der wirtschaftlichen Integration zum Ver-

handlungsgegenstand werden könnte. Die Vision einer Politischen Union bestand zuletzt in einem „Europa sui generis“ ohne klare Konturen, das keine Restriktionen für die Entwicklung der Unionsordnung und die Ausgestaltung der Währungsunion darstellen sollte: Alles war möglich, beliebige Kombinationen in der Unionsordnung, also dem Zeitgeist entsprechend. Jäh hat sich herausgestellt, dass ökonomische Gesetzmäßigkeiten ihre eigenen Wege haben, um sich gegen Illusionen durchzusetzen (Vgl. Fritz Machlup 1976). Konkret: Es ist verantwortungslos, nun „Vereinigten Staaten von Europa“ in die Diskussion zu bringen ohne gleichzeitig offenzulegen, welchen politischen Gehalt diese haben sollen und ob dieser von der Bevölkerung Europas gewünscht wird. Solange keine Diskussion über die Finalität des EU-Integrationsprozesses geführt wird und zu einem Ergebnis kommt, kann das Urteil über den Euro unter Berücksichtigung der aktuellen Erfahrungen und der politökonomischen Logik nur lauten: „Es war ein Schritt zu weit“.

** Gekürzter Beitrag, der im Ordnungspolitischen Blog „Wirtschaftliche Freiheit“ vom 13. September 2011 unter www.wirtschaftlichefreiheit.de erschienen ist.*

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

Unsere Partner stellen sich vor

Volksbank Hellweg eG

Bank für die Region

Die Volksbank Hellweg versteht sich als Bank für die Hellweg Region. Ihre Wurzeln reichen bis in das Jahr 1869 zurück. Heute ist sie mit ca. 33.000 Mitgliedern die größte Personenvereinigung in der Region. Im Leitbild der Volksbank Hellweg eG ist diese Verbundenheit und die Verantwortung für die Mitglieder ein fester Bestandteil und findet als quantitative, nicht monetäre Kennzahl Einzug in das Managementsystem Balanced Scorecard.

Die Volksbank Hellweg eG hat 22 Vorgängerinstitute. In ihrer jetzigen Form ist die Volksbank Hellweg eG in den Jahren von 1999 bis 2003 aus drei Fusionen entstanden. Die Aggregation von kleinen und mittleren Volksbanken, hat die Volksbank Hellweg eG zu einem Institut werden lassen, welches mit 263 Mitarbeitern ca. 70.000 Kunden betreut. Die Bilanzsumme beträgt ca. 1,2 Mrd. Euro. Die Kunden unterhalten Einlagen in Höhe von ca. 970 Mio. Euro sowie ein Kreditvolumen von fast 830 Mio. Euro und können dank dem genossenschaftlichen Verbundgedanken die differenzierte Produktpalette eines Allfinanzdienstleisters aus einer Hand nutzen. Die regionale Verbundenheit spiegelt sich auch in dem dichten Filialnetz wider, welches aus der Zentrale, drei Niederlassungen, 11 Filialen und 11 SB-Filialen besteht. Darüber hinaus ist die bedarfsorientierte Beratung beim Kunden ein wichtiger Bestandteil der Kunde-Bank-Beziehung.

Erlebbar Mitgliedschaft

Die Eigentümer der Volksbank Hellweg eG genießen die vielfältigen Vorteile der Mitgliedschaft: von der Mög-

lichkeit der Mitgestaltung bis zur jährlichen Auszahlung der Dividende ihres Geschäftsanteils. Ziel der Bank ist es, das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedschaft mit neuem Leben zu füllen. Neben den Säulen Mitgestaltung und Gewinnbeteiligung gibt es erlebbare Mehrwerte: Gutscheine und Mitgliederfeste. „Vorteile für eine besondere Beziehung“ – unter diesem Motto stellt die Volksbank Hellweg seit 2003 jährlich ein Gutscheineheft für Mitglieder zusammen. 1,5 Zentimeter dick ist die Mischung aus Rabatten, freien Eintritten und kostenlosen Zusatzservices. Erlebbar wird Mitgliedschaft auch bei den Mitgliederfesten. Dazu lädt die Bank ihre in zwischen ca. 33.000 Teilhaber persönlich ein. Satzungsgemäß muss die Genossenschaft im 4-Jahresrhythmus Vertreterwahlen durchführen. Durch die Wahlbeteiligung kann jedes Mitglied Einfluss auf die Unternehmenspolitik ausüben. Außerdem besteht die Möglichkeit, sich zum Mitglied des Aufsichtsrates oder zum Vertreter wählen zu lassen. Im November 2011 ist es wieder soweit. Das bunte Programm aus Information, Wahlen, Comedy und Köstlichkeiten verspricht

einen abwechslungsreichen Abend. Zur Zeit prüft die Volksbank Hellweg eG ihr derzeitiges Dividendenmodell. Auch die Gewinnbeteiligung der Mitglieder soll attraktiver und direkter erlebbar gestaltet werden. Wer nicht nur über einen Genossenschaftsanteil verfügt, sondern darüber hinaus auch mit der Volksbank Hellweg eG Geschäfte macht, wird besonders durch Bonuspunkte belohnt. Je intensiver die Geschäftsverbindung ist, desto mehr Punkte und desto höher der Bonus. Damit soll die dauerhafte Geschäftsbeziehung zu ihren Kunden und Mitgliedern gepflegt und ausgebaut werden. Dass die Genossenschaft eine moderne Rechtsform ist, zeigt sich auch in ihrem Engagement, neue Genossenschaften bei der Gründung zu unterstützen. So entstanden kürzlich zwei Solargenossenschaften im Geschäftsgebiet und eine Schülergenossenschaft.

Qualität auf dem Prüfstand

Die Bank in der Region mit der höchsten Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu sein ist ein oberstes Ziel der Volksbank Hellweg eG. Das hohe



Vorstand der Volksbank Hellweg eG: Bernd Wesselbaum (l.), Manfred Wortmann (r.)

Qualitätsstreben ist nicht nur ein Leistungsversprechen an die Kunden und Mitglieder, sondern die Bank stellt dieses auch permanent unter Beweis, z.B. durch die Servicegarantien. So werden interne Mindeststandards bei den für Kunden wichtigen Punkten glaubhaft und nachprüfbar erreicht. Das Vertrauen der Kunden in die Leistungen wird erhöht und dadurch die Kundenbindung und Loyalität gesteigert. Ein weiterer Baustein des Qualitätsmanagements sind die Kundenbefragungen. Bereits zum vierten Mal wurde die Befragung durchgeführt. Dabei wird Wert auf die Repräsentativität des Urteils gelegt. Lob und Kritik begegnet die Bank mit einem eigens dafür eingerichteten Beschwerdemanagement. Alle Hinweise werden gesammelt und zentral bearbeitet. Durch die Bündelung der Angaben können Schwachpunkte besser identifiziert und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Aktuell gewinnt im Bewusstsein der Verbraucher das Thema Beratungsqualität und Verbraucherschutz immer mehr an Bedeutung. Die Volksbank Hellweg eG erfüllt die strengen regulatorischen Anforderun-

gen und legt höchsten Wert auf den Ausbau der Kundenbeziehung. Die Entwicklung neuer Produkte, die am Bedarf ihrer Kunden ausgerichtet ist, hat einen hohen Stellenwert. Dabei sucht sie auch neue Wege zum Kunden und investiert in den Produktvertrieb im Internet und in den Bereich Social Media, ohne die klassische Beratung durch Mitarbeiter in der Filiale außer Acht zu lassen. Die Aus- und Weiterbildung belegt einen wesentlichen Stellenwert in der Volksbank Hellweg eG, denn ein hohes Qualifikationsniveau ist die Voraussetzung für eine effiziente Betreuung der Mitglieder. Die zielgerichtete Personalentwicklung und das hohe Eigenengagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sichern das Qualifikationsniveau in der gesamten Bank. Personalentwicklung wird in der Volksbank Hellweg als entscheidender Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung verstanden und ist Bestandteil der entsprechenden Planungs- und Entscheidungsvorgänge. Die im Personalentwicklungskonzept verankerten Maßnahmen, Instrumente und Methoden fördern anstehende Verän-

derungsprozesse. Dazu gehören z.B. verschiedene Ausbildungsgänge, ein internes Schulungsangebot, Coaching, E-learning, Führungskräfteprogramme und Förderkreis für Nachwuchskräfte.

Regionales Engagement

Die Volksbank Hellweg eG sieht sich als Partner für die Menschen in der Region und nimmt daher ihre Aufgabe als Arbeitgeber, Sponsor und Förderer sehr ernst. Wohlwissend, wie viele Vereine, gemeinnützige Initiativen und Projekte auf die finanzielle Unterstützung von außen angewiesen sind, bleibt sie für sie ein zuverlässiger Partner. Mit einem Online-Formular auf der Homepage können Anfragen gestellt werden. Gesellschaftliches Engagement zeigt die Volksbank Hellweg eG auch mit der vor gut 10 Jahren gegründeten Bürgerstiftung. Die Idee eines aktiven Corporate Citizenship wurde umgesetzt, um Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Mit der „Bürgerstiftung Hellweg-Region“ hat die Bank eine Plattform ins Leben gerufen, die es Bürgern ermöglicht, sich aktiv mit einzubringen und unbürokratisch für ihre Region Verantwortung zu übernehmen. Das Bestreben der Bürgerstiftung zur Förderung des gesellschaftlichen Engagements wird in den lokalen Medien positiv aufgenommen und durch die örtliche Presse unterstützt.

☎ Manfred Wortmann

☎ (0 29 21) 39 32 60

manfred.wortmann@
volksbank-hellweg.de

Publikationen

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 111 Systematische Bestandsaufnahme von Clustern in der deutschen Automobilbranche



Die Kooperationsaktivitäten von Unternehmen weisen eine breite Vielfalt und unterschiedliche Ursachen auf. Eine besondere Ausprägung stellen Cluster dar, die sich durch eine intensive Zusammenarbeit von Unternehmen auszeichnen, die sich in räumlicher Nähe zueinander finden und die meist aus einem Wirtschaftsbereich stammen. Viele unterschiedliche Ausprägungen der Clustergovernance können beobachtet werden. Cluster spiegeln nicht nur die einzelwirtschaftliche Kooperationslogik, sondern sie weisen auch regional- und wirtschaftspolitische Hintergründe und Wirkungen auf. Ihre gesamtwirtschaftlich als positiv eingeschätzten Effekte führen häufig zu einer direkten oder indirekten staatlichen Förderung, wodurch Public Private Partnerships entstehen können. In diesem

Arbeitspapier werden anhand einheitlicher und kooperationstheoretisch fundierter Kriterien Cluster in der deutschen Automobilwirtschaft untersucht. Der Analyse liegt eine umfassende Bestandsaufnahme der Cluster zugrunde, aus der die Vielfalt der Ausgestaltungen deutlich hervorgeht. So werden u.a. Kooperationsrichtung und -inhalt, Art der Servicedienstleistungen und deren Finanzierung, die Beitrittsbedingungen sowie die staatlichen Förderungen erhoben.



Katrin Schaumann /
Kersten Lange

Systematische Bestandsaufnahme von Clustern in der deutschen Automobilbranche, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 111, Mai 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 112 Handelsplattformen im Internet – eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz

Handelsplattformen im Internet weisen seit Jahren eine zunehmende Bedeutung auf. Sie sind eine der vielen Ausprägungen, die mit der Entstehung und Verbreitung des Internet die Organisation und Nutzung von Märkten stark beeinflusst haben und sie sind Teil einer interaktiven Wertschöpfung. Nicht nur, dass dadurch neue Marktsegmente entstanden wären, auch die realen Märkte haben sich durch die bloße Existenz von Handelsplattformen verändert. Vertriebs-, Marketing- und Kommunika-



tionsstrategien von Unternehmen können nicht mehr ohne die Berücksichtigung des virtuellen Handels konzipiert werden. Damit sind nicht nur organisatorische und prozessuale, sondern auch technische Herausforderungen verbunden. Handelsplattformen sind nicht nur ein neuer Modus der Marktorganisation, sondern auch eine innovative Form der Kooperation von Unternehmen, deren Potenziale bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Dieses Arbeitspapier ist eine Literaturanalyse, in der der Forschungsstand zu diesem Thema aufgearbeitet wird. Dabei dienen sowohl strukturelle als auch inhaltliche Kriterien der Strukturierung der bisher erschienen Studien.



Sabine Rach /
Michael Tschöpel

Handelsplattformen im Internet – eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 112, Juni 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 113 Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen – Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie



In noch frischer Erinnerung ist die Rolle der Ratingagenturen in der globalen Finanzmarktkrise. Nicht erst im Zusammenhang mit dieser erfolgte von zahlreichen Akteuren starke Kritik an ihren Aktivitäten. Dabei sind ihr Ursprung und ihre Funktion geprägt durch eine sehr wichtige Aufgabe, nämlich die Beseitigung von Informationsasymmetrien und damit eine Erhöhung der Wohlfahrt, die mit Finanztransaktionen verbunden ist. In diesem Arbeitspapier wird die ökonomische Funktion der Ratingagenturen auf der Grundlage der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie analysiert. Im Mittelpunkt stehen Fremdfinanzierungsbeziehungen. Es wird untersucht, inwiefern die Ratingagenturen zu einer Verringerung von Problemen in solchen Beziehungen beitragen können. Zusätzlich wird analysiert, welche Faktoren einer wirksamen Verringerung der Informations-

asymmetrien zwischen Fremdkapitalgeber und –nehmer entgegenstehen können. Welche Mechanismen existieren, die disziplinierend auf die Aktivitäten der Ratingagenturen wirken und somit die Qualität der Ratings erhöhen können?



Dominik Schätzle

Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen – Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 113, Juni 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 114

Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement

Es ist unbestritten, dass die Existenz von Eigenkapital zu den grundlegenden Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit von Banken zählt. Kontrovers ist hingegen bereits, welches Ausmaß an Eigenkapital erforderlich ist und welche Kosten-Nutzen-Relationen mit einzelnen Eigenkapitalbestandteilen verbunden sind, die insgesamt die Kapitalstruktur bilden. Dieses gilt auch für Genossenschaftsbanken, wird es doch häufig von Analysten als eine Schwäche der genossenschaftlichen Governance angesehen, dass ein Zugang zum Kapitalmarkt nicht existiert, was nicht nur die



Finanzierung erschwert, sondern auch mit einem Verzicht auf marktliche Disziplinierungskräfte verbunden sei. Dabei wird meist nicht berücksichtigt, dass das genossenschaftliche Eigenkapital Element einer konsistenten Governance ist, die ihre speziellen Disziplinierungsmechanismen und Finanzierungsoptionen enthält. Das Ziel dieses Arbeitspapiers besteht darin, als Basis für eine grundlegende Analyse von Fragen des genossenschaftlichen Eigenkapitals seine einzelnen Komponenten darzustellen und deren aktuelle Behandlung in der Rechnungslegung sowie im Rahmen der regulatorischen Anforderungen vergleichend herauszuarbeiten.



Jan Pollmann

Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank – die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 114, Juli 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 115 Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften – Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse



Die Kommunikationsstrategie zählt zu den wesentlichen Elementen der Unternehmensstrategie. Nicht nur die kommunizierten Inhalte sind wichtig, sondern auch die Entscheidung über die Kommunikationskanäle und -medien. Deren Bedeutung hat in den letzten Jahren noch zugenommen, haben sich doch mit der Entwicklung des Internets innovative Kommunikationsmöglichkeiten herausgebildet, die sich durch ihre Interaktivität und eine hohe Geschwindigkeit auszeichnen.

Für genossenschaftliche Kooperationen ist eine adäquate Kommunikationsstrategie besonders wichtig, gilt es doch den Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance gerecht zu werden. Zu diesen zählt die außerordentliche Bedeutung der Mitglieder. Somit sind die Entscheidung für Inhalt und Form der Mitglieder-

kommunikation eine Herausforderung und ein Wettbewerbsfaktor für Genossenschaften. Dies gilt selbstverständlich auch für Wohnungsgenossenschaften. Dieses Arbeitspapier liefert erste Ergebnisse einer Befragung von Vorständen von Wohnungsgenossenschaften. Diese behandelte den Status quo, um geplante Projekte und um Einschätzungen der Bedeutung der Mitgliederkommunikation. Dabei wird immer auch, aber nicht nur, die Kommunikation über das Internet und damit verbundene Instrumente berücksichtigt.



Caroline Schmitter

Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften – Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 115, August 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 116 Ratingagenturen in der Kritik – Eine Analyse der Reformforderungen und -vorschläge

In Folge der Finanzkrise wird nicht nur eine bisher nur in Ansätzen vorhandene staatliche Regulierung der Ratingagenturen gefordert, sondern es wurden zahlreiche Reformforderungen und -vorschläge präsentiert, die die Governance von Ratingagenturen grundsätzlich verändern sollen. Diese reichen von einem Wandel der Bezahlungsmodalitäten, weg von der Beauftragung und Bezahlung durch die Kapitalnehmer und hin zu den Investoren, über die Schaffung von staat-



lichen und/oder europäischen Agenturen, hin zu einer verpflichtenden Haftung für die Ratingurteile sowie zu einer Veränderung der Marktzutrittsregeln und einer Intensivierung des Wettbewerbs zwischen Ratingagenturen durch andere Maßnahmen. In diesem Arbeitspapier werden diese Reformvorschläge analysiert, mit der Zielsetzung ihre Wirkungen auf die Ratingqualität sowie auf die Erfüllung der Funktionen der Ratingagenturen auszuloten. Dabei stellt sich heraus, dass wichtiger noch als die „Neuerfindung“ der Ratingagenturen eine realistische Erwartungshaltung bezüglich ihrer Aktivitäten ist sowie die Überprüfung der Investitionsvorschriften, die Ratings voraussetzen. Die Überlegungen führen zum Ergebnis einer stärkeren staatlichen Regulierung, die jedoch die Anreizstrukturen der Ratingagenturen berücksichtigt und positiv beeinflusst.



Theresia Theurl /
Dominik Schätzle

Ratingagenturen in der Kritik – Eine Analyse der Reformforderungen und -vorschläge, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 116, August 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG
Münster Nr. 117

Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss auf die Informationsversorgung – Eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz



Suchmaschinen sind Informationsintermediäre. Sie haben in den vergangenen Jahren eine stark zunehmende Bedeutung erfahren. Sie zeichnen sich durch einige spezielle Merkmale aus, die ihre ökonomische Analyse herausfordernd und facettenreich, aber auch sehr ergiebig machen. So sind etwa ihre Netzeffekte zu nennen, die weitreichende Konsequenzen für die optimale Marktstruktur haben. Die wirtschaftlichen, aber auch die politischen, Konsequenzen der Existenz und zunehmenden Verwendung von Suchmaschinen sind vielfältig. Sie sind sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich zu verorten. Es stellt sich heraus, dass die wissenschaftliche Analyse von Suchmaschinen, so auch die wirtschaftswissenschaftliche, den realen Entwicklungen noch hinterherhinkt. In den vergangenen Jahren hat nun aber die wissenschaft-

liche Erforschung von Suchmaschinen sehr stark zugenommen. Dieses Arbeitspapier ist eine Literaturanalyse, in der der Forschungsstand zum Thema „Suchmaschinen“ aufgearbeitet wird. Dabei dienen sowohl strukturelle als auch inhaltliche Kriterien der Strukturierung der bisher erschienenen Studien.



Stefan Evers /
Stefanie Lipsky

Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss auf die Informationsversorgung – Eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 117, August 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG
Münster Nr. 118

Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung



Die Veränderung regulatorischer und anderer Rahmenbedingungen hat das Marktumfeld für Banken noch kompetitiver gemacht und es ist davon auszugehen, dass sich die aktuellen Entwicklungen in diese Richtung weiter fortsetzen werden. Auch für Genossenschaftsbanken stellt sich daher die Herausforderung, die Wertschöpfung sowie die internen Prozesse weiter zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dabei konkurrieren unterschiedliche Strategien und ein systematischer Vergleich setzt eine fundierte Bestandsaufnahme der Aktivitäten der Vergangenheit ebenso voraus wie die Isolierung ihrer Einflussfaktoren. Dies ist bisher nicht erfolgt und bildet die Zielsetzung des vorliegenden IfG-Arbeitspapiers.

Auf der Grundlage einer umfangreichen empirischen Erhebung gelingt es, eine sorgfältige Bestandsaufnahme der internen Prozessoptimierung von Genossenschaftsbanken und von Prozessauslagerungen sowie der sie beeinflussenden Faktoren durchzuführen. Sie bildete das Fundament für die Analyse wettbewerbsentscheidender Faktoren und Ergebnisse.



Johannes Spandau

Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 118, September 2011, kostenlos erhältlich.

**Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 95
Kooperationen in der Energiewirtschaft – Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen**



giemarkt. Darauf aufbauend und auf der Grundlage einer umfangreichen Primärerhebung werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Kooperationen kommunaler Energieversorgungsunternehmen identifiziert, aus deren konkreter Aufbereitung Managementempfehlungen für eine erfolgversprechende Ausgestaltung von Stadtwerkekooperationen abgeleitet werden.

 **Carsten Sander**

Kooperationen in der Energiewirtschaft – Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 95, Aachen: Shaker, 2011, 285 S., 28,80 €.

Den Fokus der vorliegenden Arbeit bilden die Kooperationsstrategien der Stadtwerke, sind doch in den vergangenen Jahren zahlreiche „Stadtwerkekooperationen“ bekannt geworden, und zählen Kooperationen generell zu den typischen strategischen Reaktionen von Unternehmen, die auf ein verändertes Umfeld zu reagieren haben. Die Arbeit enthält eine konsequent theoretisch fundierte empirische Analyse, die zahlreiche innovative Ergebnisse enthält, aus denen konkrete Managementempfehlungen abgeleitet werden. Es erfolgt nicht nur eine Analyse der Kooperationspotenziale kommunaler Energieversorger in den verschiedenen Bereichen der unternehmerischen Wertkette, sondern auch eine umfassende und systematische empirische Erhebung der Kooperationsaktivitäten kommunaler Energieversorger im deutschen Ener-

**Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 96
Was weiß Deutschland über Genossenschaften?**



Genossenschaften sind eine Organisationsform, die sich durch ein spezielles Geschäftsmodell sowie durch eine besondere strategische Orientierung

auszeichnet. Ihre Eigentümer sind gleichzeitig jene Stakeholder, für die die Leistungen erbracht werden. Die Ergebnisse der Aktivitäten von Genossenschaften, der MemberValue, fließen den Mitgliedern auf drei interdependenten Wegen zu. Diese Governanceelemente unterscheiden Genossenschaften von jeder anderen Organisationsform und ermöglichen es ihnen eine langfristige und nachhaltige Orientierung einzuschlagen. Die Vereinbarkeit von wirtschaftlicher Größe und Vielfalt einerseits und regionaler Verankerung andererseits folgt ebenso aus diesen organisatorischen Merkmalen. Dieser Hintergrund wirft die Frage auf, was die deutsche Bevölkerung über Genossenschaften weiß und wie diese eingeschätzt werden. Die Antworten auf diese Fragen wurden in einer ersten bundesweit repräsentativen Untersuchung gefunden, die die GfK Nürnberg im Auftrag der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster durchgeführt hat. Die Ergebnisse werden in diesem Band aufbereitet, interpretiert und um genossenschaftliche Fakteninformationen ergänzt.

 **Theresia Theurl
Caroline Wendler**

Was weiß Deutschland über Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 96, Aachen: Shaker, 2011, 290 S., 29,80 €.

Pinnwand



Nach Abschluss seiner Masterarbeit hat Florian Anders das IfG verlassen. Florian Anders war zunächst seit November 2011 Studentischer Mitarbeiter und anschließend Wissenschaftliche Hilfskraft am IfG. In seiner Masterarbeit beschäftigte er sich mit den Bestimmungsfaktoren von Aktienkursen.



Dr. Konstantin Kolloge, bis September 2010 Mitarbeiter am IfG und jetzt Referent Öffentlichkeitsarbeit und Weiterbildung beim Mittelstandsverband, ist für seine Dissertation „Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau“ mit dem zweiten Preis für wissenschaftlich hervorragende Arbeiten durch die Stiftung Industrieforschung ausgezeichnet worden. Im Rahmen der Jahresveranstaltung der Stiftung lobte Kuratoriumsvorsitzender Dr. Carsten Kreklau die Arbeit, die die Erfolgsfaktoren internationaler Kooperationen im deutschen Maschinenbau untersucht, als „brillianten Analyse mit hohem Nutzenpotenzial sowohl für die Kooperationsforschung als für die mittelständische Unternehmenspraxis.“



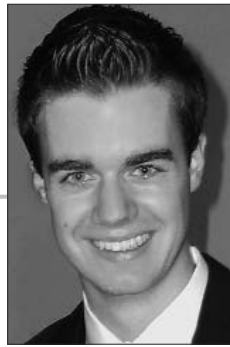
Dr. Carsten Sander, bis September 2010 Mitarbeiter am IfG und jetzt Mitarbeiter bei RWE, ist in diesem Jahr mit dem

Hans-Jürgen-Ewers-Preis für seine Dissertation mit dem Titel „Kooperationen in der Energiewirtschaft“ ausgezeichnet worden. Die theoretisch gut fundierten und empirisch getesteten Ergebnisse seien ein wichtiger, praxisorientierter Beitrag zur Weiterentwicklung von Unternehmensstrategien im Energiesektor, lobte die Jury.

Der Ewers-Preis wurde im Jahre 2003 in Erinnerung an Prof. Dr. Hans-Jürgen Ewers ins Leben gerufen. Der ehemalige Präsident der TU Berlin und Gründer des dortigen Fachgebiets für Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik lehrte zuvor auch in Münster, wo er das Institut für Verkehrswissenschaften leitete.



Philipp Woltering-Lamers hat das IfG nach Abschluss seiner Masterarbeit verlassen. Seit Dezember 2007 (mit Unterbrechungen für Praktika) war er zunächst Studentischer Mitarbeiter und seit November 2011 Wissenschaftliche Hilfskraft. In seiner Masterarbeit beschäftigte er sich mit Kooperationen als Vorbereitung für Fusionen.



Für einen Auslandsaufenthalt im Rahmen ihres Studiums haben die Studentischen Mitarbeiter Sandy Huttmacher, Karsten Dymek und Gerrit Krebber das IfG verlassen. Für ein längeres Praktikum hat sich Juliana Ochs entschieden.

Das IfG verlassen haben auch Hanna Steinbrink, die ihr Masterstudium in Düsseldorf aufnimmt und Christian Eickholz, der ein Masterstudium in Köln begonnen hat.



Nach einem Praktikum bei der Porsche AG ist Carina Eckeler als Studentische Mitarbeiterin ans IfG zurückgekehrt, nach einem Praktikum bei Frontier Economics ist ebenfalls Patrick Peichert wieder am IfG beschäftigt. Neu zum IfG-Team der Studentischen Mitarbeiter sind hinzugestoßen: Anja Bruns (Masterstudentin BWL), Alexander Kätzlitz (Masterstudent VWL) und Konstantin Mues (Bachelorstudent VWL).

Im Fokus

Ökonomische Gutachten

Neue Standards in der Kartellrechtsanwendung

Ökonomische Gutachten gewinnen zunehmend Bedeutung in der Kartellrechtsanwendung. Die verstärkte Integration ökonomischer Aspekte, Methoden und Instrumente ist dem „More Economic Approach“ geschuldet, der die Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Effizienzeffekte durch die Zusammenarbeit und den Zusammenschluss von Unternehmen vorgibt. Sie sind gegen die negativen Wohlfahrtswirkungen der Ausübung wirtschaftlicher Macht abzuwägen.

Zusätzlich haben sich in den vergangenen Jahren die theoretischen Konzepte und die Instrumente der empirischen Analyse mit der Herausbildung der „Forensischen Ökonomie“ deutlich verfeinert. Gutachten ökonomischer Experten werden von den Wettbewerbsbehörden sowie von den Gerichten genutzt. Sie werden von den Antragstellern und ihren Rechtsberatern freiwillig beigebracht. Zusätzlich werden von Gerichten ökonomische Experten bestellt, die Gutachten erstellen. Schließlich werden auch in Sektoranalysen der Kartellbehörden ökonomische Gutachten herangezogen. Ökonomische Gutachten werden in allen Bereichen der Kartellrechtsanwendung einbezogen. Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf die Praxis des Bundeskartellamtes und die von ihm im Oktober 2010 veröffentlichten Standards für ökonomische Gutachten.

Qualitätsmängel

Während die steigende Anzahl ökonomischer Expertengutachten ein empirisches Faktum darstellt, wird von den Nutzern der Gutachten Kritik an der Qualität der Gutachten geübt, die ihre

Verwendung beeinträchtigt und ihre Bedeutung schmälert und insgesamt die Potenziale der Berücksichtigung ökonomischer Effekte nicht ausschöpfen würde. Etwa 80% der ökonomischen Gutachten werden von Unternehmen erstellt, die sich auf das „Economic Consulting“ spezialisiert haben, viele von ihnen sind international tätig. Das Bundeskartellamt führt aus, dass mehr als die Hälfte der Gutachten selbst minimale Standards nicht erfüllt hätten. In der Folge waren sie kaum nachvollziehbar und verursachten einen hohen Arbeitsaufwand. Da von einer weiter zunehmenden Anzahl von ökonomischen Gutachten auszugehen ist, hat das Bundeskartellamt im vergangenen Jahr Standards für ökonomische Gutachten veröffentlicht. Sie sollen die Vorgangsweise bei der Erstellung ökonomischer Gutachten vereinheitlichen und diesbezüglich für Transparenz sorgen.

„Best Practice“

Das Bundeskartellamt folgt damit der Praxis der Europäischen Kommission und ausländischer Wettbewerbsbehörden, die in den letzten Jahren Stan-

dards für Ökonomengutachten veröffentlicht haben. In den USA erfolgte dies bereits deutlich früher. Auch internationale Organisationen, wie etwa die OECD, haben Standards vorgeschlagen. Die Standards und ihre Inhalte unterscheiden sich nicht wesentlich voneinander. Die Literatur spricht von „Best Practice“ oder „Guidance“ in der Kartellrechtsanwendung. Die Stossrichtung besteht in einer Erhöhung der Entscheidungsqualität durch die Berücksichtigung ökonomischer Evidenz. Die Einhaltung der geforderten Mindeststandards der Gutachten soll dabei der ökonomischen Evidenz zum Durchbruch verhelfen. Konkret sollen sie – in der Diktion des Bundeskartellamtes – eine faire und effiziente Einbindung in das Verfahren ermöglichen. Dies bringt eine hohe Erwartungshaltung zum Ausdruck. Es wird sich im Laufe der kommenden Jahre zeigen, ob diese gerechtfertigt ist.

Zielsetzung

Die Standards des Bundeskartellamtes wurden aus der Erfahrung mit ökonomischen Gutachten und unter Einbeziehung der relevanten Stake-

Ziel und Handhabung

„Durch die Einhaltung von Mindestanforderungen an die Qualität von ökonomischen Gutachten soll garantiert werden, dass die Ergebnisse ökonomischer Analysen zu einer sachgerechten Beurteilung des konkret betroffenen kartellrechtlichen Sachverhalts beitragen.“

„Argumente, Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus Gutachten, die diesen Standards nicht genügen, können je nach Grad der Abweichung im Rahmen der Beweiswürdigung nur entsprechend nachrangig oder gar nicht berücksichtigt werden.“

Best Practices des Bundeskartellamtes: Ziel und Handhabung

holder entwickelt. Sie sind als Mindestanforderungen zu sehen, die an jedes ökonomische Gutachten zu stellen sind. Als Zielsetzung wird festgehalten: „Durch die Einhaltung von Mindestanforderungen an die Qualität von ökonomischen Gutachten soll garantiert werden, dass die Ergebnisse ökonomischer Analysen zu einer sachgerechten Beurteilung des konkret betroffenen kartellrechtlichen Sachverhalts beitragen.“ Der Präambel kann auch entnommen werden, wie Gutachten in Zukunft behandelt werden sollen, die die vorgelegten Standards nicht erfüllen. „Argumente, Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus Gutachten, die diesen Standards nicht genügen, können je nach Grad der Abweichung im Rahmen der Beweiswürdigung nur entsprechend nachrangig oder gar nicht berücksichtigt werden.“ Damit sind einerseits klare Anreize gesetzt, die Standards zu berücksichtigen, andererseits bleiben auch „bürokratische Spielräume“ in der Handhabung bestehen.

Inhalte

Die Standards des Bundeskartellamtes sind in mehreren Gruppen zusammengefasst. Es werden allgemei-

ne Standards für Gutachten sowie Standards für Verfahrensschritte entwickelt. Unabhängig von der Art des Gutachtens sind einige grundlegende Anforderungen – eigentlich Selbstverständlichkeiten – zu erfüllen. So hat im Gutachten der Zusammenhang zwischen den durchgeführten Analysen und der wettbewerbsrechtlichen Beurteilung des konkreten Falls hergestellt zu werden. Das Gutachten muss weiter in einem angemessenen Zeitraum nachvollziehbar und vollständig sein. Dies betrifft vor allem die verwendeten Daten sowie die Pro-

gramme für ihre Auswertung und die Offenlegung der angewendeten Methoden. Zusätzlich wird Transparenz über die relevanten Annahmen der verwendeten Fälle verlangt, ebenso Kongruenz in der Argumentation und der eingebrachten Zusammenhänge. Schließlich wird in dem allgemeinen Anforderungskatalog gefordert, dass eine nicht-technische sowie eine nicht-vertrauliche Zusammenfassung angefügt werden. Vorausgesetzt wird ebenso, dass Literatur- und Quellenangaben vollständig angeführt werden. Bereits bei den allgemeinen Standards wird die Anwendung etablierter Theorien und Methoden empfohlen.

Etablierte Theorien und Methoden

Zwar wird hervorgehoben, dass auch neuartige oder in der Literatur umstrittene Methoden und Theorien Anwendung finden können. Allerdings wird in diesem Fall eine „hohe Nachweistiefe“ ihrer Eignung gefordert. Es ist auch zu begründen, weshalb nicht

Allgemeine Standards für Gutachten

I Generelle Anforderungen

1. (Bezug zur kartellrechtlichen Fragestellung, Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit, Transparenz, Kongruenz)
2. Deutsche Sprache
3. Nicht-technische Zusammenfassung
4. Nicht-vertrauliche Fassung
5. Literatur- und Quellenangaben
6. Bevorzugung etablierter Theorien und Methoden

II Theoretische Analysen

1. Auswahl eines Modelltyps
2. Zusammenhang Modell und kartellrechtliche Fragestellung
3. Robustheit

III Empirische Analysen

1. Auswahl einer Methode
2. Auswahl und Aufbereitung der Daten
3. Präsentation der Ergebnisse
4. Robustheit

Best Practices des Bundeskartellamtes: Allgemeine Standards

ein etablierter Ansatz herangezogen wurde. Nicht etablierte Ansätze werden dann akzeptiert, wenn die klassischen Methoden der Wettbewerbsökonomik zur Analyse des konkreten Falls nicht geeignet sind.

Theoretische Analysen

Neben diesen allgemeinen Standards für alle Gutachten werden besondere Standards für theoretische und für empirische Analysen formuliert. Für theoretische Analysen sind geeignete Modelle auszuwählen, zu begründen und in geeigneter Form darzustellen und zu beschreiben. Zusätzlich ist der Zusammenhang des verwendeten Modells mit dem wettbewerbsrechtlichen Tatbestand zu begründen und zu erläutern. Schließlich ist die Robustheit der Modelle hinsichtlich ihrer Annahmen sowie die Robustheit der Ergebnisse hinsichtlich Modellstruktur und Annahmen zu prüfen wie auch zu erläutern.

Empirische Analysen

Breiteren Raum nimmt die Erläuterung der Standards für empirische ausgerichtete Gutachten ein. Es geht vor allem um die adäquate Auswahl und Begründung der angewendeten Methoden sowie der Verwendung und Dokumentation der Daten und ihrer Aufbereitung. Es wird empfohlen, bereits vorhandene Daten der Erhebung eigener Daten vorzuziehen. Ein starkes Gewicht wird der Präsentation der Ergebnisse beigemessen. Sie werden in tabellarischer Form, als verbale Erläuterung sowie als Erklärung erwartet, welche Schlussfolgerung aus den Ergebnissen für die zugrundeliegende wettbewerbsrechtliche Fragestellung

Verfahrensschritte
1. Ex ante – Kontakte
2. Frühe Einreichung
3. Verfahrensweise im Einzelfall

Best Practices des Bundeskartellamtes: Verfahrensschritte

gezogen werden. Schließlich werden auch bei empirischen Gutachten Robustheitstests sowie die Dokumentation ihrer Ergebnisse verlangt.

Verfahrensschritte

In einer letzten Gruppe der Standards für ökonomische Gutachten werden Verfahrensschritte angeführt. So wird angeboten, dass bereits vor der Einreichung eines Gutachtens Kontakt mit dem Bundeskartellamt aufgenommen werden kann, um die Bedeutung und Sinnhaftigkeit eines ökonomischen Gutachtens abzuklären. Daneben wird eine möglichst frühzeitige Einreichung des Gutachtens empfohlen. Schließlich wird darauf hingewiesen, dass die Festlegung des Verfahrensablaufes in einem konkreten Fall der zuständigen Beschlussabteilung des Bundeskartellamtes obliegt.

Entscheidungsqualität

Die Veröffentlichung der Standards für ökonomische Gutachten ist sehr positiv einzuschätzen. Für sie sprechen ökonomische Vorteile, die Standards generell mit sich bringen. Dies sind eine Senkung von Transaktionskosten sowie ein Abbau von Informationsasymmetrien. Doch es gilt auch zu beachten, dass die Inhalte von Standards eine Sache sind, ihre Durchsetzung und Sanktionierung jedoch eine andere. Dies gilt auch bei den Standards für ökonomische Gut-

achten. Sie sind notwendig, nicht aber hinreichend für eine Erhöhung der Entscheidungsqualität. Sie können allerdings als ein Schritt in die richtige Richtung eingeschätzt werden. Allerdings sollte die Erwartungshaltung nicht zu hoch ausfallen, was etwas näher begründet werden soll.

Guidance für Anwender

Die Standards beinhalten zu einem großen Teil „gute wissenschaftliche Praxis“ und nicht mehr. Sie sind unverbindlich und beziehen sich nur auf ökonomische Gutachten, die beim Bundeskartellamt eingereicht werden. Sie gelten sich also nicht für Gutachten für Gerichte. Allerdings kann vermutet werden, dass sich Gerichte an ihnen orientieren werden, wenn sie gute Praxis in wettbewerbsrechtlichen Verfahren geworden sind. Es stellt sich also die Frage, ob nicht auch eine Guidance für Anwender erforderlich ist, in der Standards eingeführt werden, wie mit ökonomischen Gutachten umzugehen ist. Hier geht es um die Kompetenz und Bereitschaft, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, um das Vorgehen bei widersprüchlichen Ergebnissen und Methoden, um die Praxis von manchen Juristen-Netzwerken, die ökonomischen Gutachten weniger aufgeschlossen gegenüber stehen. Es scheint also notwendig, fundamental zwischen der Behandlung von ökonomischen Gutachten

durch das Bundeskartellamt und durch Gerichte zu unterscheiden. Schließlich ist an die „bürokratischen Spielräume“ des Bundeskartellamtes bei der Nutzung der Gutachten zu erinnern.

Publikation

Eine Anregung besteht darin, Gutachten, Gutachter (und ev. die entsprechenden Honorare) zu veröffentlichen, um eine Bewertung und Einschätzung der Gutachten durch Experten zu ermöglichen und zusätzlich größtmögliche Transparenz auf dem Markt für ökonomische Gutachten herzustellen. Ein solches Vorgehen könnte die inhaltliche Diskussion in einem größeren Expertenkreis fördern und somit dem Bundeskartellamt wichtige Hinweise über die inhaltliche Qualität liefern. Der entstehende Reputationseffekt könnte die inhaltliche Qualität der ökonomischen Gutachten verbessern. Denn die vorgelegten Standards beschränken sich auf

eine Formalorientierung, während der inhaltliche Gehalt in den Hintergrund gerückt wird. So könnte es zu einem Pflichtenhefteffekt kommen, der zum Ausdruck bringt, dass die formalen Standards abgehakt und die Inhalte formal einwandfreier Gutachten bevorzugt werden, ohne sie inhaltlich hinreichend zu würdigen. Dies könnte z.B. bei der Verwendung nicht etablierter Theorien, Methoden und Konzepten Bedeutung erlangen, die tendenziell vermieden werden sollen. Solche Standardinhalte können bei neuartigen Fällen ungebührend restringieren und innovative Lösungen behindern.

Fazit

Die Standards und „Best practice“ des Bundeskartellamtes für ökonomische Gutachten sind zu begrüßen. Sie sind ein Schritt in die richtige Richtung. Doch ihre Wirkungen auf die Entscheidungsqualität in wettbewerbsrechtlichen Fällen sollten vorerst

nicht überschätzt werden. Erstens ist nicht selbstverständlich davon auszugehen, dass die Entscheidungsqualität bisher unzureichend war. Zweitens beruhen die veröffentlichten Standards nicht auf fundierten Hypothesen über die Wirkungsweise der Standards auf die Entscheidungsqualität. Solche Hypothesen gilt es herauszuarbeiten und zwar im Idealfall im Rahmen eines Modells zur Beurteilung der Qualität von Entscheidungen der Wettbewerbsbehörden. Nichtsdestotrotz ist ein guter Anfang gemacht, dessen Wirkungen auf die Qualität ökonomischer Gutachten in der Kartellrechtsanwendung gut beobachtet werden sollten.

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

Literaturquellen:

Bundeskartellamt (2010): Standards für ökonomische Gutachten, Bekanntmachung vom 20. Oktober 2010. Abrufbar unter: http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Merkblaetter/Merkblaetter_deutsch/Bekanntmachung_Standards_final.pdf.

Christiansen, A.; Locher, L. (2011): Die neuen Standards des Bundeskartellamtes für ökonomische Gutachten in der Kartellrechtsanwendung, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 05/2011, S. 444-453.

European Commission, Competition (2010): Best practices for the submission of economic evidence and data collection in cases concerning the application of articles 101 and 102 TFEU and in merger cases. Abrufbar unter: http://ec.europa.eu/competition/consultations/2010_best_practices/best_practice_submissions.pdf.

Das aktuelle Stichwort

Compliance

Mode oder Notwendigkeit

Ursprünglich aus anderen Gebieten wie der Medizin bekannt, avanciert der Begriff „Compliance“ seit einiger Zeit zum Modewort. Doch was genau verbirgt sich hinter dem englischen Begriff? In der Medizin fragt er die Therapietreue des Patienten ab. In der Wirtschaftswelt wird er vielseitig verwendet: bei der Frage nach der Legitimation von Nonprofit-Organisationen, bei Diskussionen über Corporate Governance, Solvency II oder Basel III. Unternehmen richten Complianceabteilungen ein und ernennen Compliancebeauftragte. Häufig sind sie dem Bereich des Risikomanagements zugeordnet. Die Vielschichtigkeit von Compliance zeigt jedoch, dass dies zu kurz greifen kann. Unterschiedlichste Facetten müssen berücksichtigt werden, um den externen Anforderungen an Compliance gerecht zu werden und gleichzeitig zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen zu können.

Governance beschreibt in der ökonomischen Diktion das System der gewählten Ausgestaltungsform von Transaktionsbeziehungen (siehe auch das aktuelle Stichwort im Newsletter 1/2009). Drei übergeordnete Formen stehen dabei zur Verfügung: die Abwicklung der Transaktion über den Markt, mit Partnern oder im eigenen Unternehmen. Jede Form beinhaltet ein unterschiedliches Set an Wirkungsmechanismen, also an Anreizintensitäten, administrativen Kontrollmöglichkeiten und verfügbaren Vertragsrechten. Im Rahmen von Organisationsentscheidungen geht es um die Suche nach der ökonomisch-optimalen Governanceform. Seit einigen Jahren haben jedoch eine steigende Zahl von Wirtschaftsskandalen, aufgedeckte „schwarze Kassen“ und Korruptionen die Frage aufgeworfen, was ein „optimal gewähltes Set an Governancemechanismen“ nützt, wenn die von ihm umgebenden Wirtschaftssubjekte nicht danach handeln. Negativbeispiele wie die WestLB, Siemens oder Uni-

cef zeigen, dass sich Verhaltensweisen entgegen dem Governancesystem nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen und nicht-gewinnorientierten Sektor finden lassen. Der Fall Enron zeigt, dass der damit verbundene einzel- und gesamtwirtschaftliche Schaden hoch sein kann.

Viele Definitionen

Wie können folglich solche Skandale, Fälle von Missmanagement oder Veruntreuung vermieden werden? Wie müssen die eingangs genannten Wirkungsmechanismen ausgestaltet sein, damit sie nicht nur Effizienz und Effektivität, sondern auch Regelkonformität gewährleisten? Wie kann die Legalität aller Organisationsaktivitäten sichergestellt werden? Das alles sind Fragen nach der Compliance einer Organisation und ihrer Organe. Aus Sicht der Organisationsleitung kann Compliance proaktiv als „Organisation von Legalität und Rechtstreue in Unternehmen“ (Stober 2010)

definiert werden, während der Begriff reaktiv aus Mitarbeitersicht regelkonformes Verhalten umschreibt. Ebenso kann Compliance aus organisationsexterner und -interner Sicht erklärt werden: Während Erstere die Beachtung aller extern vorgegebenen Regeln und Gesetze beinhaltet, beschreibt Letztere zusätzlich noch das Einhalten von organisationsintern aufgestellten Vorgaben. Häufig werden darüber hinaus noch die Begriffe Ethik, Moral sowie Technologie-, Administrations- und Risikomanagement in die Compliancedefinition integriert. Die Reichweite des Compliancebegriffs ist somit groß. Eine einheitliche Definition innerhalb der Wirtschaftswissenschaft gibt es nicht. Die verschiedenen Definitionsansätze zusammenfassend wird Compliance hier als Gesamtkonzept organisatorischer Maßnahmen verstanden, das für alle Organisationsaktivitäten Legalität und Konformität mit in- und externen Regeln gewährleisten soll. Mit der Integration von internen Regeln in die

Compliancedefinition sprechen manche Autoren bereits von einem Verhalten „beyond compliance“. Diese enge Auffassung wird jedoch der Komplexität der Complianceproblematik nicht gerecht.

Und jetzt?

Doch hilft die hier gewählte Definition von Compliance tatsächlich weiter? Handelt es sich nicht vielmehr um eine mit einem Modewort umschriebene Selbstverständlichkeit? Ja und nein, möchte man antworten. Rechtstreue, Legalität und die Einhaltung von unternehmensinternen Standards sind eine Selbstverständlichkeit, die jedoch organisationspezifisch entwickelt, durch Maßnahmen gewährleistet und in regelmäßigen Abständen auch immer wieder überprüft werden muss. Es ist ein Irrglaube, dass sich Compliance von selbst einstellt. Vielmehr bedarf es eines organisationsindividuellen Managements. Zur Ausgestaltung eines solchen bietet es sich an, zwischen vier verschiedenen Complianceelementen zu unterscheiden:

Die gesetzorientierte Compliance

Sie impliziert die Einhaltung der jeweils geltenden gesetzlichen Bestimmungen. Eine einheitliche, für alle Organisationsformen verbindliche Rechtsgrundlage gibt es jedoch nicht. In Abhängigkeit der Rechtsform, der Größe, der Ausgestaltung, des Aktionsradius und weiterer Faktoren müssen folglich unterschiedliche Rechtsregeln beachtet werden. Für deutsche, börsennotierte Aktiengesellschaften lässt sich die gesetzorientierte Complianceanforderung beispielsweise in § 91 Abs. 2 Aktiengesetz wiederfinden; für Versicherungsunternehmen in § 64a Versicherungsaufsichtsgesetz. Daneben werden für börsennotierte Unternehmen die gesetzlichen Regelungen und Standards auch im sogenannten Deutschen Corporate Governance Kodex zusammengefasst. Unter der Ziffer 4.1.3 wird in der Neufassung von 2007 erstmals der Compliancebegriff explizit genannt. Über die Entsprechungserklärung gemäß § 161 Aktien-

gesetz hat der Kodex eine gesetzliche Grundlage.

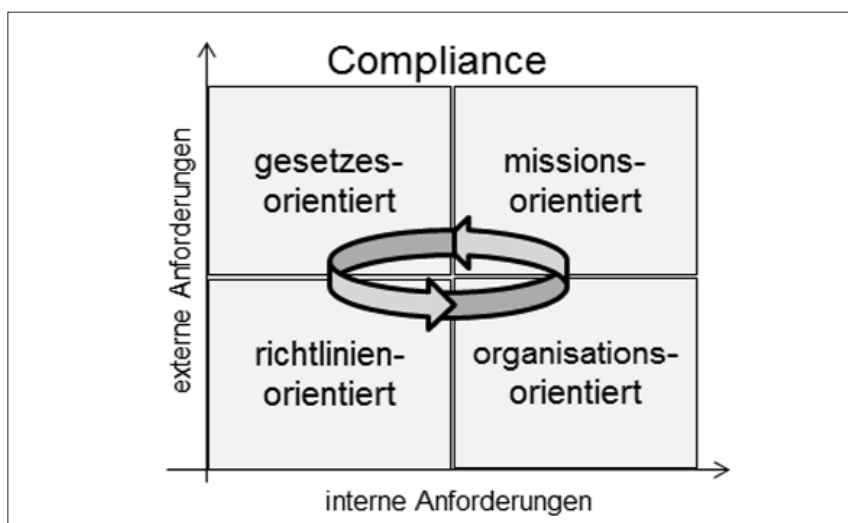
Für andere Organisationsformen des Forprofit-Sektors wird zunehmend davon ausgegangen, dass sie sich ebenfalls an den Deutschen Corporate Governance Kodex halten müssen. Gegenüber Gerichten oder Kapitalgebern müssen sie sich entsprechend des Kodexes verantworten, auch wenn keine Börsennotierung vorliegt.

Für Organisationen des Nonprofit-Sektors gibt es ebenfalls kein einheitliches Reglement. Die jeweils relevanten Rechtsgebiete müssen daher bekannt sein, um ihre Einhaltung gewährleisten zu können. Führt man sich die Unterschiedlichkeit einer großen diakonischen Einrichtung mit mehreren hundert Mitarbeitern und einer rein ehrenamtlich geführten Stiftung vor Augen, wird schnell ersichtlich, dass auch innerhalb des Dritten Sektors sehr unterschiedliche Rechtsgebiete hinsichtlich der gesetzorientierten Compliance zum Tragen kommen können, die es innerhalb der jeweiligen Organisation zu berücksichtigen gilt.

Zusammengefasst kommen die Anforderungen der gesetzorientierten Compliance von außen durch Gesetze an die Organisation heran. Ziel ist es, Verstöße gegen geltendes Recht zu vermeiden. Es geht um vor Gerichten einklagbare Ansprüche, die das Fortbestehen der Organisation in seiner gewählten Form bei Nichteinhalten gefährden können.

Die richtlinienorientierte Compliance

Über die gesetzlichen Vorschriften hinaus haben viele Branchen weiter



Die vier Compliancebereiche und ihre in- und externen Anforderungen

spezifizierende Richtlinien erstellt, die die Regelkonformität und Legalität aller Unternehmensaktivitäten sicherstellen sollen. Dachverbände verabschieden Verhaltenskodices, Unternehmensgruppen gehen freiwillige Selbstverpflichtungen ein. Dabei wirken sich die für börsennotierte Unternehmen erlassenen Vorschriften (US Sarbanes-Oxley Act, Deutsche Corporate Governance Kodex, etc.) zunehmend auch auf andere Bereiche und Sektoren aus. So verabschiedete beispielsweise die Diakonie den „Diakonischen Corporate Governance Kodex“ im Oktober 2005 und der Bundesverband Deutscher Stiftungen stellte 2006 die „Grundsätze guter Stiftungspraxis“ auf. Anders als bei der gesetzorientierten Compliance handelt es sich hier jedoch nicht um Ausführungen mit gesetzlicher Grundlage. Es geht um Regeln und Empfehlungen, die Orientierung geben und das Bewusstsein schärfen sollen. Ziel der richtlinienorientierten Compliance ist somit das Einhalten von externen, zum Teil branchen- oder organisationsformspezifischen Standards. Ihre Anforderungen werden folglich ebenfalls von außen durch Verbände, Dachorganisationen etc. an die jeweilige Organisation gestellt, sind jedoch im Vergleich zu denen der gesetzorientierten Compliance in der Regel weniger bindend. Da die Richtlinien jedoch zusammengefasste Standards auf Basis der geltenden Gesetze bzw. Auslegungen dieser beinhalten, stellt die richtlinienorientierte Compliance einen wichtigen Teil des Gesamtkonstrukts Compliance dar. Zusammengefasst beinhaltet die richtlinienorientierte Compliance die Operationalisie-

	Inhalt	Ziel	Beispiel Umweltstiftung
Gesetzesorientierte Compliance	Gewährleistung der Einhaltung von vor Gericht einklagbaren Ansprüchen	Vermeidung von Gesetzesverstößen	Berücksichtigung der Anforderungen der Abgabenordnung zum Erhalt der Gemeinnützigkeit
Richtlinienorientierte Compliance	Operationalisierung und Konkretisierung der gesetzlich vorgeschriebenen Sorgfaltspflichten	Einhalten von externen, branchen- oder organisationsformspezifischen Standards	Berücksichtigung der „Grundsätze guter Stiftungspraxis“
Organisationsorientierte Compliance	Definition von organisationspezifischen, internen Standards	Einhalten und Leben der Organisationskultur bei allen Organisationsaktivitäten	Entwicklung von internen Förderrichtlinien und Verfahrensbestimmungen
Missionsorientierte Compliance	Abstimmung aller Compliancebereiche mit der eigenen Mission	Missionsübereinstimmendes Compliancemanagement	CO ₂ -neutrale Reisen der Mitarbeiter sowie Angebot von CO ₂ -neutralen Veranstaltungen

Die vier Compliancebereiche am Beispiel einer Stiftung

rung und Konkretisierung der gesetzlich vorgeschriebenen allgemeinen Sorgfaltspflichten einer Branche bzw. eines Sektors.

Die organisationsorientierte Compliance

Wie beschrieben geht Compliance über Rechts- und Richtlinienkonformität hinaus. Während die beiden zuvor genannten Bereiche von außen nach innen wirken, kommen die Anforderungen der organisationsorientierten Compliance von innen heraus. Nicht Gesetze geben hier den Ausschlag, sondern organisationsinterne Vorgaben. Denn eine wirksame und nachhaltig erfolgreiche Organisationssteuerung wird nicht allein durch das Befolgen von externen Vorschriften und Richtlinien ermöglicht. Ziel ist hier die Ausgestaltung eines organisationspezifisch festgelegten Rahmens, innerhalb dessen sich alle Organisationsmitglieder bewegen. Zu beachten ist, dass es hier um nicht einklagbare Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation geht, die nur organisationsintern regelbar sind. Hält

sich ein Mitarbeiter nicht an intern aufgestellte Vorgaben, ist er „non-compliant“, eine Änderung in seinem Verhalten ist jedoch nicht gerichtlich einklagbar. Vielmehr ist es Aufgabe eines wirksamen Compliancemanagements, die Erfüllung intern aufgestellter Standards zu gewährleisten. Zusammengefasst beinhaltet die organisationsorientierte Compliance die Einhaltung von internen Standards, die dazu beitragen, den Organisationszweck bzw. das Unternehmensziel optimal und regelkonform zu erfüllen.

Die missionsorientierte Compliance

Neben den Gesetzen, Richtlinien und organisationspezifischen Standards besitzt jede Organisation eine eigene Unternehmensphilosophie bzw. Mission. Auch diese ist im Rahmen des Compliancemanagement zu beachten. Ansonsten ist ihr Überleben und ihr Charakter des individuellen Merkmals gefährdet. Dies wird sich langfristig auf die Wettbewerbsfähigkeit bzw. bei Nonprofit-Organisationen

auf die Legitimationsberechtigung auswirken. Negativbeispiele aus der Praxis zeigen, dass sich Nonprofit-Organisationen von ihrer eigenen Mission fortbewegen können. Spendengelder werden dann nicht mehr im Sinne der eigentlichen Intention der Spender eingesetzt. Diese auch als „Goal displacement“ bezeichnete Gefahr basiert in der Regel auf Druck durch bestimmte in- oder externe Gruppen. Noncompliance mit der Mission kann somit erhebliche Auswirkungen auf das Fortbestehen der Organisation haben. Gleiches gilt für Forprofit-Unternehmen. Ein sich in der Unternehmensphilosophie als Ideenschmiede oder Innovation Tank bezeichnendes Unternehmen muss dieses Credo auch intern leben und entsprechend umsetzen. Interne Noncompliance der Unternehmensleitung mit der Philosophie kann ansonsten negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter haben, die sich einmal bewusst für dieses Unternehmen und dessen Philosophie entschieden haben.

Anforderungen an die missionsorientierte Compliance werden sowohl von außen durch die Öffentlichkeit und (potenzielle) Spender, Mitarbeiter und Partner, als auch von innen heraus durch den Organisationszweck bzw. die Unternehmensphilosophie an die Organisation herangetragen. Ziel der missionsorientierten Compliance muss es daher sein, die unterschiedlichen Compliancebereiche zu einem organisationsindividuellen und missionsübereinstimmenden Compliancemanagement nach außen und innen zusammenzuführen. Die missionsorientierte Compliance beinhaltet die Ab-

stimmung der gesetz-, richtlinien- und organisationsorientierte Compliance mit der eigenen Mission.

Reziprozität

Compliance mag zwar eine Selbstverständlichkeit sein, ist jedoch kein Selbstläufer. Die Ausgestaltung eines wirksamen Compliancemanagement stellt somit eine nicht-triviale Aufgabe dar. Dabei ist auch zu beachten, dass das Unternehmen nicht nur regelkonformes Verhalten seiner Mitarbeiter empfangen, sondern selbst auch aussenden muss: Indem die Unternehmensleitung zeigt, wie sie die eigene Philosophie bzw. Mission lebt, dem Recht gegenüber steht, wie sie sich an interne Vorgaben hält, wie wichtig ihr die zwischen ihr und den Mitarbeitern getroffene Vereinbarungen sind etc. sendet sie Compliance aus. Die Leitung beeinflusst daher mit ihrem Verhalten die Erwartungs- und Einstellungshaltung ihrer Mitarbeiter, die ihrerseits die Qualität der auszusendenden Compliance des Mitarbeiters beeinflusst. Ein wirksames Compliancemanagement basiert somit auf Reziprozität. Daher sollte es nicht nur mit Instrumenten der Kontrolle und Überwachung, sondern auch durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Wechselwirkungen auf Erwartungen und Einstellungen begegnen. Ansonsten droht die Gefahr, dass das Management in der Rolle des Complianceenders einen Negativkreislauf auslöst, in den die Mitarbeiter als Complianceempfänger rutschen und somit ihr Complianceverhalten anpassen. Diese Negativspirale setzt sich aus zunehmenden Kontrollmaßnahmen, sinkender Arbeitszufriedenheit, sin-

kender Leistungsbereitschaft und letztlich sinkender Effizienz zusammen („Kontrollparadoxon“). Ergebnis ist die unzureichende Unternehmenszielerfüllung.

Das Management muss sich daher bewusst sein, dass es nicht nur stellvertretend für die Organisation Complianceverhalten durch die Mitarbeiter empfängt, sondern auch an diese aussendet. Daher sollte sich das Management auch nicht nur auf die Anforderungen im Rahmen der gesetzorientierten und richtlinienorientierten Compliance konzentrieren. Denn diese haben weniger Auswirkungen auf die Erwartungs- und Einstellungsentwicklung der Mitarbeiter als die organisations- und missionsorientierte Compliance. Letztere beeinflussen unmittelbar die Arbeitswelt des Mitarbeiters und werden somit Auswirkungen auf seine Arbeitseinstellung haben. Darüber hinaus können Unternehmensphilosophie oder Nonprofit-Mission die Stellschraube für die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und somit auch für ihre Einstellungsentwicklung sein. Das Ausmaß der Erfüllung der missionsorientierten Compliance wird somit im Zeitablauf großen Einfluss auf die Einstellungsentwicklung der Mitarbeiter haben. Aus diesem Grund sollte im Rahmen des Compliancemanagement die Bedeutung der organisations- und missionsorientierten Compliance nicht unterschätzt werden, da Compliance und Motivation zwei eng miteinander verknüpfte Konstrukte sind.

Es ist davon auszugehen, dass sich der Grad der Erfüllung von organisations- und missionsorientierter Compliance auf die zwei vorgelagerten Complian-

cebereiche auswirkt. Dies liefert auch eine Antwort auf die weiter oben angeschnittene Frage, warum man sich überhaupt mit der Selbstverständlichkeit Compliance beschäftigen sollte. Compliance ist eine abhängige Variable, die von vielen Einflussfaktoren bestimmt wird und gleichzeitig hohen Einfluss auf den langfristigen Organisationserfolg hat.

Grenzüberschreitend

Damit einhergehend ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass die Complianceproblematik über die eigenen Organisationsgrenzen hinausgeht. Nicht nur die internen Mitarbeiter, sondern auch Dritte können Einfluss auf alle Compliancebereiche ausüben. So kann der außerhalb der Organisationsgrenzen liegende Lieferant die Compliance eines Unternehmens empfindlich tangieren, wenn er auf Methoden zurückgreift, die gegen die Unternehmensphilosophie sprechen. Große Unternehmen wie C&A, H&M oder Ikea gerieten in die Schlagzeilen, weil sie durch Kinderarbeit erbrachte Leis-

tungen bezogen haben sollen. Das Unternehmen ist also darauf angewiesen, dass sich auch dessen Lieferanten compliant verhalten. Lieferanten stellen für alle Organisationsformen wichtige Compliancepartner dar. Bei Nonprofit-Organisationen kommt eine weitere wichtige Compliancegruppe hinzu: die Spender. Sie investieren hochspezifisch in die Organisation und haben gleichzeitig nur unter Aufbringung von hohen Informationskosten die (eingeschränkte) Möglichkeit, ihre Investition zu überwachen. Sie sind folglich auf den Empfang von Compliance angewiesen, um ihren return on investment aus der Spende zu erhalten. Spender können somit als wichtige Complianceempfänger identifiziert werden.

Zusammengefasst zeigt sich für Organisationen aller drei Sektoren die Vielschichtigkeit der eigentlich selbstverständlichen Compliance. Es betrifft viele Anspruchsgruppen auf unterschiedliche Weise und muss daher organisationsspezifisch gemangt werden. Ziel muss die Einhal-

tung von Gesetzen, Branchenrichtlinien und internen Standards sowie die permanente Berücksichtigung der Organisationsmission bzw. Unternehmensphilosophie auf allen Stufen entlang der Wertschöpfungskette sein. Das Compliancemanagement einer Organisation steht damit vor sehr komplexen Herausforderungen, denen nicht nur mit Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen begegnet werden kann. Vielmehr ist ein gegenseitiger „enabling process“ anzustreben, der neben den extrinsischen auch die intrinsischen Motivationsanteile aller Beteiligten berücksichtigt, da hier der wichtigste Anknüpfungspunkt zur gelebten Compliance einer Organisation zu liegen scheint.

➔ Anne Saxe

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ anne.saxe@ifg-muenster.de

Literaturquellen:

Lehmann Nielsen, V./Parker, C. (2008): To What Extent Do Third Parties Influence Business Compliance? In: Journal of Law and Society, Jg. 35, H. 3, S. 309-340.

Saxe, A. (2012): Compliance im Dritten Sektor – Ausgestaltungen von Sender- und Empfängerkonstellationen, in: Schmidt-Trenz, H.-J./Stober, R.: Jahrbuch für Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2011/2012, Compliance im Dritten Sektor.

Stober, R. (2010): Ist der Ehrbare Kaufmann der Schlüssel für Compliance-Anforderungen? in: Stober, R. (Hg.): Der Ehrbare Kaufmann und Compliance. Zur Aktivierung eines klassischen Leitbilds für die Compliance-Diskussion.

Vetter, E. (2009): Compliance in der Unternehmenspraxis, in: Wecker, G./Laak, H. van (Hg.): Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung.

Für Sie gelesen

Jürgen F. Baur, Peter Salje, Matthias Schmidt-Preuß (Hrsg.): Regulierung in der Energiewirtschaft – Ein Praxishandbuch

Köln, Carl-Heymanns Verlag, 2011, ISBN 978-3-452-26044-4, 228,00 €

Die rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen der Märkte für Strom und Gas haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Wie nur in wenigen anderen Branchen ist das Handeln der Wirtschaftssubjekte in diesen Märkten geprägt durch sich in kurzen Zeitabständen ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen sowie sich ändernde Vorgaben durch eine staatliche Einrichtung, in diesem Fall die Regulierungsbehörde in Form der Bundesnetzagentur, die in die operativen Aktivitäten der Unternehmen eingreift. Eine große Zäsur hat die Energiewirtschaft zuletzt durch das Inkrafttreten des dritten EU-Legislativpaketes für die europäischen Strom- und Gasmärkte gesehen. Darin enthalten sind Vorgaben für u.a. die stärkere grenzübergreifende Zusammenarbeit von Regulierungsbehörden oder den Umgang mit Engpässen bei grenzübergreifendem Energietransfer. Zentraler Bestandteil sind darüber hinaus Bestimmungen für eine im Vergleich zu den zuvor gültigen Vorschriften stärkere Entflechtung der Übertragungs- und Fernleitungsnetze aus den vertikal integrierten Energiekonzernen, die auf (beinahe) allen Stufen der Wertschöpfungskette tätig sind. Durch die stärkere Herauslösung der Netze soll die Diskriminierung von Wettbewerbern unterbunden und das stärkere Zusammenwachsen der nationalen Energiemärkte durch vermehrten Ausbau der Kuppelstellen



gefördert werden. Diese neuen strukturellen regulatorischen Vorschriften haben im Bereich der ökonomischen und juristischen Forschung sowie bei den betroffenen Unternehmen für intensive Diskussionen gesorgt.

Der aktuelle Sammelband von Baur, Salje und Schmidt-Preuß liefert auf über 1500 Seiten eine umfangreiche Wissensgrundlage für die zuvor beschriebene aktuelle Entwicklung auf den Energiemärkten. Aufbauend auf einer Darstellung der ökonomischen Grundlagen der Regulierung und deren Notwendigkeit gehen die Autoren intensiv auf die rechtlichen Rahmenbedingungen ein. Die Darstellung ist dabei jedoch nicht auf die jüngsten Änderungen beschränkt, sondern liefert ein umfassendes Abbild der regulatorischen Rechtsvorschriften im Bereich der Energiewirtschaft insgesamt. Die Verfasser unterscheiden dabei mit dem europäischen und dem

deutschen Recht zwei bedeutende Ebenen. Schließlich müssen neben den europäischen Verordnungen, die unverändert in allen EU-Mitgliedsstaaten gelten, die EU-Richtlinien von den jeweiligen Gesetzgebern in nationales Recht umgesetzt werden. Bei den zuvor beschriebenen verschärften Entflechtungsvorgaben ist dies in Deutschland erst im August 2011 geschehen. Die insgesamt 38 Autoren aus Wissenschaft und Praxis erläutern verständlich, wie die Normen zu verstehen sind und welche Auswirkungen die Rechtslage auf die Wirtschaftssubjekte in der Energiewirtschaft sowie insbesondere auch deren Interaktion mit der Regulierungsbehörde hat. Neben der reinen Darstellung beurteilen die Verfasser die Rechtsvorschriften an vielen Stellen kritisch und prüfen potentielle Konflikte mit anderen gesetzlichen Normen. Darüber hinaus werden – neben vielen anderen Aspekten – Möglichkeiten für die betroffenen Wirtschaftssubjekte aufgezeigt, Rechtsschutz in Anspruch zu nehmen. Eine Lektüre des Werkes empfiehlt sich für in der Energiewirtschaft tätige Praktiker in gleicher Weise wie für wissenschaftlich Interessierte.

➔ Martin Büdenbender

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ martin.buedenbender@
ifg-muenster.de

Michael Hüther: Die disziplinierte Freiheit – Eine neue Balance von Markt und Staat

Hamburg: Murmann Verlag, 2011, ISBN: 978-3-86774-130-9, 192 Seiten, 19,90 €

Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln, hat dieses Buch vor dem Hintergrund der vielen Krisen, die die Wirtschaft in den letzten Jahren erfasst haben, geschrieben. Diese schwierigen Zeiten sollten eigentlich für einen Ökonomen den Vorteil haben, dass sein Berufsstand wieder vermehrt gefragt ist und so oft zur Erklärung und Einschätzung gewisser Phänomene herangezogen wird. Hüther argumentiert jedoch, dass für Wirtschaftswissenschaftler mittlerweile gar nicht mehr die Krisen sondern vielmehr die Normalität Herausforderungen darstellen. So konnte im Rahmen der Finanzmarktrettungspakete im Oktober 2008 ein weitgehender Konsens über verschiedene politische Lager hinweg beobachtet werden. Die Zeit danach, die unter dem Zeichen der Konjunkturerholung stand, brachte hingegen wieder den eigentlich üblichen Dissens hervor. Des Weiteren wurde auch die Haushaltsdisziplin nicht mehr so stark aufrechterhalten. Um dieser Herausforderung zu begegnen schlägt Hüther eine Neu-Konzeption der Ordnungspolitik vor. Hierzu stellt Hüther in den verschiedenen Kapiteln des Buches unterschiedliche Bestandteile dieser vor. Das erste Kapitel widmet er dem Begriff des Wachstums. Er stellt dar, dass dies zwar tendenziell dazu geeignet ist, viele Probleme wie Arbeitslosigkeit oder Haushaltskonsolidierung, zu lösen, die Begründung für eine Wachstumsausrichtung der



Wirtschaft von Politikern aber in Zukunft stärker erläutert werden sollte. Des Weiteren sollte sich der Staat nicht wie im Falle „Airbus“ dazu verleiten lassen, Wachstum durch sektorale Industriepolitik generieren zu wollen, sondern eher allgemeine Bedingungen dafür beispielsweise durch Förderung von F&E zu schaffen. Das nächste Kapitel widmet sich den Verwerfungen, die durch die jüngste Finanzkrise entstanden sind. Hüther weist darauf hin, dass die Probleme gerade in einem Bereich aufgetreten sind, der eigentlich von der Regulierung erfasst sein sollte. Er argumentiert auch hier, dass die Ordnungspolitik eines Landes nicht für den Krisen-Fall ausgelegt ist und spricht sich für eine Neukonzeption der Finanzmarktaufsicht und -regulierung aus, die sich durch mehr Transparenz und Unabhängigkeit auszeichnen sollte. Weitere Themen werden in den drei abschließenden Kapiteln besprochen. Im Bereich der

Geldpolitik rät Hüther dazu, den traditionellen, deutsch geprägten Weg der konzeptionellen Geldpolitik weiter zu verfolgen und nicht auf eine eher personenorientierte Geldpolitik zu wechseln. Dies führe bei Übergängen zwischen Amtsträgern unweigerlich zu Problemen. Bezogen auf den Arbeitsmarkt spricht sich Hüther dafür aus, angebotspolitisch zu agieren, beispielsweise lehnt er die Einführung eines Mindestlohnes ab. Gleichzeitig findet in diesem Kapitel auch ein Bezug zum letzten Thema des Buches statt, der Bildung. Der zu erwartenden Fachkräftemangel, gerade im Bereich der Ingenieurwissenschaften soll durch eine Stärkung der naturwissenschaftlichen Fächer in der Schule kompensiert werden und der Autor fordert eine Überarbeitung der finanziellen Ausgestaltung des Bildungssystems, welches er nicht für unter- sondern fehlfinanziert hält.

Der Vorteil dieses Buches besteht darin, dass er durchgehend auf einer sachlichen Ebene und mit realistischen Annahmen argumentiert. Er fordert weder eine Auflösung der Europäischen Union noch eine Rückkehr zur Deutschen Mark, wie dies in manchen anderen Veröffentlichungen zu diesem Thema gerne populistisch gefordert wird.

➔ Jochen Wicher

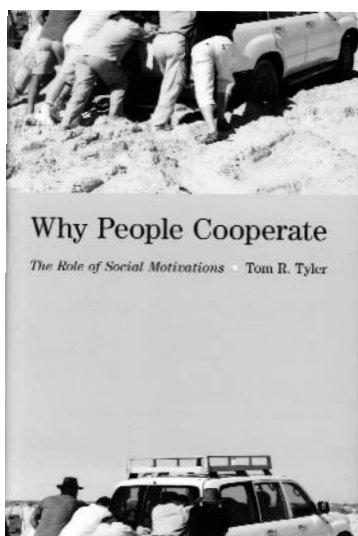
☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt

Tyler, Tom R.; *Why People Cooperate: The Role of Social Motivations*

New Jersey, Princeton University Press, 2011, 978-0-691-14690-4, 215 Seiten, 27,99 €.

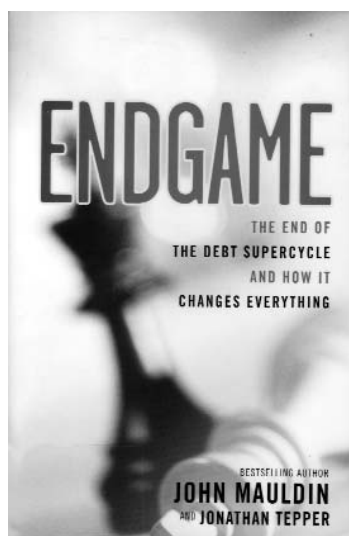


In seinem Buch „Why People Cooperate?“ stellt der Autor Tom R. Tyler dar, wodurch Menschen zur Zusammenarbeit angetrieben werden. Wesentliche Elemente sind dabei beispielsweise Gemeinsamkeiten bei der Einstellung zu Werten und Eigenschaften, bei denen materielle Aspekte in den Hintergrund treten. Die Gründe für die Kooperation sind nach Darstellung des Autors somit sozial getrieben und weniger durch Sanktionen veranlasst.

Das Buch ist in drei Abschnitte untergliedert. In der einleitenden Sektion stellt Tom R. Tyler Motivationsmodelle und -elemente vor. Der zweite Abschnitt umfasst empirische Ergebnisse zu drei verschiedenen Bereichen. Es wird dabei z.B. erörtert was

amerikanische Arbeitnehmer dazu motiviert mit dem Unternehmen/der Organisation ihres Arbeitgebers zu kooperieren. Darüber hinaus werden Ergebnisse zum kooperativen Verhalten gegenüber juristischen und politischen Akteuren diskutiert. Anschließend werden im dritten Abschnitt Schlüsse – auch aus der Kombination der Ergebnisse – gezogen. Beispielsweise wird dabei erläutert, dass es wichtig ist, die einzelnen Akteure mit Informationen zu versorgen – sowohl hinsichtlich ihrer Rechte und Pflichten, als auch wo und wie sie sich im Konfliktfall äußern können.

Mauldin, John; Tepper, Jonathan, *Endgame: The end of the debt supercycle and how it changes everything* New Jersey, John Wiley & Sons, 2011, 978-1-118-00457-9, 318 Seiten, 22,15 €.



In ihrem Buch „Endgame: The end of the debt supercycle and how it changes everything“ beschäftigen sich die Autoren John Mauldin und Jonathan Tepper mit der Frage, was nach der jüngsten Finanzkrise auf die Welt zukommt. Es sind nicht mehr private Haushalte oder Unternehmen, sondern ganze Staaten, die vor dem Bankrott stehen. Damit besteht das große Problem, dass niemand mehr einspringen kann, um diese vor den damit verbundenen Problemen zu bewahren. Sie beschreiben in ihrem Buch, welche Optionen den Regierungen in den betroffenen Ländern bleiben und welche unbequemen Entscheidungen wie auch Konsequenzen damit verbunden sind. Sie wollen den Regierungen Schritte aufzeigen, wie die Probleme so gering wie möglich gehalten werden können. Grundsätzlich gibt es dazu zwei Alternativen für die betroffenen Staaten: Restrukturierung der Schulden oder ein harter Sparkurs.

Das Buch ist in zwei Teile untergliedert. Zunächst werden grundlegende Aspekte und empirische Ergebnisse dargelegt, damit die Problematik in einen Kontext eingeordnet werden kann. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit den konkreten Problemen verschiedener Länder bzw. Regionen. Betrachtet werden dabei z.B. die USA, Europa und Japan.

Frey, Christel; Erfolgsfaktor Vertrauen: Wege zu einer Vertrauenskultur im Unternehmen

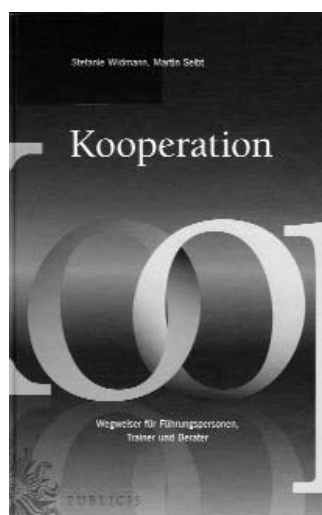
Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011, 978-3-8349-2539-8, 231 Seiten, 39,95 €.



Die promovierte Psychologin Christel Frey beschäftigt sich besonders mit Organisationspsychologie. In ihrem Buch stellt sie dar, wie Vertrauen in Unternehmen durch zwischenmenschliche Kommunikation und Qualitätszielmanagement aufgebaut und erhalten werden kann. Im Blickpunkt steht der ganzheitliche Vertrauensprozess im Unternehmen. Das Buch ist in fünf Kapitel untergliedert. Zunächst geht die Autorin auf die Vertrauensbildung ein. Sie zeigt dabei auch auf, welche Komplexität der Vertrauensbegriff birgt. Im zweiten Kapitel geht es um zwischenmenschliche Kommunikation und ihren bedeutenden Einfluss auf den Vertrauensprozess. Vertrauen soll durch Kommunikation wachsen. Selbstvertrauen, Mimik und Gestik sind dabei neben dem gesprochenen Wort we-

sentliche Bestandteile. Wie Vertrauen in hierarchischen Systemen, wie Unternehmen, funktionieren kann, ist Teil des Kapitels mit dem Titel „Vertrauen als Organisationsprinzip“. Das vierte Kapitel handelt von der Thematik wie zwischenmenschliche Kommunikation gemessen und bewertet werden kann. Es findet sich dort zudem ein Unterkapitel zum „Nutzen in der Praxis“. Abschließend werden in einem eigenen Kapitel wesentliche Aspekte aus drei Interviews mit Führungspersonen dargestellt, die den Vertrauensprozess in ihrem Unternehmen bewusst vorantreiben und von ihren Erfahrungen berichten.

Widmann, Stefanie; Seibt, Martin; Kooperation: Wegweiser für Führungspersonen, Trainer und Berater
Erlangen, Publicis Publishing, 2011, 978-3-89578-353-1, 221 Seiten, 34,90 €.



In ihrem Buch zeigen die Autoren, die beide auch als Trainer arbeiten, auf welche Prozesse es in Kooperationen ankommt und erläutern Verhaltens-

weisen der beteiligten Akteure. Sie ziehen dabei auch Wissen beispielsweise aus der Biologie und dabei im Speziellen der Tierwelt sowie der Psychologie heran. Das Buch richtet sich an Personen, die selbst Kooperationen eingehen wollen oder schon Teil der Zusammenarbeit sind, wie auch an diejenigen, die eher beratend tätig werden. Zunächst werden verschiedene Sichtweisen von Kooperationen thematisiert. Dabei wird z.B. der verwendete Kooperationsbegriff definiert und abgegrenzt und der Nutzen von Kooperationen wird erörtert. Anschließend wird dargelegt aus welchen Blickwinkeln Kooperationen analysiert werden können. Dabei geht es um den Prozess der Kooperationsentscheidung und die Kooperation und ihre Umsetzung selbst. Zentral ist die Darstellung eines mehrstufigen Kooperationsmodells. Sowohl internationalen und damit interkulturellen wie auch virtuellen Kooperationen ist jeweils ein eigenes Kapitel gewidmet. Nach einer umfangreichen Darstellung von Best Practice Beispielen endet das Buch mit Ausführungen zur Beendigung von Kooperationen.

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

Terminkalender

26. Januar 2012

Forum Kartellrecht: Ökonomie vor Kartellgerichten und -behörden: Gutachtenstandards und Leitlinien zur Schadensberechnung

Ökonomische Gutachten haben in der Kartellrechtsanwendung inzwischen große Bedeutung erlangt. Dies erhöht die Anforderungen an die Kommunikation zwischen Ökonomen und Juristen. Sowohl die Europäische Kommission als auch das Bundeskartellamt haben Standards veröffentlicht, die von ökonomischen Gutachten zu erfüllen sind. Die Kommission hat zudem Leitlinien zur Schadensberechnung im Kartellzivilprozess entworfen. Die Veranstaltung informiert über das Vorgehen bei ökonomischen Gutachten in der Wettbewerbspolitik und zeigt Wege für den Dialog von Juristen und Ökonomen auf.

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. Das Programm der Veranstaltung finden Sie auf der folgenden Seite.

16. März 2012

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ BANK AG in Münster stattfinden. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2012.

20. März 2012

19. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften: Kommunikation nach innen und außen: Voraussetzungen und erfolgreiche Instrumente

Wohnungsgenossenschaften agieren auf Märkten, die in weiten Teilen gesättigt sind. Sie müssen sich in einem Wettbewerb behaupten, der in den kommenden Jahren nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung härter werden wird. Dabei werden es die Wohnungsgenossenschaften mit Mitbewerbern zu tun bekommen, die ihre externe und interne Kommunikation professionell gestalten und entsprechende Maßstäbe setzen. Dabei ist Kommunikation mehr als nur der Austausch von Informationen. Kommunikation als Handlung ist immer situationsbezogen und dient auch der Problemlösung: Durch Kommunikation werden Hindernisse überwunden, die sich allein nicht bewältigen lassen.

23./24. März 2012

10. Jahrestreffen IfG-Alumni

Zu ihrem 10. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 23. und 24. März 2012 in Münster ein. Auch bei diesem Treffen werden wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung zum Jubiläumstreffen wird in Kürze an die IfG-Alumni versandt werden.

15. Mai 2012

Cloud Computing

Die dritte Veranstaltung zum Thema Cloud Computing für kleine und mittelständische Unternehmen beschäftigt sich mit den datenschutz- und haftungsrechtlichen Aspekten des Cloud Computings. Das vollständige Programm findet sich ab Mitte März 2012 auf der Webseite des IfGs und wird zu diesem Zeitpunkt versandt.

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

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

6. Februar 2012, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Unabhängig von den aktuellen Entwicklungen ist es Aufgabe der genossenschaftlichen FinanzGruppe, ihre Visionen für eine nachhaltige Zukunft zu skizzieren und ihre Strukturen hierauf vorzubereiten. Was sind die strategischen Eckpunkte, die gesetzt werden müssen? Wie werden sich Rahmenbedingungen ändern? Und schließlich: Wie kann das Asset der Mitgliedschaft auch in Zukunft genutzt werden?

„Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ diskutiert diese Strategien und Strukturen und zeigt Wege zur FinanzGruppe 2020 auf.

Programm

16.00 – 18.00 Uhr

Demokratisch. Regional. Sicher.

**Warum sich Wertorientierung und
Wirtschaftlichkeit nicht ausschließen**

Uwe Fröhlich

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

**Märkte, Risiken und Regulierung: Neue
Anforderungen an das Bankgeschäft**

Wolfgang Kirsch

Vorstandsvorsitzender, DZ BANK AG

**Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Mo-
derne – Kontinuität und Innovationsvermögen
als Erfolgsstrategie für die Zukunft**

Werner Böhnke

Vorstandsvorsitzender, WGZ BANK AG

18.00 - 18.30 Uhr **Pause**

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Anschließende Podiumsdiskussion:

**Mitgliedschaft – ein strategisches Asset für die
genossenschaftliche FinanzGruppe 2020?**

Diskussionsteilnehmer:

Wolfgang Altmüller

Vorstandsvorsitzender,

VR meine Raiffeisenbank eG, Altötting

Hubert Greve

Vorstand,

Volksbank eG Bad-Laer-Borgloh-Hilter-Melle

Dr. Peter Hanker

Vorstandssprecher,

Volksbank Mittelhessen eG, Gießen

Dr. Veit Luxem

Vorstandsvorsitzender,

Volksbank Erkelenz eG

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossen-
schaftswesen der Universität Münster

Wall of Excellence

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

Mikroökonomik III (SS 2011)



Dominik Kraft
(1,0)



Hanna Steinbrink
(1,0)



Patrick Fechner
(1,0)



Patrick Grubba
(1,0)



Philipp Gutschuss
(1,0)



David Woltering
(1,0)

Grundlagen der Wirtschaftspolitik und Regulierung (SS 2011)



Leonie Hass
(1,0)



Nina Matusch
(1,0)

UK Management (SS 2011)



Christian Schlosser
(1,0)

UK Governance (SS 2011)



Sophie Grütering
(1,0)

UK Governance englisch (SS 2011)



Tsvetomir Kadinov
(1,0)

UK Management englisch (SS 2011)



Katrin Schaumann
(1,0)



Sven Niko Güldenhöven
(1,0)



Tsvetomir Kadinov
(1,0)

Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare,
für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance.

Victor Hugo

Nur wer die Vergangenheit kennt, hat eine Zukunft!

Wilhelm von Humboldt

Alte Leute sind gefährlich; sie haben keine Angst vor der Zukunft.

George Bernard Shaw

Die Historiker verfälschen die Vergangenheit, die Ideologen die Zukunft.

Zarko Petan

Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr
gedenke ich zu leben.

Albert Einstein

Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht.

Werner von Siemens

Zukunftsforschung ist Kratzen, bevor es einen juckt.

Peter Sellers

Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders
wird; aber soviel kann ich sagen: es muss anders werden, wenn es gut
werden soll.

Georg Christoph Lichtenberg