



**Herausgeber:**

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

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

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

Die Ausgabe 1/2012 wurde am 02.07.2012 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften .....	6
Entflechtungskonzepte für Stromübertragungsnetze .....	8
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Ansatzpunkte für Kooperationen als strategisches Instrument von Microsoft im Rahmen der Cloud-Strategie .....	11
Category Management in der Lebensmittelbranche .....	12
Erfolgspotenziale diagonaler Marketingkooperationen in der Automobilbranche .....	13
Einflussfaktoren auf M&A Transaktionen .....	13
Kooperationen auf neuen Märkten .....	14
Kartellrechtliche Unternehmensentflechtungen .....	14
Das Erneuerbare-Energie-Gesetz .....	15
Einflussfaktoren auf den Erfolg von M&A-Transaktionen .....	15
Totale versus Partielle Kooperation .....	16
Zusammenschlussprojekte von deutschen Stromunternehmen .....	16
<b>Forschungsprojekte</b>	
Strategisches Clustermanagement .....	17
Langfristige Trends und ihre Wirkungen auf Wohnungsgenossenschaften .....	18
Optimierung des Verbundgruppenmanagements .....	19
Strategische Unternehmensplanung und der demografische Wandel .....	20
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Gastvortrag: Der No-Line Effekt – Alastair Bruce .....	21
Gastvortrag: Netzneutralität – Prof. Dr. Jörn Kruse .....	22
Gastvortrag: Die Re-Regulierung in der Stromwirtschaft– Christoph Müller .....	23
Gastvortrag: Due Diligence in der M&A-Praxis – Marc Barrantes .....	24
Kooperationen im Gesundheitswesen .....	25
Seminar zur Volkswirtschaftspolitik: Ökonomik der Ratingagenturen .....	26
IfG-Doktorandenseminar: Institutionenökonomische Anwendungen .....	27
<b>Alumni-Forum</b> .....	28
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
WPG: Strategien und Strukturen für eine erfolgreiche Zukunft: die genossenschaftliche FinanzGruppe 2020 .....	32
Kommunikation nach innen und außen – Voraussetzungen und erfolgreiche Instrumente ...	35
Ökonomie vor Kartellgerichten und -behörden: Gutachtenstandards und Leitlinien zur Schadensberechnung .....	37
5. CAWM-Forum: 200 Zuhörer folgen Podiumsdiskussion zur Eurokrise .....	39
Alle guten Dinge sind nicht drei: Geld, Gier und Gemeinwohl .....	40
Rechtliche Aspekte des Cloud Computings .....	42
IfG-Alumni-Treffen 2012 – Zehnjähriges Jubiläum .....	43

Hohenheimer Oberseminar .....	45
IfG-Kennenlernabend .....	46
European Cluster Conference 2012 in Wien .....	47
EMNeT Konferenz in Limassol, Zypern .....	48
MKWI in Braunschweig 2012 .....	49
KIM-Konferenz in Berlin .....	50
Besuch aus Brasilien .....	51
<b>Vorträge</b>	
Genossenschaften: Besonders und zukunftsfähig .....	52
Herausforderungen für Genossenschaften nach dem Jahr 2012 .....	54
Unschlagbar: Wettbewerbsvorteile von Genossenschaftsbanken .....	56
Die Genossenschaft – Ein funkelnder Diamant – 60 Jahre Sparda-Bank Augsburg .....	58
Genossenschaftliches MemberValue-Management .....	60
Die Genossenschaftsbank zwischen Globalisierung und Regulierung der Finanzmärkte: Trends, Perspektiven und Erfolgsfaktoren .....	62
Die Genossenschaftsbank im Jahr 2020 .....	64
Neue Wege für Genossenschaften durch Kooperationen .....	66
Unternehmenskooperationen - Wer nicht groß ist, muss schlau sein .....	69
Kooperationen von Unternehmen und Staaten .....	71
Warum ist Kommunikation für Wohnungsgenossenschaften wichtig? .....	73
Creditreform: Optimierung der Binnenstrukturen .....	75
Finanzkrise – Bankenkrise – Schuldenkrise – Stellung der genossenschaftlichen Banken ...	77
Genossenschaften – Mehr Wert für Mitglieder durch Mitglieder .....	79
<b>Interview</b> .....	81
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Verband der Vereine Creditreform e.V. ....	84
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 119-126 .....	86
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 97-98 .....	90
<b>Pinnwand</b> .....	91
 <b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Was weiß Deutschland über Genossenschaften? .....	93
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Energiegenossenschaften .....	98
<b>Für Sie gelesen</b>	
Rainer Hank: Die Pleite-Republik – Wie der Schuldenstaat uns entmündigt und wie wir uns befreien können .....	102
Robert J. Shiller: Finance and the Good Society .....	103
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	104
 <b>Terminkalender</b> .....	106
 <b>Wall of Excellence</b> .....	107
 <b>Gedankensplitter</b> .....	108

# Editorial



Der 24. IfG-Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* ist in den vergangenen Wochen des Sommersemesters entstanden und liegt nun vor Ihnen. Er dokumentiert unsere Aktivitäten des ersten Halbjahres 2012. Sie waren geprägt durch das internationale Jahr der Genossenschaften, zu dem das IfG Münster bisher zahlreiche Beiträge geleistet hat, vor allem in Form von Vorträgen, Veranstaltungen und Publikationen. Großes Interesse und eine weite Verbreitung hat „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ gefunden, die erste repräsentative Erhebung über den genossenschaft-

lichen Informationsstand der deutschen Bevölkerung sowie über das Image von Genossenschaften.

Ein ähnlich großes Interesse erhoffen wir uns für weitere Institutsarbeiten, so z. B. für die empirischen Untersuchungen der Outsourcingaktivitäten der Genossenschaftsbanken sowie der Kommunikationspraxis von Wohnungsgenossenschaften unter expliziter Berücksichtigung der sozialen Medien, zwei Dissertationsprojekte, die in den vergangenen Monaten abgeschlossen werden konnten. Zahlreiche weitere Themen sind in Bearbeitung und lassen wichtige Ergebnisse erwarten, z.B zu den regulatorischen Aspekten des genossenschaftlichen Eigenkapitals, zu umsetzbaren MemberValue-Strategien für Genossenschaftsbanken, zum Management von Innovationskooperationen, zu einzelwirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Aspekten der regionaler Cluster.

Ich hoffe, dass diese Ausgabe des IfG-Newsletters für Sie interessante und informative Beiträge sowie die eine oder andere umsetzungswerte Idee enthält. Über Kommentare und Anregungen freue ich mich immer.

Mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate.

Für das Team des IfG



Juli 2012

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

# Meine Meinung

## Subsidiarität und Selbstverantwortung

### *Das ordnungspolitische Profil von Genossenschaften*

Die Gründungsidee von Genossenschaften ist die lupenreine Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips. Wer sich selbst helfen kann, tut dies, indem er sich mit anderen zusammenschließt, falls er es alleine nicht schaffen sollte. Die Hilfe der Gesellschaft, vermittelt durch den Staat, sollte dagegen tatsächlich nur jenen zukommen, die sich selbst nicht helfen können.

Die Zusammenarbeit in Genossenschaften und genossenschaftlichen Gruppen ist die konsequente Anwendung marktwirtschaftlicher Prinzipien. Diese Form der Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf konsequente Akte der Eigeninitiative und Selbsthilfe zurückzuführen ist. Einzelwirtschaftliche Probleme – z.B. das Fehlen einer wirtschaftlichen Existenzgrundlage – sowie kollektive Notlagen, wie das Fehlen von Infrastrukturen und Nahversorgung, führen nicht zur Forderung staatlicher oder privater Hilfe. Paternalistische Konzepte sind Genossenschaften fremd. Genossenschaften sind entstanden, weil es Menschen gab, die keine Chance auf „wirtschaftliche Teilhabe“ hatten, es war ihnen nicht möglich, eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen. Sie haben ihr Schicksal selbst in die Hand genommen und sich mit Menschen zusammengetan, die in einer ähnlichen Situation waren, damit sich selbst und gleichzeitig den andern geholfen. Diese kluge Idee ist die genossenschaftliche Idee. Erfolgreiche Genossenschaften sind im Ergebnis aber auch gesellschaftlich wertvoll, wenn berücksichtigt wird, dass sie Wertschöpfung ermöglichen, Arbeits- und

Ausbildungsplätze schaffen, zum Steueraufkommen beitragen und somit in der Lage sind, Standorte und Gesellschaften zu stabilisieren. Dazu kommt die Tatsache einer besonderen Governance von Genossenschaften, die dazu führt, dass die Eigentümer für alle grundlegenden Entscheidungen Verantwortung zu übernehmen haben. Diese Anreizkonsistenz in Genossenschaften übersteigt jene in allen anderen Unternehmensformen. Die genossenschaftlichen Mitglieder sind nämlich nicht nur Eigentümer, die die strategischen Weichenstellungen treffen, sondern sie sind auch die Nutzer der gemeinsam organisierten Leistungen. Entscheiden sie gut, spüren sie selbst die Vorteile auf der Leistungsebene. Die negativen Konsequenzen von Fehlentscheidungen können sie nicht abschieben. Genossenschaften tun also genau das, was Ludwig Erhard einforderte: „Wo aber sollen wir hinkommen und wie wollen wir den Fortschritt aufrechterhalten, wenn wir uns immer mehr in eine Form des Zusammenlebens von Menschen begeben, in der niemand mehr die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen bereit ist und jedermann Sicherheit im Kollektiv gewinnen möchte.“ (Ludwig Erhard: Wohlstand für Alle, Düsseldorf/Wien 1957, S. 248).

Eindrucksvoll ist der ordnungspolitische Gehalt von Genossenschaften zuletzt in der globalen Finanzmarktkrise zum Ausdruck gekommen. Es waren die Genossenschaftsbanken, die ohne staatliche Transfers auskamen und sie waren es, die in diesen Jahren Kunden und Mitglieder gewonnen haben. Es hat sich gezeigt, dass Genossenschaften nicht nach dem Staat rufen, sondern sich selbst helfen. Früh wurden – dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell entsprechend – eigene Sicherungseinrichtungen geschaffen, der laute Ruf nach Hilfen von Staat und Steuerzahlern ist Genossenschaften fremd. Dieses Denken zählt zu den ordnungspolitischen Säulen, auf denen Deutschlands Marktwirtschaft nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges aufgebaut wurde: Wohldurchdachte Entscheidungen zur Sicherung der eigenen wirtschaftlichen Existenz zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

---

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

---

# Doktorarbeiten

## Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften

*Eine empirische Analyse des Nutzungsverhaltens Neuer Medien*

Gerade zu Zeiten eines steigenden Wettbewerbsdrucks zwischen den Unternehmen auf dem Wohnungsmarkt gilt es, die besonderen Merkmale und die Vorteile von Wohnungsgenossenschaften transparent zu machen und gezielt zu kommunizieren. Daher stellt die Kommunikationsstrategie einen wichtigen Teil der Unternehmensstrategie dar. Gerade bei Genossenschaften spielt die Mitgliederkommunikation eine bedeutende Rolle, u.a. um die Mitgliederwünsche zu kennen und diesen gerecht werden zu können. Zudem gilt es die Differenzierungsmerkmale der Wohnungsgenossenschaften zu kommunizieren und gegenüber den Wettbewerbern zu nutzen.

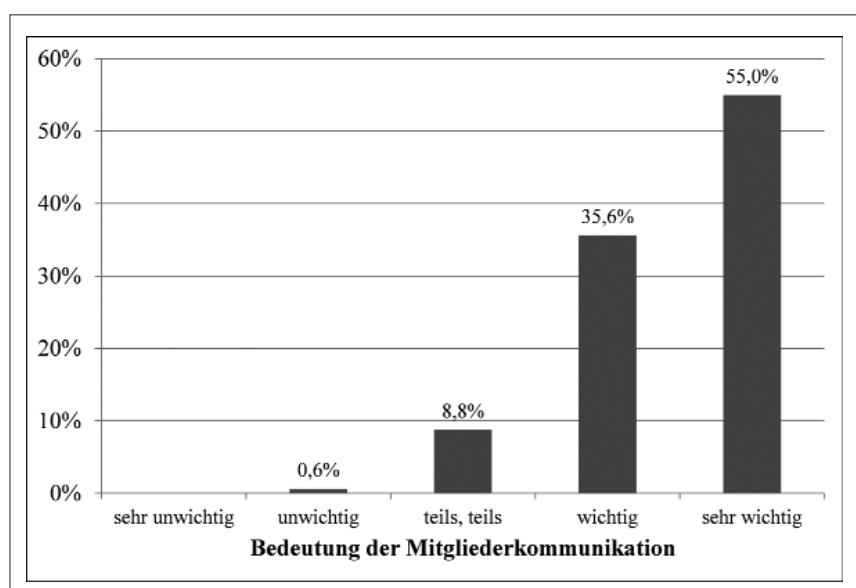
Der Förderauftrag der Genossenschaften, die Schaffung eines MemberValues, kann nur gelingen, wenn die Mitglieder über die Aktivitäten und Fördermöglichkeiten ihrer Genossenschaft ausreichend informiert sind. Durch eine gute Kommunikation können die Wohnungsgenossenschaften eine anerkannte Reputation aufbauen und sich durch ein unverwechselbares Image von den konkurrierenden Unternehmen auf dem Wohnungsmarkt abheben. Durch das Wachsen der Bedeutung immaterieller Werte, wie z. B. der Aufbau einer Unternehmensmarke, gewinnt die Unternehmenskommunikation zunehmend an Gewicht. Die Mitgliederkommunikation kann nachhaltig zur Differenzierung der Wohnungsgenossenschaften von anderen Anbietern auf dem Wohnungsmarkt beitragen. Dass die Mitgliederkommunikation nicht nur theoretisch sondern auch praktisch von höchster Relevanz ist, zeigen empirische Ergebnisse einer durchgeführten Mitgliederbefragung der Wohnungsgenossenschaften. Über 90% der Vorstände der Wohnungsge-

nossenschaften schätzen die Bedeutung der Mitgliederkommunikation als wichtig bzw. sehr wichtig ein (vgl. Abb. 1). So sind bspw. die Mitglieder, die sich gut von der eigenen Wohnungsgenossenschaft informiert fühlen, eher mit dieser verbunden als die Mitglieder, die sich schlecht von der Wohnungsgenossenschaft informiert fühlen. Der Informationsaustausch und damit verbunden die Kommunikation zwischen Wohnungsge-

schaft und Mitgliedern ist von entscheidender Bedeutung.

### Wahl des Kommunikationskanals

Die Wahl des Kommunikationskanals wird bei der Mitgliederkommunikation der Wohnungsgenossenschaften immer wichtiger. Es ist eine Zunahme innovativer Kommunikationsmöglichkeiten über das Internet, wie bspw. die Einführung von Facebook oder Twitter als Informations- und



Bedeutung der Mitgliederkommunikation

Kommunikationskanal für die Mitglieder der Wohnungsgenossenschaften zu beobachten. Nicht nur die Präferenzen der Wohnungsgenossenschaften sondern auch die der Mitglieder sind bei der Wahl des geeigneten Kommunikationskanals bei den Wohnungsgenossenschaften zu berücksichtigen. Daher stellt die Entscheidung über den Einsatz des Internets und damit verbundener Web 2.0-Anwendungen als Kommunikationskanal bei Wohnungsgenossenschaften eine Herausforderung dar, die es zu bewältigen gilt.

Im Rahmen der Dissertation konnte gezeigt werden, wie das Internet und insbesondere die Web 2.0-Anwendungen zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften genutzt werden können. Dass der Einsatz von Web 2.0-Anwendungen auch bei den Wohnungsgenossenschaften eine wesentliche Rolle spielt, spiegelt sich in der Tatsache wider, dass sich immer mehr Fachzeitschriften mit den Einsatzmöglichkeiten der Neuen Medien für Wohnungsgenossenschaften beschäftigen. Trotz der Vorteile, die mit den Web 2.0-Anwendungen in Verbindung gebracht werden, ist eine Nutzung durch die Wohnungsgenossenschaften auch in Zukunft u.a. aus Kostengründen nicht selbstverständlich. So stellt sich die Frage, ob es sich für die Wohnungsgenossenschaften lohnt, in den Bereich der Web 2.0-Anwendungen zur Mitgliederkommunikation zu investieren. Daher muss zunächst gezeigt werden, ob aus Mitgliedersicht ein Einsatz von Web 2.0-Anwendungen bei Wohnungsgenossenschaften zur Mitgliederkommunikation tatsächlich durch die Mitglieder gewünscht wird und sich ein Ein-

satz daher für die Wohnungsgenossenschaften lohnen würde.

### Empirische Untersuchung

Daher wurde im Rahmen der Dissertation eine Mitgliederbefragung von Wohnungsgenossenschaften vorgestellt, in der über 2.500 Mitglieder verschiedener Wohnungsgenossenschaften ihre Meinung u.a. in Bezug auf Web 2.0-Anwendungen zur Mitgliederkommunikation mit der Wohnungsgenossenschaft preisgegeben haben. Hierbei zeigen sich starke Unterschiede abhängig vom Alter der Mitglieder. So greifen ältere Mitglieder kaum auf das Internet als Kommunikationskanal zurück, so dass eine Ausweitung auf Web 2.0-Anwendungen bei den Wohnungsgenossenschaften aus ihrer Sicht unnötig erscheint. Daher sollten die Wohnungsgenossenschaften bei der Mitgliederkommunikation auf verschiedene Kommunikationskanäle setzen und sich nicht auf einen einheitlichen Kommunikationskanal für alle Mitglieder beschränken.

Ergänzend wird eine Status quo-Analyse über die Erfahrungen, die einzelne Wohnungsgenossenschaften bereits mit dem Einsatz des Internets und damit verbunden mit Web 2.0-Anwendungen zur Mitgliederkommunikation haben, in der Arbeit vorgestellt. Dies ist notwendig, um aufzuzeigen, ob noch weiterer Handlungsbedarf bei den Wohnungsgenossenschaften in diesem Bereich besteht. Zudem gilt es, die Wohnungsgenossenschaften ohne Web 2.0-Erfahrung, die planen Web 2.0-Anwendungen zukünftig in das Unternehmen einzuführen, zu ermitteln. Hierfür dient eine Vorstandsbefragung der Woh-

nungsgenossenschaften in Deutschland, in der knapp 160 von 400 befragten Wohnungsgenossenschaften teilgenommen haben, als Basis.

Zudem existiert bislang keine Studie, die die Wünsche der Mitglieder in Bezug auf die Mitgliederkommunikation, den Zielen und den Vorhaben der Vorstände der Wohnungsgenossenschaften in diesem Bereich gegenüberstellt. Dies scheint jedoch wichtig, um festzustellen, ob die Wohnungsgenossenschaften den Wünschen der Mitglieder nachkommen. Diese Forschungslücke galt es daher im Rahmen der Dissertation zu schließen. Durch das Durchführen zweier Befragungen können die Ergebnisse der Mitgliederbefragung den Ergebnissen der Vorstandsbefragung der Wohnungsgenossenschaften gegenübergestellt werden und mögliche Divergenzen zwischen Vorstandsansichten und Mitgliederwünschen aufgedeckt werden. So kann gezeigt werden, welche Informationen für die Mitglieder als besonders relevant im Internet eingestuft werden. Diese können den bereitgestellten Informationen durch die Wohnungsgenossenschaften gegenübergestellt und ein möglicher Handlungsbedarf kann geprüft werden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Arbeit konnten Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Kommunikationsstrategien der Wohnungsgenossenschaften abgeleitet werden.

---

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

---



# Entflechtungskonzepte für Stromübertragungsnetze

*Ein ökonomischer Vergleich*

Die europäische Richtlinie 2009/72/EG fordert als Bestandteil des dritten Legislativpaketes für die europäischen Strom- und Gasmärkte eine intensivere Entflechtung der Übertragungsnetze. Hierfür stehen mehrere alternative Konzepte zu Auswahl. In der Dissertation werden diese anhand ausgewählter Vergleichskriterien gegenübergestellt.

Mit dem 2009 auf den Weg gebrachten dritten Binnenmarktpaket für die europäischen Energiemärkte versucht die EU-Kommission den Liberalisierungsprozess voranzutreiben und die Wettbewerbsintensität zu erhöhen; es ist weiter das Ziel, einen gemeinsamen europäischen Markt für Strom und Gas zu schaffen. Die Richtlinie 2009/72/EG soll dazu beitragen, indem sie auf dem Elektrizitätsmarkt eine intensivere Entflechtung des Stromübertragungsnetzes aus den vertikal integrierten Stromkonzernen (viS) vorschreibt. Im Juli 2011 wurde die Richtlinie im Rahmen einer Energierechtsreform durch den deutschen Gesetzgeber in das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) implementiert. Um die neuen weiter reichenden Entflechtungsvorschriften zu erfüllen, werden in der Richtlinie drei alterna-

tive Konzepte zur Auswahl gestellt, die konkret beschrieben werden.

Beim Ownership Unbundling verliert der viS mehrheitlich die Kontrolle und das Eigentum an seinem Übertragungsnetzbetreiber. Im Falle des Independent System Operator (ISO) bleibt der viS Eigentümer des Netzes, der Netzbetrieb muss jedoch von einem unabhängigen dritten Unternehmen ausgeführt werden. Beim Independent Transmission Operator (ITO) bleibt die (Eigentums-)Struktur des viS grundsätzlich unverändert. Es werden jedoch eine Vielzahl von zusätzlichen Vorschriften eingeführt, die den viS in seinen Möglichkeiten zur Steuerung und zur Kontrolle des Übertragungsnetzbetreibers als Tochterunternehmen einschränken. Diese drei Konzepte wurden nahezu unverändert von der Richtlinie 2009/72/EG

in das deutsche EnWG übernommen. Die Richtlinie erlaubt es den nationalen Gesetzgebern unter bestimmten Voraussetzungen, auch selber ein viertes Konzept auszugestalten. Diese Möglichkeit wurde im Rahmen der Arbeit ausgeschöpft und das ISO/ Gridco-Modell entwickelt, das sich nicht im EnWG findet. Hierbei werden alle vier deutschen Übertragungsnetzbetreiber verschmolzen. Daraus gehen eine nationale Netzbetriebs- und eine nationale Netzeigentums-gesellschaft hervor. Das bestehende Eigentum an den vier Netzgesellschaften wird in Anteile an den beiden nationalen Gesellschaften umgewandelt.

## Analyseraster für den Vergleich der Entflechtungskonzepte

Die alternativen Entflechtungskonzepte werden mit Hilfe von mehreren Vergleichskriterien gegenübergestellt. Da in der relevanten Literatur kein etabliertes Kriterienraster besteht, das hierfür herangezogen werden kann, wurde dieses im Rahmen der Arbeit selbst entwickelt. Dafür wurden die im Bereich der Energie- und Umweltliteratur verwendeten Kriterien ermittelt, die grundsätzlich für einen Vergleich verschiedener Regulierungsregime in Frage kommen. Aus

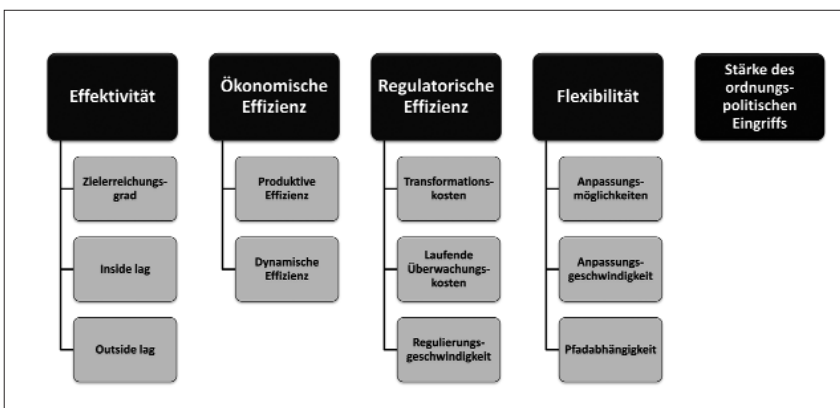


Abbildung 1: Analyseraster zur Bewertung von Regulierungsregimen für das Stromübertragungsnetz



dieser Gesamtheit fanden diejenigen Vergleichsmerkmale Anwendung, die für die Gegenüberstellung der Entflechtungskonzepte für das Übertragungsnetz relevant sind. Es handelt sich um fünf Hauptkriterien mit insgesamt elf Unterkriterien, die in Abbildung 1 in einer Übersicht dargestellt sind.

Die Effektivität bezieht sich darauf, wie umfangreich und wie schnell die mit der stärkeren Entflechtung ver-

folgten Ziele erreicht werden. Hierzu zählen ein für alle Netznutzer diskriminierungsfreier Netzzugang und die Schaffung eines europaweiten Wettbewerbsmarktes für Elektrizität. Die ökonomische Effizienz erfasst den kurz- und langfristigen Kostenanfall bei den betroffenen Unternehmen sowie deren Anreize, in das Übertragungsnetz zu investieren. Mit Hilfe der regulatorischen Effizienz wird untersucht, welche Kosten der öffent-

lichen Hand dafür entstehen, zu überwachen, ob sich die Unternehmen regelkonform verhalten und wie schnell auf mögliche Missstände reagiert werden kann. Das Flexibilitätskriterium untersucht, in welchem Umfang im Rahmen der jeweiligen Entflechtungsmodelle durch eine Anpassung des Konzeptes oder einen Konzeptwechsel auf unvorhergesehene Ergebnisse der Entflechtung oder auf unvorhergesehene Veränderungen der

Hauptkriterium	Unterkriterium	Ownership Unbundling	ISO	ITO	ISO/ Gridco
Effektivität	Zielerreichungsgrad	●●○○	●●●○	●○○○	●●●●
	Inside lag	●●●●	●●●●	●●●●	●●●○
	Outside lag	●●●●	●●●○	●●○○	●○○○
Ökonomische Effizienz	Produktive Effizienz	●○○○	●●○○	●●●○	●●●●
	Dynamische Effizienz	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
Regulatorische Effizienz	Transformationskosten	●●●●	●●●○	●○○○	●●●○
	Laufende Überwachungskosten	●●●●	●●●○	●○○○	●●●○
	Regulierungs- geschwindigkeit	●●●●	●●●○	●○○○	●●●○
Flexibilität	Anpassungs- möglichkeiten	●○○○	●●○○	●●●●	●●●○
	Anpassungs- geschwindigkeit	●●●○	●○○○	●●●●	●●○○
	Pfadabhängigkeit	●●○○	●●●○	●●●●	●○○○
Stärke des ordnungs- politischen Eingriffs	—	●○○○	●○○○	●○○○	●●○○

Abbildung 2: Vor- und Nachteile der vier Entflechtungskonzepte

Marktparameter reagiert werden kann. Schließlich bewertet das Kriterium der Stärke des ordnungspolitischen Eingriffs, wie stark die unternehmerische Freiheit der betroffenen Unternehmen durch die Entflechtungskonzepte eingeschränkt wird.

### Heterogene Vor- und Nachteile

Der Vergleich der vier Entflechtungskonzepte anhand der zuvor dargestellten Kriterien führt zu dem Ergebnis, dass kein Modell in allen Bereichen vorzugswürdig ist. Es ist aber auch kein Modell bei allen Kriterien schlechter als sämtliche Alternativen. Alle vier Ansätze weisen jeweils eigene Stärken und Schwächen auf. Abbildung 2 stellt die Ergebnisse grafisch dar. Die Bewertung erfolgt durch Festlegung einer ordinalen Rangfolge, nach der die Konzepte auf die Ränge eins bis vier eingestuft werden. Je höher der Rang und damit die Anzahl der ausgefüllten Kreise in Abbildung 2, desto besser ist die Bewertung.

Das Ownership Unbundling ermöglicht die insgesamt schnellste Umsetzung hinsichtlich inside und outside lag. Es führt außerdem im Sinne der regulatorischen Effizienz zu den geringsten Kosten. Die Regulierungsbehörde kann im Falle der eigentumsrechtlichen Entflechtung zusätzlich am schnellsten auf Missstände reagieren. Allerdings zeigt dieses Modell auch die geringsten Anpassungsmöglichkeiten. Das Ownership Unbundling weist außerdem die geringste produktive Effizienz auf.

Der ISO-Ansatz liefert hinsichtlich der verschiedenen Kriterien in keinem

Fall ein Ergebnis, das ihn allein vorzugswürdig macht. Das Modell erhält zwar teilweise beste Bewertungen, bekommt diese jedoch nie allein. Positiv ist das Konzept u.a. in den Bereichen Zielerreichungsgrad, regulatorische Effizienz und Pfadabhängigkeit zu bewerten. Im Gegenzug erhält es nur im Falle der Anpassungsgeschwindigkeit die schlechteste Bewertung.

Das ITO-Modell hat seine Stärke in der im Vergleich größten Flexibilität. Es ist hier in allen Teilbereichen am besten zu beurteilen. Der Ansatz zeigt jedoch auch Schwächen. Eine Umsetzung führt zu dem geringsten Zielerreichungsgrad. Außerdem lässt sich das ITO-Modell am schwierigsten von der BNetzA überwachen, was durch das niedrigste Niveau der regulatorischen Effizienz zum Ausdruck kommt.

Das ISO/Gridco-Konzept führt von allen vier Entflechtungsmodellen zu dem höchsten Zielerreichungsgrad. Weiter ist das Niveau der ökonomischen Effizienz hier insgesamt am höchsten. Darüber hinaus ist die Umsetzung mit dem im Vergleich schwächsten der ordnungspolitischen Eingriffe verbunden. Die Umsetzung des ISO/Gridco-Modells bietet allerdings im Sinne der Pfadabhängigkeit die geringste Möglichkeit, zu einem anderen Entflechtungskonzept zu wechseln.

Die Entflechtungsmodelle weisen heterogene Vor- und Nachteile auf. Im Rahmen der vergleichenden Analyse ist es nur subjektiv möglich, den einzelnen Vergleichsmerkmalen unterschiedliche Gewichte zuzuordnen und sie dadurch zu einem eindeutigen Ge-

samtergebnis zusammenzufassen. Objektiv kann dagegen durch eine gewichtete Aggregation der Teilergebnisse kein eindeutiges Gesamtergebnis ermittelt werden. Kein Entflechtungskonzept kann damit allein als gesamtwirtschaftlich vorzugswürdig angesehen werden. Die vier Modelle sind unter Berücksichtigung der jeweiligen Stärken und Schwächen vielmehr als gleichwertig einzustufen.

### Übertragbarkeit der Ergebnisse

Das im Rahmen der Dissertation erarbeitete Analyseraster sowie die für die jeweiligen Entflechtungskonzepte herausgearbeiteten Vor- und Nachteile lassen sich auch für andere Bereiche heranziehen. Im Zuge des erheblichen Ausbaus der Stromerzeugung aus regenerativen Energien wird den Verteilnetzen zukünftig eine immer stärkere Bedeutung zukommen. Insofern könnten die Verteilnetze stärker in den energiepolitischen Fokus gelangen und auch hier die Frage einer weiterreichenden Entflechtung aufwerfen. Auch wenn in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht eine Reihe wichtiger Unterschiede besteht, ist die Analyse auch für die Gaswirtschaft, insbesondere für die Fernleitungsnetze, von Bedeutung. Schließlich behandelt das EnWG die Übertragungs- und Fernleitungsnetze hinsichtlich der Entflechtung nahezu vollständig gleich.

---

☎ Martin Büdenbender

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ martin.buedenbender@ifg-muenster.de

---

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Ansatzpunkte für Kooperationen als strategisches Instrument von Microsoft im Rahmen der Cloud-Strategie

### *Effizienzvorteile durch Nutzung von Cloud-Sourcing-Dienstleistungen*

Cloud Computing löst zunehmend das Client/Server-Modell der elektronischen Datenverarbeitung ab. Microsoft reagiert auf diese Entwicklung mit einer strategischen Neuausrichtung, in deren Rahmen Kooperationen ein wichtiges Element darstellen.

Immer mehr Unternehmen ersetzen ihre traditionelle Informationstechnik durch den Bezug von Dienstleistungen aus der Cloud, um von den Effizienzvorteilen des in Netzwerken organisierten Cloud Computing zu profitieren. Infolge hoher Wachstumsprognosen für den Cloud-Computing-Markt wendet Microsoft sich zunehmend vom klassischen Software-Lizenzgeschäft ab und entwickelt sich zu einem Anbieter für Cloud Sourcing-Dienstleistungen. Da Cloud Computing aufgrund seiner technischen Eigenschaften dem Prinzip der arbeitsteiligen Ökonomien folgt und Microsoft gezielt vertraglich institutionalisierte Transaktionspartnerschaften mit seinen Servicenehmern sowie Kooperationen mit anderen Cloud-Providern eingeht, erörtert Torsten Bellstedt in seiner Bachelorarbeit, in welcher Weise und mit welcher Bedeutung kooperative Organisationsformen von Microsoft zur Um-

setzung der Cloud-Strategie genutzt werden.

Neben der Analyse von Motiven, entscheidungsrelevanten Kriterien sowie allgemeinen Institutionalisierungsmöglichkeiten stellt die Unterscheidung zweier Typen von Organisationsformen im Rahmen des Cloud Computing einen Schwerpunkt der Arbeit dar. Die Unterscheidung der beiden Typen basiert dabei auf den unterschiedlichen technischen Eigenschaften und Zielgruppen verschiedener Cloud Computing-Dienstleistungen und bildet einen zentralen Ansatzpunkt für die Analyse der strategischen Bedeutung von Kooperationen innerhalb Microsofts Cloud-Strategie. Der erste Typus beschreibt vertraglich institutionalisierte Transaktionspartnerschaften zwischen Cloud-Service-Anbietern und Endanwendern. Diese Partnerschaften basieren auf Outsourcing-Angeboten, die einen kooperativen Charakter aufweisen und deren

Inhalt die Bereitstellung von Software über das Internet ist. So beruht, im Gegensatz zu Konkurrenten wie Google, ein Großteil der Cloud-Services Microsofts auf längerfristigen Verträgen, die dem Servicenehmer durch Abonnement-Systeme eine unbegrenzte Dauer der Outsourcing-Partnerschaft ermöglichen, aber dennoch periodisch wiederkehrende Exit-Optionen bieten. Auf diese Weise können die Transaktionen abgesichert und Sicherheitsbedenken gegenüber dem Cloud Computing abgebaut werden, so dass Transaktionskosten auf Seiten der Servicenehmer reduziert werden. Bei dem zweiten Typus handelt es sich um Kooperationen zwischen Cloud-Service-Anbietern mit komplementären Kernkompetenzen. Die eingebrachten Leistungen der Partner stellen dabei, sich gegenseitig ergänzend, das Serviceangebot für den Endanwender dar. So kooperiert Microsoft mit großen IT-Unternehmen,

wie zum Beispiel Siemens IT Solutions und T-Systems, sowie mit einer Vielzahl kleiner und mittlerer Vertriebs-, Service- und Entwicklungspartnern im Rahmen des Microsoft Partner Network, um den Servicenehmern möglichst bedarfsgerechte Cloud-Services anbieten zu können. Das so mit den Partnern realisierte sehr umfangreiche, untereinander kompatible Angebot an standardisierten sowie individuellen Cloud-Lösungen verschafft Microsoft Wettbewerbsvorteile auf den Cloud-Computing-Märkten. Die Kooperationen mit anderen Cloud-Service-Anbietern sind daher von übergeordneter strategischer Bedeutung für Microsoft.

Aus der Gesamtheit der Kooperationen mit anderen Cloud-Service-Providern und den Outsourcing-Kunden bildet sich so ein Netzwerk, das aus einer Vielzahl rechtlich eigenständiger Partner besteht, die in unterschiedlichsten Kooperationsbeziehungen zueinander stehen. Den partizipierenden Unternehmen wird durch die Auslagerung von Peripherie- oder Komplementärkompetenzen eine Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen ermöglicht. Durch die unterschiedlichen Kompetenzen der mit Microsoft kooperierenden Cloud-Service-Provider kann zudem das Wissensniveau des gesamten Netzwerkes und damit der Nutzen der Cloud-Services für die Servicenehmer gesteigert

werden. Kooperations-, sowie Outsourcing-Partner Microsofts greifen darüber hinaus mittel- oder unmittelbar auf Microsofts IT-Ressourcen zurück, so dass – teils erhebliche – Effizienzvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung erzielt werden können.

**Information**

Die Arbeit wurde von David Bellstedt verfasst.

---

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 90

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

---

## Category Management in der Lebensmittelbranche

### *Eine kooperationstheoretische Analyse*

Um Kunden stärker an eine Einkaufsstätte oder eine Marke zu binden, ergreifen sowohl Lebensmittelhersteller als auch Händler unterschiedliche Maßnahmen, die Konflikte in der Hersteller-Händler-Beziehung verursachen können. Category-Management-Kooperationen bilden hier eine Lösungsmöglichkeit.

In seiner Bachelorarbeit analysiert Klaas Dreß systematisch die Ausgestaltung des Kooperationsmanagements in den verschiedenen Bereichen des Category Managements, sodass mögliche Konflikte verhindert und die gemeinsamen Erfolgspotenziale ausgeschöpft werden können. Er stellt dazu zunächst die drei Basisstrategien des Category Managements – Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction – als Kooperationsbereiche vor. Darauf aufbauend wählt er drei exemplarische Konfliktfelder – Han-

delsmarken, Preisaktionen in der Verkaufsförderung und die Innovationsrate – aus und leitet daraus die Ziele und Erfolgspotenziale einer Category-Management-Kooperation zwischen Hersteller und Händler ab.

Im Weiteren zeigt er mithilfe des prozessorientierten Kooperationsmanagementmodells nach Theurl, welche Lösungen sich durch ein erfolgreiches Kooperationsmanagement für die Konfliktfelder innerhalb der Hersteller-Händler-Kooperation ergeben.

In seiner Arbeit betont Klaas Dreß insbesondere den Erfolgsfaktor des

gegenseitigen Vertrauens der Kooperationspartner, da für eine Category-Management-Kooperation der Austausch sensibler Daten notwendig ist.

**Information**

Die Arbeit wurde von Klaas Dreß verfasst.

---

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

---

## Erfolgspotenziale diagonaler Marketingkooperationen in der Automobilbranche

*Eine Analyse anhand ausgewählter Fallstudien*

Der Verkauf eines Neuwagens eröffnet zahlreiche weitere wirtschaftliche Aktivitäten. Hier bilden sich eigene Märkte, innerhalb derer Kooperationen ein geeignetes Instrument für Unternehmen darstellen, um sich insbesondere durch Marketingaktivitäten von der Konkurrenz abzusetzen.

Die Bedeutung von diagonalen Kooperationen nimmt zu, da Kunden verstärkt Systemlösungen für ihre Bedürfnisse wünschen, die nur durch Zusammenarbeit der Unternehmen erbracht werden können. Um diagonale Marketingkooperationen genauer zu analysieren, untersucht Gerrit Konkel in drei Fallstudien die Möglichkeiten zur Verfolgung der Marketingziele Leistung, Distribution und Kommunikation.

Durch die fehlende direkte Konkurrenzbeziehung bei diagonalen Marketingkooperationen können diese auch umgesetzt werden, ohne Kannibalisierungseffekte zwischen den Partnern zu erzeugen. Besonders die Unterschiedlichkeit der Partner ist ein Erfolgsfaktor. Wesentlich für den Erfolg aller diagonalen Kooperationsformen sind dabei spezifische komplementäre Kernkompetenzen, durch deren Nutzung die Kooperationspart-

ner in der Lage sind, einen Mehrwert für die Zielgruppe zu schaffen.

### Information

Die Arbeit wurde von Gerrit Konkel verfasst.

➔ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ isabel.gull@ifg-muenster.de

## Einflussfaktoren auf M&A Transaktionen

*am Beispiel der Übernahme der Continental AG durch die Schaeffler Gruppe*

Die geplante Übernahme der Continental AG durch die Schaeffler Gruppe war einer der spektakulärsten M&A-Fälle des letzten Jahrzehnts, obwohl oder gerade weil dieser Fall wenig mit einem normalen und geordneten Übernahmeprozess gemein hat.

Verschiedene Fakten machten diesen Übernahmeprozess zu einer der interessantesten Unternehmensübernahmen Deutschlands. Diese sind zum einen der Versuch, eine der größten feindlichen Übernahmen Deutschlands durchzuführen. Zum anderen handelte es sich beim übernehmenden Unternehmen Schaeffler um ein dreimal kleineres Unternehmen als das im DAX vertretene Zielunternehmen Continental AG. Schaeffler sicherte sich mit Hilfe eines Bankenkonsortium 36% der Aktien der Continental AG. Da jedes einzelne Unternehmen des Konsortiums aber nur maximal

2,99% der Anteile hielt, waren sie nicht meldepflichtig und die Continental AG wurde auf die Aufkäufe erst sehr spät aufmerksam.

Aufgrund dieser Besonderheiten untersucht die Arbeit von Tobias Bahnmann die speziellen Einflussfaktoren des Übernahmeprozesses. Zunächst klärt er, welche Einflussfaktoren diese Übernahme besonders beeinflusst haben und welche Folgen dies für die Übernahme hatte. Weiterhin untersucht er eine umfassende Kategorisierung möglicher Einflussfaktoren. Und drittens analysiert Tobias Bahnmann, welche Rolle die Ein-

flussfaktoren der Flexibilität und der Stabilität der Transaktionsbeziehung bei diesem Übernahmeprozess gespielt haben. Bei allen Fragen werden neben ökonomischen auch juristische Aspekte berücksichtigt.

### Information

Die Arbeit wurde von Tobias Bahnmann verfasst.

➔ Kersten Lange

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ kersten.lange@ifg-muenster.de



## Kooperationen auf neuen Märkten

### *Kooperationsmanagement zur Erschließung von Schwellenländern*

Ziel war es, für das Kooperationsmanagement von Automobilherstellern einen Leitfaden für die Markterschließung von Schwellenländern zu entwickeln, um Vorteile eines kooperativen Markteintrittes zu nutzen und die dabei bestehenden Risiken zu reduzieren.

National wie auch international stehen Automobilhersteller vor großen Herausforderungen. Besonders die Wachstumsschwäche der Triademärkte Nordamerika, Westeuropa und Japan zwingen Automobilhersteller zu strategischen Reaktionen.

Der Herstellerfokus liegt vor allem auf der Erschließung aufstrebender Schwellenländer, da das zukünftige Absatzwachstum von Automobilen zu einem großen Teil dort stattfinden wird. Internationale Unternehmenskooperationen werden als langfristige Entwicklungsmöglichkeit im sich wandelnden automobilwirtschaftlich-

en Umfeld gesehen und stellen zudem eine mögliche Markteintrittsform dar. Friedrich Pfeifer analysiert die Vorteile eines kooperativen Markteintrittes in Schwellenländern. Zudem werden Problemfelder dargelegt, welche vor allem durch die Beziehung zu einem Kooperationspartner entstehen können. In diesem Zusammenhang wird vorgestellt, wie unter Berücksichtigung ausgewählter Faktoren und Umwelttrisiken ein potentielles Zielland auszuwählen ist. Des Weiteren werden mit der Wahl des Kooperationspartners und der Kooperationsform wichtige Determinanten des Markt-

eintrittes betrachtet. Die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen geben dem Kooperationsmanagement eine Orientierungshilfe, wie aufgezeigte Vorteile genutzt und mögliche Risiken reduziert werden können.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Friedrich Pfeifer verfasst.

---

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

---

## Kartellrechtliche Unternehmensentflechtungen

### *Eine Beurteilung der Notwendigkeit und Auswirkungen*

Die im Zuge der Globalisierung zunehmende Machtkonzentration einzelner Unternehmen wird von vielen Beobachtern als problematisch empfunden. Hierdurch stellt sich die Frage, ob eine kartellrechtliche Unternehmensentflechtung notwendig ist um Marktmacht zu begrenzen und den Wettbewerb zu schützen.

Sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene existieren bereits Instrumente, die einen funktionierenden Wettbewerb sicherstellen sollen. Da diese nur dann greifen, wenn das Unternehmen z.B. durch Fusionen oder Übernahmen extern gewachsen ist, stellt sich die Frage der Notwendigkeit einer kartellrechtlichen Unternehmensentflechtung lediglich für den Fall intern gewachsener Unternehmen. Im Rahmen der Analyse der empirischen Marktkonzentrationen kommt Nicolas Karsten diesbezüglich zu einem differenzierten Urteil. So

weise zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein geringer, aber signifikanter Anteil der Märkte eine hohe Konzentration auf. Im Hinblick auf den historischen Trend der letzten Jahre zeichne sich eine starke Erhöhung dieses Anteils jedoch nicht ab. Bei der theoretischen Analyse der Unternehmensentflechtung betrachtet Nicolas Karsten zum einen die Auswirkungen, die ex-post entstehen. Hierzu zählen z.B. die Reduktion der Marktmacht und der Verlust von Größenvorteilen. Zum anderen werden die Auswirkungen analysiert, die ex-ante auftreten, welche

insbesondere auf das Drohpotential der Aufnahme einer entsprechenden Entflechtungsoption ins Gesetz zurückzuführen sind.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Nicolas Karsten verfasst.

---

☎ Jan Pollmann  
☎ (0251) 83-2 28 97  
✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

---



## Das Erneuerbare-Energien-Gesetz

### *Eine kritische Analyse der Auswirkungen*

Die Reduktion von Treibhausgasen gehört zu den zentralen erklärten Zielen der deutschen Umweltpolitik. Eine zentrale Rolle dieser Politik nimmt das Erneuerbare-Energien-Gesetz (kurz: EEG) ein, dessen ökonomische Wirkungen untersucht werden.

Die Emission von Treibhausgasen stellt ein Musterbeispiel eines negativen externen Effektes dar, bei dem der Emissionsverursacher nicht für die von ihm verursachten sozialen Kosten aufkommen muss. In ihrer Bachelorarbeit kommt Sandra Swoboda zu dem Zwischenergebnis, dass die Förderung regenerativer Energien durch das EEG aus dem Blickwinkel der Theorie der externen Effekte nur eine suboptimale, aber nicht unbedingt zielverfehlende Methode darstellt, diese Effekte zu internalisieren. Diesbezüglich lässt sich das EEG allerdings nicht nur isoliert betrachten. So

berücksichtigt Sandra Swoboda auch die Wechselwirkungen mit dem europäischen System des Handels mit Emissionsrechten, welches dasselbe Ziel verfolgt.

Da das EEG nicht nur auf das Emissionsniveau einwirkt, untersucht Sandra Swoboda ebenfalls dessen Einfluss auf die Versorgungslage mit Energie, die Innovationstätigkeit, den Wettbewerb, die Beschäftigung und die Höhe der Strompreise. Hierbei zeichnet sich kein einheitliches Bild ab. Auf der einen Seite spräche die in den vergangenen Jahren erreichte Emissionsreduktion für sich. Auf der

anderen Seite gäbe es beispielsweise keine eindeutige empirische Evidenz, dass es sich bei dem vielbeschworbenen Beschäftigungseffekt auch tatsächlich um einen Netto-Effekt handelt.

#### Information

Die Arbeit wurde von Sandra Swoboda verfasst.

Jan Pollmann

(0251) 83-2 28 97

jan.pollmann@ifg-muenster.de

## Einflussfaktoren auf den Erfolg von M&A-Transaktionen

### *Eine theoretische Herleitung und empirische Überprüfung*

Weltweit werden jährlich beträchtliche Ressourcen für M&A-Aktivitäten aufgewendet, im Jahr 2010 waren es 2,8 Billionen US-Dollar. Insofern haben M&A-Transaktionen auch eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung. Gleichwohl gibt es Studien, die zeigen, dass über 80% der M&A nicht erfolgreich sind.

Vor diesem Hintergrund werden in der Masterarbeit die Erfolgsfaktoren von M&A-Deals untersucht. Im Rahmen einer kurzfristigen Ereignisstudie werden die Auswirkungen potentieller Einflussfaktoren auf die M&A-bedingten Renditen für die Shareholder der Käuferunternehmen überprüft. David Buckmann wertet hierfür Daten einer Stichprobe von 488 M&A-Deals aus dem Zeitraum von November 2009 bis Dezember 2010 aus. David Buckmann gelangt dabei

u.a. zu den Ergebnissen, dass vollständig barbezahlte Deals erfolgreicher sind als aktienfinanzierte, M&A allgemein bei privaten Zielen erfolgreicher sind als bei öffentlichen Zielen und dass die relative Größe zumindest im Rahmen einer multivariaten Analyse ein signifikanter Erfolgsfaktor ist. Keinerlei Bestätigung erfahren hingegen die Hypothesen, dass eine operative Fokussierung erfolgreicher ist als eine Diversifikation und dass eine Grenzüberschreitung ein

signifikant positiver Erfolgsfaktor von M&A ist.

#### Information

Die Arbeit wurde von David Buckmann verfasst.

Jochen Wicher

(0251) 83-2 29 55

jochen.wicher@ifg-muenster.de

## Totale versus Partielle Kooperationen

*Perspektiven der Partnerwahl: Eine komparative Analyse der Kooperationsdeterminanten*

Kooperationswillige Unternehmen stehen stets vor der nicht trivialen Wahl der optimalen Institutionalierungsform für die jeweilige Kooperation. Es wird untersucht, welche Determinanten den Prozess bestimmen und welche Einflüsse diese ausüben.

In seiner Masterarbeit führt Julian Taape eine umfassende Analyse der einschlägigen Literatur durch, um relevante Kooperationsdeterminanten zu erfassen und auszuwerten. Als Kooperationsdeterminanten werden diejenigen Einflussfaktoren und Variablen definiert, die Einfluss auf die Wahl zwischen den verschiedenen Organisationsformen der Zusammenarbeit ausüben. Thematischer Schwerpunkt ist aufgrund der Breite der Kooperationsforschung die Untersuchung der Entscheidung zwischen

Mergers & Acquisitions (M&A) und den Joint Ventures (JV).

Aufbauend auf der umfassenden Literaturanalyse erfolgt eine Systematisierung der Kooperationsdeterminanten. Grundlegend können theoriegeleitete sowie eklektische Determinanten unterschieden werden.

Die gefundenen Ergebnisse über die Wirkungszusammenhänge der Determinanten wurden weitergehend zur Verwendung in Modellkontexten hin untersucht. Insbesondere im Rahmen der Entscheidungsmodelle in der Wahl der Institutionalierungsform

kann eine Erweiterung der Modellkontexte erreicht werden, wodurch der Erklärungsgehalt einiger Modelle ausgeweitet wurde.

---

### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Julian Taape verfasst

---

➔ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ michael.tschoepel@ifg-muenster.de

---

## Zusammenschlussprojekte von deutschen Stromunternehmen

*Eine Analyse der Entscheidungen von Wettbewerbsbehörden*

Patrick Peichert analysiert im Rahmen seiner Masterarbeit, wie Zusammenschlussvorhaben aus Sicht der Wettbewerbsbehörden bislang bewertet wurden und welche Einflussfaktoren in zukünftige Entscheidungen einzubeziehen sind, nachdem in den letzten Jahren ein starker Konsolidierungsprozess angestoßen wurde.

Patrick Peichert prüft, inwieweit sich die Liberalisierung und Entflechtungsvorschriften auf die Wettbewerbsintensität der Wertschöpfungsstufen in der Stromwirtschaft ausgewirkt haben. Indem er die sachlichen und räumlichen Marktabgrenzungskriterien des Bundeskartellamtes auf allen Wertschöpfungsstufen untersucht, gelangt er zu der Schlussfolgerung, dass diese Abgrenzung speziell für die Stromerzeugung diskussionswürdig ist. In Bezug auf die sachliche Marktabgrenzung wird vorgeschlagen, dass die Einbeziehung von EEG-

geförderten Stromquellen geprüft werden sollte. Mit Hilfe von Korrelations- und Regressionsanalysen weist Patrick Peichert für die räumliche Abgrenzung nach, dass die Integration des deutschen Marktes mit Frankreich und besonders mit den Niederlanden stark vorangeschritten ist. Kritik wird zusätzlich an der aktuellen Praxis der Wettbewerbsbehörden geübt, dass bei Zusammenschlussvorhaben primär die bestehenden Marktanteile als grundsätzliches Entscheidungskriterium zugrunde gelegt werden. Neben diesen marktstrukturellen Indikatoren

sollten weitere, das Marktverhalten beschreibende Elemente in die Fusionskontrollentscheidungen aufgenommen werden.

---

### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Patrick Peichert verfasst.

---

➔ Sebastian Tenbrock

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ sebastian.tenbrock@ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekte

## Strategisches Clustermanagement

*Eine theoretische Analyse und empirische Überprüfung*

Cluster als Instrument der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen sind sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik ein zentrales Thema, wenn es um die Förderung eines Wirtschaftsstandortes geht. Daher wird die Clusterbildung häufig mit öffentlichen Mitteln unterstützt.

Ein Cluster besteht aus geographisch konzentrierten, in einem Netzwerk verbundenen Unternehmen, Forschungsinstituten, Verbänden und öffentlichen Einrichtungen, die in ähnlichen Geschäftsfeldern tätig sind und untereinander sowohl kooperative als auch kompetitive Beziehungen pflegen. Dieses Umfeld bietet vorteilhafte Bedingungen für den Innovationsprozess. Dass ein Cluster nicht per se wirtschaftliche Vorteile für seine Mitglieder bringt, sondern ein eigenes Management zur effizienten Ressourcennutzung erfordert, wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis oft vernachlässigt. Einen geeigneten theoretischen Analyserahmen für das Clustermanagement, das zum einen die eigenständige Finanzierung, beispielsweise durch Beiträge der Mitgliedsunternehmen, sicherstellt und zum anderen das Bestehen des Clusters durch die nachhaltige Schaffung eines Mehrwertes für die Mitglieder legitimiert, und diesen empirisch zu überprüfen, ist das Ziel dieses Forschungsprojekts.

Die Dissertation soll sich auf die Governance, also die Organisation der interorganisationalen Beziehungen

innerhalb des Clusters, und das Management bestehender Cluster konzentrieren, da dies die aktuelle Herausforderung in diesem Themenfeld ist. Es existieren viele Cluster, die mithilfe öffentlicher Förderung aufgebaut wurden, aber auch Jahre nach ihrem Entstehen wirtschaftlich nicht überlebensfähig sind. An diesem Punkt soll das Forschungsprojekt ansetzen, um Managementstrategien zu entwickeln, die Cluster als wirtschaftliche Einheit rentabel machen.

Dazu sollen die besonderen Herausforderungen, die das strategische Clustermanagement darstellt, theoretisch hergeleitet und empirisch überprüft werden, wie sich verschiedene Managementinstrumente auf den wirtschaftlichen Erfolg des Clusters auswirken. Strukturelle Grundlage der Analyse ist das Kooperationsmanagementmodell nach THEURL, das auf das Management von Innovationsclustern angewandt wird. Die Kernpunkte des theoretischen Analyserahmens sind die Institutionalisierung, also die Entwicklung einer geeigneten Clustergovernance, die operative Clusterführung, zu der die Funktionen und Aufgaben des Clus-

termanagements gehören, und die verschiedenen Möglichkeiten der Erfolgskontrolle.

Aus der interdisziplinären Theoriegrundlage, die auf Elementen der Neuen Institutionenökonomik, der strategischen Managementforschung, dem Innovationsmanagement, sowie der Kooperations- und der Netzwerktheorie aufbaut, werden Hypothesen abgeleitet, die im Weiteren anhand quantitativer Methoden überprüft werden sollen. Die empirische Analyse soll in einem multivariaten Regressionsmodell resultieren, das den möglichen Einfluss des Clustermanagements auf den wirtschaftlichen Erfolg bei den verschiedenen Typen von Innovationsclustern beschreibt.

Somit können ein Defizit in der empirischen Managementforschung gedeckt und aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für das Clustermanagement abgeleitet werden.

---

☞ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ isabel.gull@  
ifg-muenster.de

---

## Langfristige Trends und ihre Wirkungen auf Wohnungsgenossenschaften

### *Entwicklung eines Instrumentariums und Maßnahmenkatalogs*

Wohnungsgenossenschaften machen mit ca. 2,2 Mio. Wohnungen rund 10 % des gesamten deutschen Wohnungsbestandes aus und sind damit ein wichtiger Pfeiler der Wohnungswirtschaft. Aufgrund der langfristigen Kapitalbindung ihrer Investitionen und der durch die Organisationsform bedingten Ausrichtung auf die Sicherung eines langfristigen Member-Values ist die frühzeitige Identifikation wohnungswirtschaftlicher Trends für sie von elementarer Bedeutung.

In Branchen, wie dem Banken- und Versicherungswesen sind Analysen zur Prognostizierung und Identifikation zukünftiger Trends, Chancen und Risiken bereits weit verbreitet. Die Unternehmen verfolgen dabei das Ziel, sich frühzeitig auf wechselnde Umweltbedingungen einzustellen, um so ihre Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft steht aufgrund von Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit, wie der Energiewende, dem demografischen Wandel oder der Kürzung von staatlichen Fördergeldern bei gleichzeitig steigendem Wohnungsbedarf aktuell vor neuen Herausforderungen. Insbesondere Wohnungsgenossenschaften, als nicht rendite- sondern mitgliederorientierte Unternehmen müssen unter diesen Bedingungen ihre strategische Ausrichtung modifizieren, um vom steigenden Investitionsbedarf nicht erdrückt zu werden. Da durch das frühzeitige Erkennen von Chancen und Risiken unnötige Investitionen vermieden werden können und bisher kein spezifisches Instrument existiert, mit dessen Hilfe sich Prognosen über die langfristigen Auswirkungen von Trends auf Wohnungsgenossenschaf-

ten treffen lassen, widmet sich diese Forschungsarbeit dieser Entwicklung. Den Ausgangspunkt hierfür bildet die Auswertung der aktuell verfügbaren Trendstudien zum Immobilienmarkt. Dabei wird zunächst auf eine Beschränkung der Betrachtung auf Wohnungsgenossenschaften verzichtet, um den Blickwinkel der Untersuchung möglichst weit zu halten. Die gewonnenen Informationen werden anschließend systematisiert und mit Hilfe von Experteninterviews hinsichtlich Ihrer Relevanz für Wohnungsgenossenschaften überprüft. Im Anschluss erfolgt eine empirisch gestützte Prüfung der mit den Trends einhergehenden Chancen und Risiken. Die hierfür notwendigen Daten werden mittels einer Vorstandsbefragung bei Wohnungsgenossenschaften erhoben. Dabei stellt das Ziel dieser Untersuchung die Ermittlung der unterschiedlichen Wirkungskanäle der Trends dar, so dass neben quantitativen Größen, wie finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch qualitative Elemente, wie Mitgliederzufriedenheit oder Markenattraktivität berücksichtigt werden und ein umfassendes Bild der Konsequenzen von Trends erzeugt werden kann. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes wer-

den die bis dahin auf spezifische Trends bezogenen Wirkungen verallgemeinert und so die Basis für ein allgemeingültiges Instrument konstruiert. Ein modularer Aufbau soll dabei zum einen darauf abzielen, den finanziellen und zeitlichen Erhebungsaufwand für kleine Wohnungsgenossenschaften gering zu halten, während großen Unternehmen zum anderen eine möglichst detaillierte und präzise Prognose ermöglicht wird.

Um eine effiziente Nutzung der Prognosen für die Entwicklung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten, widmet sich der abschließende Teil des Forschungsprojektes der Erstellung eines Maßnahmenkataloges. Mit dessen Hilfe sollen Wohnungsgenossenschaften für den allgemeinen Umgang mit trendinduzierten Chancen und Risiken weiter sensibilisiert werden, so dass mögliche Wechselwirkungen und Wirkungsverzögerungen zwischen den verschiedenen Maßnahmen bereits im Vorfeld berücksichtigt werden können.

---

➔ Stephan Zumdick  
☎ (0251) 83-2 28 93  
✉ [stephan.zumdick@ifg-muenster.de](mailto:stephan.zumdick@ifg-muenster.de)

---

## Optimierung des Verbundgruppenmanagements

*Wie können Verbundgruppen den neuen Herausforderungen strategisch wie auch strukturell begegnen?*

Im Rahmen der Forschungsarbeit wird eine Kategorisierung systemtypischer Verbundgruppenarten gebildet. Unter Einbeziehung der sich wandelnden Rahmenbedingungen des Marktes wird für jede Art eine idealtypische Binnenstruktur entwickelt. Die Ergebnisse dienen dem Management als Handlungsempfehlung, wie sie Ihr Management in Abhängigkeit zur Verbundgruppenart organisieren können.

Verbundgruppen unterliegen einem Paradigmenwechsel. Sie entwickeln sich zu stärker ausdifferenzierten Institutionen. Die Zentralen bauen immer weniger auf implizite Vereinbarungen, sondern mehr auf komplexe Verträge. Dieser kontinuierliche Wandel wird durch die zunehmende Wettbewerbsintensität hervorgerufen. Der Erfolg von Verbundgruppen ist damit unter anderem von der Qualität und Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung und des Informationstransfers abhängig.

Mit der steigenden Formalisierung erfolgt auch eine zunehmende Differenzierung des Dienstleistungsspektrums innerhalb und zwischen Verbundgruppen. Vor diesem Hintergrund werden Leistungen zielgruppenorientiert entwickelt und häufig einzeln verrechnet. Neben der horizontalen Ausweitung des Leistungsangebots ist die zunehmende Integration auf vertikaler Ebene der Verbundgruppen (auch international) zu beobachten.

Wie kann die einzelne Verbundgruppe die geänderten Anforderungen optimal meistern?

Ziel der Arbeit ist es, Verbundgruppen zu kategorisieren und so einzelne systemtypische Verbundgruppenarten zu

identifizieren. Zur Kategorisierung werden einzelne Merkmale von Verbundgruppen genauer untersucht. Hierbei kann es sich um Kriterien wie die Größe, Rechtsform, Leistungsbreite, etc. handeln. Diese werden in Bezug auf ihren Einfluss auf das strategische Management im Allgemeinen untersucht. Anschließend wird ermittelt, ob der Einfluss auch in Bezug auf Verbundgruppen gegeben ist. Kann dies bejaht werden, wird es als Kategorisierungselement in Betracht gezogen. Anhand der ermittelten Kriterien erfolgt dann die Kategorisierung. Dieser Schritt wird durch eine empirische Untersuchung unterstützt. Es ergeben sich so die einzelnen systemtypischen Verbundgruppenarten.

Die identifizierten Verbundgruppenarten werden anschließend in Bezug auf ihr Management diskutiert. Es erfolgt eine Untersuchung der Binnenstrukturen unter Berücksichtigung der Verbundgruppenarten. Einzeln wird für jede ermittelte Verbundgruppenart die idealtypische Managementstruktur dargestellt und aufgezeigt wie das Management optimal agiert, um die Verbundgruppe zu optimalen Ergebnissen zu führen.

### Empirische Untersuchungen

Im Rahmen der Arbeit werden zwei empirische Untersuchungen durchgeführt. Die erste bezieht sich auf die Kategorisierung. Hier werden die theoretisch ermittelten Kriterien der Kategorisierung in einer breiten Befragung erhoben. Als Teilnehmer werden die Verbundgruppenzentralen gewählt. Die Befragung wird durch einen standardisierten Fragebogen durchgeführt. In der anschließenden Clusteranalyse werden die systemtypischen Verbundgruppenarten gebildet. Diese Verbundgruppenarten dienen der weiteren theoretischen Diskussion über das Management von Verbundgruppen. Die Ergebnisse dieser theoretischen Diskussion werden in einer zweiten Untersuchung durch Experteninterviews verifiziert. Hier sollen Verbundgruppenzentralen bzw. deren Management als Interviewpartner zur Verifizierung der Ergebnisse dienen.

---

☎ Katrin Schlesiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ [katrin.schlesiger@ifg-muenster.de](mailto:katrin.schlesiger@ifg-muenster.de)

---



## Strategische Unternehmensplanung und der demografische Wandel

*Eine empirische Untersuchung am Beispiel einer Genossenschaftsbank*

Der demografische Wandel zeigt in den unterschiedlichen Regionen Deutschlands einen sehr heterogenen Verlauf. Genossenschaftsbanken sind durch ihren gesetzlich festgelegten Zweck zur Schaffung eines MemberValues lokal verankert und von der Entwicklung ihres Geschäftsgebietes abhängig. Daher wird eine strategische Unternehmensplanung für Genossenschaftsbanken im Retail Banking und Personalmanagement durchgeführt.

Der demografische Wandel wird bestimmt durch die Bevölkerungszahl und die Struktur der Bevölkerung. Während die Bevölkerungszahl von der Fertilität, Mortalität und dem Saldo der Außenwanderung abhängt, beschreibt die Bevölkerungsstruktur zum Beispiel das Verhältnis von alten zu jungen Menschen. Nach den Prognosen des Statistischen Bundesamtes wächst in Deutschland der Anteil von Menschen mit einem Alter von über 65 Jahren von 20% im Jahr 2008 auf 34% im Jahr 2060. Allerdings zeigt sich in den unterschiedlichen Regionen Deutschlands eine sehr heterogene Entwicklung der Bevölkerung. So prognostiziert das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, dass vom Jahr 2002 bis 2020 etwa die Hälfte aller Regionen Deutschlands eine schrumpfende Bevölkerung aufweisen werden. Grundsätzlich lässt sich eine Wanderung von den wirtschaftsschwachen, ländlichen Gebieten hin zu den prosperierenden Städten beobachten.

Für Finanzdienstleister ist es daher von großer Bedeutung, ob diese an eine Region gebunden sind oder ihren Zielgruppen in die wirtschaftsstarken Räume hinterher ziehen können. So konzentrieren sich die privaten Banken in Deutschland auf die prosperie-

renden Regionen, während Regionalbanken wie öffentlich-rechtliche Sparkassen und Genossenschaftsbanken lokal verankert sind und von der wirtschaftlichen und demografischen Entwicklung ihres jeweiligen Geschäftsgebietes abhängen.

In der Literatur existieren bisher nur wenige Untersuchungen, die speziell den demografischen Wandel als Herausforderung für Regionalbanken untersuchen. Die meisten davon konzentrieren sich außerdem auf empirische Untersuchungen zu den deutschen Sparkassen, ohne dabei Strategien zum Umgang mit dem demografischen Wandel zu entwickeln. Daher ist noch nicht mit einem umfassenden Konzept systematisch analysiert worden, welche konkreten Folgen die Bevölkerungsentwicklung für Genossenschaftsbanken hat und welche Strategieempfehlungen gegeben werden können. Das Ziel der Dissertation ist demzufolge die Durchführung einer strategischen Unternehmensplanung für eine Genossenschaftsbank vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in Deutschland. Dies beinhaltet die Analyse der gegenwärtigen Situation von Genossenschaftsbanken, die empirische Prognose der Auswirkungen der Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung auf das Re-

tail Banking und die Personalentwicklung sowie die Herleitung von darauf aufbauenden Strategieansätzen.

Die Situationsanalyse wird mit Hilfe der SWOT-Methode durchgeführt, die sich aus einer Umwelt- und Unternehmensanalyse zusammensetzt. Im Rahmen der Umweltanalyse werden der Marked-based View verwendet und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Finanzbranche hinsichtlich der Kunden-, Konkurrenz-, Mitarbeiter- und makroökonomischen Dimension dargestellt.

Die Unternehmensanalyse beginnt mit einer Einführung in das Konzept des Resource-based View und rückt die Besonderheiten einer Genossenschaftsbank in den Mittelpunkt. Bei der Prognose im Bereich Retail Banking werden die Entwicklungen der Kundenstruktur, Kundeneinlagen, Forderungen gegenüber Kunden sowie der Einfluss auf das Betriebsergebnis vorhergesagt. Eine Altersstrukturanalyse ist Bestandteil der Untersuchung der Personalentwicklung.

---

☎ Robert Schulte-Wintrop

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ robert.schulte-wintrop@ifg-muenster.de

---



# Berichte aus der Lehre

## Der No-Line Effekt

*Wie digitale Medien die Welt verändern berichtet Alastair Bruce*

Alastair Bruce ist Direktor bei Google Deutschland. Er berät führende nationale und internationale Retail-Unternehmen in Online- und E-Commercefragen. In seinem Vortrag referierte Herr Bruce über die Verschmelzung von Online- und Offline-Inhalten.

Bei Google handelt es sich um ein Technologieunternehmen, das erst seit 14 Jahren besteht und dessen Kernaktivität in der Kreierung von Innovationen liegt. In diesem Kontext konnte Alastair Bruce unter der Verwendung von YouTube und der Google-Suchmaschine eine Vielzahl an Innovationen aufzeigen. Sie bestehen unter anderem aus einer Komplexitätsreduktion der Suche durch eine vereinfachte Oberfläche. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Suche sehr viel komplexer geworden ist. So werden täglich 3 Mrd. Suchanfragen an Google gestellt, wovon 25% gänzlich neu sind. Hierbei zeigte Alastair Bruce das Bestreben Googles zur stetigen Verbesserung auf, da man sich auch bei Google der Befürchtung des „One click from Goodbye“ stellen müsse. Entsprechend versucht Google durch diverse Dienstleistungen die Nutzer zu binden, etwa durch Advertising, Organic Search, Translation, Shopping Results, Google Maps, Google Instant oder Google One Box. Um den täglichen Herausforderung zu begegnen und neue Innovation zu kreieren, liegt der Anteil der Softwareingenieure bei 50%. Die Google-Mitarbeiter verfolgen dabei nachfolgende neun Innovations-Prinzipien von Google:



Alastair Bruce,  
Direktor Google Deutschland

1. Focus on the user and else will follow, 2. Faster is better than slow, 3. Ideas come from everywhere, 4. A license to pursue dreams, 5. Don't kill projects – morph them, 6. Creativity loves restraint, 7. Don't politic – use data, 8. Share everything you can, 9. You are brilliant? We are hiring! Durch diese Prinzipien ist etwa Google Mail oder das Google Art Project entstanden. So besitzt jeder Mitarbeiter einen Arbeitstag pro Woche für seine individuelle und freie Forschung. Dass die Innovationen auch durch ein kreatives und abwechslungsreiches Arbeitsumfeld gefördert wird, illustrierte Alastair Bruce durch Bilder der Büros in Zürich und durch ein YouTube-Video der deutschen Zentrale in Hamburg. Alastair Bruce verglich die Arbeitsatmosphäre mit

einer Mischung aus Cape Canaveral und Disneyland. Abschließend ging Bruce noch auf das Heranwachsen einer neuen Generation ein. So entstanden in den 60er Jahren Digital Aliens, in den 80er Jahren Digital Explorers und im Jahr 2000 Digital Natives. Diese Entwicklung hat zur Folge, das aktuell drei mal mehr Smartphones aktiviert werden als Kinder geboren, mehr als 400 Mio. YouTube Videos auf dem Handy abgespielt werden und 91% der Nutzer nicht weiter als einen Meter von ihrem Handy entfernt sind. Entsprechend werden Smartphones und Tablets zu zentralen Zugangsmedien des Internets, wodurch letztlich die Grenzen zwischen Online und Offline, dem sogenannten No-Line Effekt, verschwimmen. So erwecken etwa Offline-QR-Codes eine hohe Online-Aufmerksamkeit oder die Online-Brillenanprobe bei Mr. Spex erhöht deren Offline-Absatz. Nach seinem Vortrag hatten die Studierenden noch die Möglichkeit Alastair Bruce Fragen zu stellen, aus denen sich eine interessante Diskussion entwickelte.

---

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

---

## Netzneutralität

*Sollte die Neutralität des Internet staatlich reguliert werden?*

Als Gastredner in der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Prof. Dr. Jörn Kruse von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg einen Vortrag über die Zusammenhänge von Netzneutralität und Überlast im Internet und analysierte verschiedene Varianten des Umgangs mit Überlast im Hinblick auf ihre ökonomische Effizienz.

Laut Prof. Kruse sei das Kernproblem der öffentlichen Diskussion um die Netzneutralität im Internet der Umgang mit dem temporärem Auftreten von Überlast. Hierbei übertrifft die Anzahl der ankommenden Datenpakete an einem Router dessen Kapazität. Bei einem solchen „Datenstau“ werden die Datenpakete zunächst zwischengespeichert und dann mit Verzögerung weitergeleitet. Bei starker Überlast kann es auch zu Datenverlusten kommen. Internetdienste sind hiervon in unterschiedlichem Maße betroffen. So ist die Qualitätssensitivität bei Diensten wie E-Mail, Webbrowsing und Filesharing eher gering, während sie bei interaktiven Diensten, wie z.B. Internet-Telefonie, Internet-TV oder Online-Spielen vergleichsweise hoch ist.

Bei strikter Netzneutralität hätten die Datenpakete aller Dienste die gleiche Chance zur Weiterleitung, obwohl bei vielen Nutzern u.U. eine höhere Zahlungsbereitschaft für die Weiterleitung qualitätssensitiver Dienste besteht. Dies vermeide zwar jegliche Form der Diskriminierung, sei jedoch ökonomisch ineffizient. Bei steigendem Datenvolumen, das durch das Angebot von Flat-Rate-Tarifen befördert werde, führe eine strikte Netzneutralität zudem zu einer Verdrän-



Prof. Dr. Jörn Kruse,  
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg

gung der qualitätssensitiven Dienste und somit zu einer Verstärkung der ineffizienten Kapazitätsnutzung. Anknüpfend an diese Argumentation präsentierte Prof. Kruse eine alternative Definition der Netzneutralität, die Diskriminierung ebenfalls ausschließt, jedoch mehr Effizienz zulässt. Diese sieht vor, dass nur solche Datenpakete gleich behandelt werden, für deren Transport der gleiche Preis bezahlt wird.

Im Hinblick auf das Überlast-Problem seien grundsätzlich u.a. folgende Reaktionen denkbar: Erstens könne die Kapazität soweit ausgebaut werden, dass die Gefahr der Überlast nahezu ausgeschlossen werden kann. Aus

volkswirtschaftlicher Sicht würde dies jedoch das Vorhalten von Überkapazitäten bedeuten, da die dafür aufgewendeten Kosten in einem schlechten Verhältnis zum Nutzen stünden. Zweitens könne eine Priorisierung durch den Markt erfolgen, bei der Nutzern, die eine hohe Zahlungsbereitschaft für einen priorisierten Datentransfer bei Überlast haben, ein entsprechender Premium-Service zu einem höheren Preis angeboten wird. Drittens könne der Netzbetreiber bei Überlast grundsätzlich qualitätssensitive Dienste priorisieren, was z.B. bei VoIP-Diensten derzeit teilweise bereits praktiziert werde. Aus der Perspektive der volkswirtschaftlichen Effizienz sei von den genannten Maßnahmen die marktliche Priorisierung zu bevorzugen, da sich diese an den Zahlungsbereitschaften der Nutzer orientiere. Das Effizienzkriterium sei jedoch nicht das einzige, das in der Diskussion um die Netzneutralität und das Überlast-Problem zu berücksichtigen sei.

---

☎ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ [jan.pollmann@ifg-muenster.de](mailto:jan.pollmann@ifg-muenster.de)

---

## Die Re-Regulierung in der Stromwirtschaft

### *Drei Fallbeispiele*

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik zeigte Christoph Müller, Geschäftsführer der EnBW Trading GmbH im Bereich Risikomanagement, anhand von Beispielen aus dem Elektrizitätssektor auf, dass Regulierungsmaßnahmen zu nicht beabsichtigten Konsequenzen führen können.

Als erstes Beispiel nannte Christoph Müller die Einspeisegarantie für Strom aus erneuerbaren Energiequellen, die in der Vergangenheit deren Abschaltung kategorisch untersagt hätte. Da Angebot und Nachfrage von Energie sich auf dem Strommarkt jederzeit ausgleichen müssen, da es sonst zu Schäden an der Infrastruktur kommt, hätte die Einspeisevergütung in temporär negativen Strompreisen resultiert. So habe beispielsweise eine starke Windlage an Weihnachten 2009 dazu geführt, dass ein hohes Energieangebot auf eine relativ geringe Nachfrage getroffen sei und sich beide bei einem negativen Strompreis ausgeglichen hätten. Bei einem negativen Strompreis werde Geld dafür gezahlt, dass mehr Strom verbraucht wird, als eigentlich notwendig wäre. Die dadurch entstehenden Mehrkosten würden letztendlich auf den Verbraucher umgelegt. In Reaktion auf das vermehrte Auftreten negativer Strompreise habe die Bundesnetzagentur die Abschaltung von Erzeugungskapazitäten erneuerbarer Energien schließlich unter strengen Voraussetzungen für solche Fälle erlaubt.

Das zweite Beispiel sah Christoph Müller in den Wechselwirkungen zwischen der nationalen Förderung erneuerbarer Energien durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) und



Christoph Müller, Geschäftsführer EnBW Trading GmbH

dem europäischen System zum Handel mit Emissionsrechten. So führe der durch das EEG bewirkte Ausbau der erneuerbaren Energien zu einer Reduktion der Nachfrage nach Emissionsrechten. Dieser Nachfragerückgang verbillige diese Rechte und führe dadurch zu einer erhöhten Nachfrage anderer Emittenten. Hierdurch würden sich beide Maßnahmen konterkarieren.

Als drittes Beispiel nannte Christoph Müller die zur Zeit eines geringen Anteils von erneuerbaren Energien entstandene Vorgabe, dass Erzeugungs-

anlagen im Niederspannungsnetz beim Erreichen einer bestimmten Frequenz-Obergrenze im Stromnetz unmittelbar vom Netz genommen werden. Der steigende Anteil von erneuerbaren Energien habe jedoch dazu geführt, dass die sich abschaltende Versorgungskapazität eine kritische Größe erreicht hat, bei deren plötzlichem Wegfall die Systemsicherheit der Stromversorgung gefährdet gewesen sei. Mittlerweile seien jedoch entsprechende Änderungen vorgenommen worden.

Christoph Müller kam schließlich zu dem Fazit, dass Regulierungssysteme auf klare Ziele ausgerichtet sein sollten. Dabei sei insbesondere auf mögliche Zielkonflikte zu achten. Falls erforderlich sei eine Abwägung zwischen konkurrierenden Zielen notwendig. So stünden einzelne regulatorische Maßnahmen im Wechselspiel mit Markt, Technik und anderen regulatorischen Maßnahmen. Von zentraler Bedeutung sei es, eine Interventionsspirale (Re-Regulierung) zu verhindern.

---

👤 Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ [jan.pollmann@ifg-muenster.de](mailto:jan.pollmann@ifg-muenster.de)

---

## Due Diligence in der M&A-Praxis

### *M&A-Transaktionen aus Sicht der Unternehmensberatung*

Zum zweiten Mal konnte Marc Barrantes, Manager im Bereich Transaction Advisory Services bei Ernst & Young, für einen Gastvortrag im Rahmen der Masterveranstaltung „Mergers & Akquisitionen“ gewonnen werden. Intensiv wurde das Thema der Due Diligence, die umfassende Prüfung einer Akquisition vor der konkreten Transaktion, behandelt und mit den Studierenden diskutiert.

Nicht zuletzt durch die wieder steigende Relevanz von M&A-Transaktionen in der Praxis, sowohl in Anzahl der Übernahmen als auch im Hinblick auf ihr Volumen, wird das Thema des Erfolgs bzw. Misserfolgs in Theorie und Praxis wieder intensiver diskutiert. Ein Kernargument dieser Diskussion ist, dass eine gründliche Vorbereitung – als Due Diligence bezeichnet – einen Erfolgsfaktor im Vorfeld einer jeden M&A-Transaktion darstellt.

Dass die Due Diligence keinen trivialen Prozessschritt im Zuge einer Unternehmensübernahme darstellt, zeigte Marc Barrantes deutlich. Er schilderte die Komplexität der Due Diligence, ihre spezifischen Anforderungen sowie die grundsätzliche Problematik, dass gegensätzliche Käufer- und Verkäuferinteressen auch in der Qualität einer Due Diligence ihren Niederschlag finden können, bspw. wenn Informationen über Unternehmensrisiken verwässert werden.

Allein die Vielfalt von themen-, objekt- und prozessbezogenen Due Diligence-Arten, bspw. die Financial Due Diligence für die Prüfung aller unternehmensfinanziellen Voraussetzungen sowie die Commercial oder Vendor Due Diligence, zeigen, dass aus einer Due Diligence auch im Falle



Marc Barrantes ist Manager im Bereich Transaction Advisory Services bei Ernst & Young GmbH in Düsseldorf.

kleinerer Akquisitionsobjekte schnell eine komplexe Informationsbasis erwächst, zu deren qualifizierter Bewertung ein Team aus Unternehmensberatern, Managern, Anwälten und Wirtschaftsprüfern notwendig ist. Marc Barrantes machte darüber hinaus deutlich, dass die Teilabschnitte der Due Diligence keinesfalls isoliert, sondern als interdependente Bausteine einer umfassenden Kaufobjektprüfung gesehen werden müssen.

Zuletzt zeigte Marc Barrantes, dass die in der Vorlesung vermittelten Grundlagen über Mergers & Akquisitionen, speziell jene der Due Diligence, keine rein theoretischen oder wissenschaftlich diskutierten Informationen darstellen, sondern unmittelbare

Praxisrelevanz besitzen. So machte er am Beispiel einer Due Diligence eines Private Equity-Unternehmens, welches die Akquisition eines Automobilzulieferer plante, deutlich, dass eine solche Prüfung und Bewertung auch in der praktischen Umsetzung entlang des besprochenen Prozessrasters verläuft, wenngleich auch mit einer fallindividuellen Gewichtung und Auswahl einzelner Prozessschritte.

Zusammenfassend konnte den Studierenden der Veranstaltung ein umfassender Einblick in die Transaktionspraxis gegeben werden. Dass eine vielfältige Methodenkompetenz, wie sie in der Veranstaltung „Mergers & Akquisitionen“ vermittelt werden soll, in der praktischen Anwendung einen Erfolgsfaktor für eine konkrete Due Diligence darstellt, bestätigt Marc Barrantes bei seinen Ausführungen. Das Interesse der Studierenden am Praxisvortrag und den Ausführungen von Marc Barrantes konnte man nicht zuletzt aus einer intensiven Diskussionsrunde im Anschluss an den Vortrag ableiten.

---

➔ Michael Tschöpel

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ michael.tschoepel@  
ifg-muenster.de

---



## Kooperationen im Gesundheitswesen

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Die kooperative Zusammenarbeit im Gesundheitswesen mit seinem Facettenreichtum an beteiligten Akteuren zeigt sich in vielen Teilbereichen der Branche und in verschiedenen Ausgestaltungsformen. So sind beispielsweise das Thema der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Partnern oder die Organisation als genossenschaftliche Kooperation aktuell besonders relevant.

Das Oberthema des Seminars „Kooperationen im Gesundheitswesen“ bot viele Aspekte zur spezifischen Themenfindung für die beiden Gruppen der Bachelor- und der Masterstudierenden. Im Fokus standen dabei viele aktuelle Fallstudien, welche aus kooperationstheoretischer Sicht fundiert analysiert werden sollten.

Gerade das Thema Genossenschaften spielte dabei eine besondere Rolle, da das Jahr 2012 von der UNO zum internationalen Jahr der Genossenschaften ausgerufen wurde und dem Thema so insgesamt große Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Zudem ist empirisch zu beobachten, dass im Gesundheitsbereich zurzeit verstärkt Genossenschaften gegründet werden. Innerhalb des Seminars wurden den Studierenden deshalb beispielsweise Themen zum Management von Ärztegenossenschaften, dem MemberValue bei der APO Bank eG und der genossenschaftlichen Organisation bei der BKK TSC eG zur Auswahl gestellt.

Der Fokus des Bachelorseminars lag auf der Bearbeitung aktueller partieller Kooperationen. Bei den ausgewählten Themen zeigte sich der angesprochene Facettenreichtum im Gesundheitssektor. So wurde mit dem

Bundesverband Deutscher Apothekenkooperationen e.V. die Zusammenarbeit auf einer übergeordneten Ebene – eine Metakooperation – auf Vor- und Nachteile geprüft, die Zusammenarbeit von Celesio und „Ärzte für die dritte Welt“ betrachtet und die Kooperation von Krankenhäusern und der ambulanten Pflege analysiert.

Im Masterseminar sollten insbesondere totale Kooperationen, also die Verschmelzung von Unternehmen oder Unternehmensteilen, betrachtet werden. Neben der Analyse der geplanten Megafusion TK-KKH-Allianz wurde auch ein Blick auf den Bereich der Consumer Health Care geworfen und der „fit“ der Zusammenarbeit von Procter & Gamble und dem israelischen Unternehmen Teva analysiert. Darüber hinaus wurde z.B. auch untersucht, was die Verschmelzung von Pfizer und Wyeth für das Management des fusionierten Unternehmens bedeutet.

Die Studierenden stellten in den jeweiligen Präsenzveranstaltungen die Ergebnisse ihrer schriftlichen Ausarbeitungen vor und diskutierten diese angeregt. Auch die jeweils angefertigten Koreferate lieferten dazu eine geeignete Basis. Es zeigten sich viele

interessante Aspekte und es wurden wichtige Zusammenhänge zu aktuellen Rahmenbedingungen in der Gesundheitsbranche geknüpft.

Das Seminar ist in zwei zeitliche Kohorten untergliedert und die jeweiligen Präsenzveranstaltungen werden in Kleingruppen von etwa sechs bis acht Studierenden durchgeführt. Diese Struktur wird von den Studierenden sehr positiv angenommen. Im Juni folgten die Präsenzveranstaltungen der zweiten Kohorte, in der wieder viele spannende Themen bearbeitet und vorgestellt wurden. Beispielsweise beschäftigten sich Teilnehmer mit Informationsproblemen bei medizinischen Versorgungszentren, der Plattform „Deutsche Ärztenetze“ und M&A-Transaktionen zwischen privaten und öffentlichen Krankenhäusern unter dem Fokus ihrer Treiber und Ausgestaltungsformen.

---

☞ Caroline Wendler-Nolte

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ caroline.wendler@ifg-muenster.de

---

## Ökonomik der Ratingagenturen

*Seminar zur Volkswirtschaftspolitik*

Vom 18. bis zum 21. Juni führte das Institut für Genossenschaftswesen in Kooperation mit den Universitäten Würzburg und Passau das Seminar zur Volkswirtschaftspolitik durch. In der VHS Bildungseinrichtung Sambachshof in Bad Königshofen referierten u.a. 14 Studierende der Universität Münster vor insgesamt 57 Seminarteilnehmern zum Oberthema „Ökonomik der Ratingagenturen“.

Die Ratingagenturen nehmen aufgrund der Bereitstellung einer komprimierten Einschätzung über die Bonität eines Kreditnehmers eine bedeutende Rolle auf den internationalen Finanzmärkten ein. Infolgedessen wird diesen marktwirtschaftlichen Organisationen eine Mitschuld an der Finanz- und Europäischen Staatsschuldenkrise gegeben. Die Brisanz dieser Thematik und eine umfassende Diskussion stellten die Grundlage für das Oberthema „Ökonomik der Ratingagenturen“ dar.

Eine Analyse der Aussagekraft von Ratings im Allgemeinen und Länderratings im Speziellen zeigte, dass eine Anlageentscheidung nicht ausschließlich auf Ratings basieren sollte. Faktoren, die den ökonomischen Nutzen von Ratings eingrenzen, konnten im Rahmen einer institutionenökonomischen Analyse auf eine mangelnde Aktualität, Qualität und v.a. eine unzurei-

chende Objektivität zurückgeführt werden. Letzteres spielt besonders bei der Bewertung von Verbriefungen eine übergeordnete Rolle. Dagegen wurde den Agenturen im Zuge der Europäischen Staatsschuldenkrisen lediglich eine krisenverstärkende Rolle beigemessen. Aufbauend auf dieser Kritik zeigte eine weitere Analyse, dass die Reputation einer Ratingagentur disziplinierend auf die Erstellung von Ratings wirken kann, obgleich Faktoren identifiziert wurden, die die Wirksamkeit dieses Marktmechanismus einschränken können. Weiterhin wurde gezeigt, dass die Bezahlung der Ratings durch die Fremdkapitalgeber nicht zwingendermaßen zu einer Qualitätssteigerung führen muss. Auch können mögliche wettbewerbssteigernde Maßnahmen bereits aufgrund der ausgeprägten Markteintrittsbarrieren scheitern. Selbst bei erfolgreichem Eintritt neuer Agenturen

besteht gemäß empirischer Studien die Gefahr des „Rating-Shoppings“. Die Forderung nach der Einrichtung einer europäischen Ratingagentur ist aufgrund dessen und der Gefahr der politischen Einflussnahme daher kritisch zu bewerten. Dagegen zeigte eine Analyse der EU-Ratingverordnung, dass Maßnahmen zur Steigerung der Transparenz der Ratingagenturen positiv zu beurteilen sind. Im Allgemeinen wird die Nachfrage von Ratings, die auf ihre Einbettung in die Finanzmarktregulierung zurückzuführen ist, kritisch gesehen. Vorteile dieser Einbettung sind v.a. auf die regulatorische Effizienz in Form einer Reduzierung der Transaktionskosten zurückzuführen. Im Rahmen des Abendprogramms wurden die Diskussionen der Vorträge unter den Seminarteilnehmern weiter vertieft. Der freizeitliche Höhepunkt lag in einem Fußballturnier. Nach einem 3:1-Sieg über die Universität Würzburg mussten sich die Studierenden der Universität Münster aufgrund einer Niederlage gegenüber der Universität Passau mit dem zweiten Platz zufrieden geben.



Während des Seminars im Sambachshof

---

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

### Web 2.0-Integration und Innovation

Das Web 2.0 bietet ebenso breite wie einfache Möglichkeiten der Vernetzung. Simon Hassannia vom Institut für Wirtschaftsinformatik untersuchte in seiner Arbeit, wie die neuen Web 2.0-Kommunikationstechnologien für eine Kundenintegration der unternehmerischen Innovationsprozesse genutzt werden können. Für eine solche Integration stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Erstens ermöglichen bestimmte internetgestützte Toolkits den Kunden, ihre Bedürfnisse in Innovationen umzusetzen. Solche Toolkits reichen von Konfiguratoren bis zu innovationsgenerierenden Toolkits. Zweitens können in virtuellen Communities technologiegetriebene Interessengemeinschaften gebildet werden, die Innovationen vorantreiben. Drittens können virtuelle Welten konstruiert werden, in den die Kunden vertreten durch Avatare aktiv sind. Schließlich gibt es die Möglichkeit, Online-Wettbewerbe zu gestalten, bei denen nach vorgegebenen Regeln Produktinnovationen vorangetrieben werden können. Der Einsatz dieser Instrumente unterscheidet sich nach den Zielsetzungen, dem Aufwand und der Art der gewünschten Kundenintegration. Toolkits und Wettbewerbe sind eher

eindimensional in Richtung des Unternehmens ausgerichtet, während Virtuelle Communities und Welten auch kreative Interaktionen zwischen den Kunden zulassen können. Allerdings sind diese Instrumente auch mit Gefahren verbunden. Einerseits können sie durch die Wettbewerber manipuliert werden und es kann zudem zu einem Wissensabfluss (auch zu Wettbewerbern) kommen, andererseits sind möglicherweise die Eigentumsrechte an den so generierten Ideen und Innovationen unklar.




### Innovationscluster

Innovationen waren auch Thema von zwei weiteren Referaten. Isabel Gull vom Institut für Genossenschaftswesen präsentierte eine Transaktionskostenanalyse von Innovationsclustern, die darlegt, ob und wann Innovationen in Innovationsclustern vorteilhaft sind. Es konnte festgestellt werden, dass eine interne Generierung von Innovationen Vorteile bringt, allerdings steht diese Option kleinen und mittleren Unternehmen nicht immer zur Verfügung, da ihnen die nötigen Finanzmittel fehlen. Außerdem ermöglichen es Cluster, durch die räumliche Nähe einerseits eine mehr vertrauensbasierte Zusammenarbeit zu gewährleisten, und andererseits schaffen sie einen schnellen Zugang zu

teilweise sehr speziellem Wissen, der in der Rekombination im eigenen Unternehmen zu weiteren Innovationen führen kann.

An diesen Beitrag knüpfte Christina Cappenberg (Institut für Genossenschaftswesen) an und untersuchte, wie sich die Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Staat auf die Förderung von Innovationsclustern auswirken können. Diese Informationsasymmetrien sind in hochinnovativen Branchen naturgemäß stark ausgeprägt. Daraus leitet Christina Cappenberg in ihrem Beitrag ab, dass eine staatliche Förderung keinesfalls lenkender oder interventionistischer Natur sein sollte, da die Gefahr der Fehllenkung und damit der Ressourcenverschwendung sowohl beim Staat als auch bei den Unternehmen sehr hoch ist. Besser ist es die staatliche Förderung katalytisch und unterstützend auszugestalten. Zu bedenken ist aber, dass die prinzipiell geeigneten unterstützenden Maßnahmen auch sehr kostenintensiv sein können, was die Kosten-Nutzen-Relation negativ beeinflusst.

---

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

---

# Alumni-Forum

## Elbphilharmonie Hamburg – Ein Kristall im Hafen

*Ein Blick hinter die Fassade*

Hamburg soll mit der Elbphilharmonie ein neues imposantes Konzerthaus erhalten, das einen der zehn besten Konzertsäle der Welt beheimaten soll. Klassische Musik, aber auch Jazz-, Welt- und Popmusik bekommen einen herausragenden Aufführungsort. Die Elbphilharmonie wird ein neues Wahrzeichen für die Freie und Hansestadt Hamburg und gleichzeitig ein Haus für alle sein. Das Projekt ist eine Mischform aus öffentlich-privater Kooperation und Investorenprojekt. Der Bau und Betrieb der Philharmonie als öffentliches Bauvorhaben geht mit dem Bau und Betrieb eines kommerziellen Mantels bestehend aus Hotel, Gastronomie, Parkhaus und Wohnungen einher. Insbesondere Kostensteigerungen und terminliche Verzögerungen haben das Projekt nebst seiner außergewöhnlichen Architektur in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt.

### Das öffentliche Organisationsmodell

Die Freie und Hansestadt Hamburg ist Bauherrin der Elbphilharmonie. Persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) der Elbphilharmonie Hamburg Bau GmbH & Co. KG, die eigens für den Bau der Philharmonie gegründet wurde, ist die ReGe Hamburg Projekt-Realisierungsgesellschaft mbH, die das Projekt seit Übernahme der Projektträgerschaft für die Freie und Hansestadt Hamburg fortentwickelt. Die ReGe stellt den Geschäftsführer und übernimmt somit auch die Geschäftsführung. Kommanditistin ist die Stadt Hamburg, sie bringt das Eigentum an dem Grundstück Kaispeicher A, die Planungs- und Projektsteuerungsmittel für die Baurealisierungsphase, die auf die Gesellschaft entfallenden Facility Management-Kosten sowie die lau-

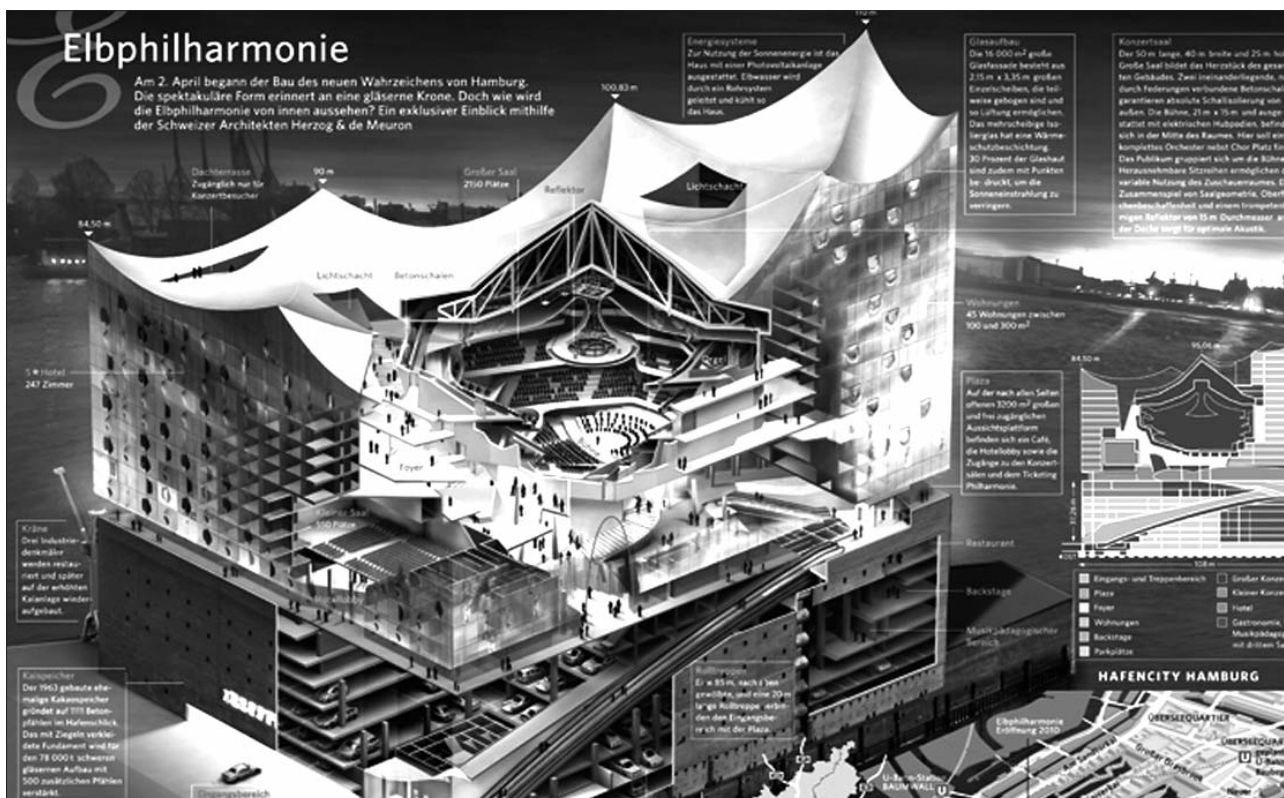
fenden Betriebskosten in die Gesellschaft ein.

Im Oktober 2005 wurde die „Stiftung Elbphilharmonie“ gegründet. Sie dient in Form einer Bürgerinitiative zur Unterstützung der Realisierung der Elbphilharmonie. Ihr Ziel ist es, finanzielle Mittel bei Bürgern und Unternehmen einzuwerben, um damit die Stadt Hamburg bei den Baukosten zu entlasten und langfristig den Betrieb der Philharmonie zu unterstützen. Einen Teil der Spenden erhält die Stadt Hamburg für den Bau und der andere Anteil unterstützt den Betrieb der Philharmonie, der von der Hamburg Musik gGmbH gesteuert wird. Die Betreibergesellschaft HH-Musik wird durch Haushaltsmittel und die besagten Spenden finanziert und gehört zu 95,2% der Stadt Hamburg und zu 4,8% der Stiftung Elbphilharmonie. Sie erteilt den Auftrag zur Lieferung des Konzertbereichs inklusive

Facility Management an die Elphi Bau KG. Abschlags- und Vorauszahlungen werden aus den erhaltenen Haushaltsmitteln und Spenden bezahlt.

### Bauen und Planen

Bei der Elbphilharmonie gibt es anstelle eines PPP-Leistungsvertrags zwei Leistungsverträge mit zwei verschiedenen Auftragnehmern. Die Elbphilharmonie Hamburg Bau GmbH & Co. KG in der Funktion als Auftraggeber hat einen Leistungsvertrag für den Bau und das Facility Management mit der Projektgesellschaft Adamanta GmbH & Co. KG geschlossen. Sie ist ein Zusammenschluss der CommerzReal und Hochtief Construction AG und hat einen Generalunternehmer-Vertrag mit der Hochtief Construction AG für den Bau und mit der Hochtief Facility Management GmbH für das FM ge-



schlossen. Die Adamanta als Auftragnehmer wurde in dem europaweiten Vergabeverfahren ermittelt.

Die Planung übernehmen die Schweizer Architekten Herzog & De Meuron (HdM) und die Architekten und Ingenieure Höhler & Partner (H&P). Sie haben sich zu einer Generalplanerarbeitsgemeinschaft in Form einer GbR zusammengeschlossen. Da keine andere rechtliche Möglichkeit für die Nutzung und Umsetzung des einzigartigen Architekturentwurfs bestand, als ein exklusives Verhandlungsverfahren ohne Teilnahmewettbewerb durchzuführen, war es in diesem speziellen Fall zulässig, den Leistungsvertrag für die Planung mit den Generalplanern ohne Vergabeverfahren zu schließen.

Zwischen der Adamanta und den Generalplanern besteht kein vertraglich geregeltes Verhältnis.

Da es sich bei der Elbphilharmonie nur für die Bereiche Konzert, Plaza und Ticketing um ein öffentlich-privates Kooperationsprojekt handelt, gehören die Mantelbebauung (Wohnen und Hotel) sowie das Parken zu den so genannten „Investorenbereichen“. Sie werden an verschiedene Investoren verkauft oder verpachtet. Das Miteigentum des Bereichs Wohnen wurde an einen Investor namens Skyliving KG verkauft, eine gemeinsame Projektgesellschaft der Quantum Immobilien AG und der Hochtief Construction AG, die die gesamte Vermarktung der geplanten 43 Wohnungen übernehmen wird. Der Auftragnehmer Adamanta erstellt den Rohbau für die Elphi Bau KG, die wiederum den Rohbau an Skyliving verkauft. Skyliving ist dann zuständig für die Ausbauplanung, für den Verkauf und den weiteren Betrieb (Facility Mana-

gement). Die anderen Investorenbereiche Hotel, Parken und Gastronomie werden von der Elphi Bau KG an die Adamanta verpachtet, die wiederum diese Bereiche an verschiedene Betreiber unterverpachtet.

### Ausgangssituation

Das Projekt Elbphilharmonie war im Jahr 2008 von zunehmenden Verzügen auf der Baustelle und einer Vielzahl von Behinderungsanzeigen und Projektänderungsmeldungen geprägt. Nach einem intensiven Verhandlungsprozess der Elbphilharmonie Hamburg Bau GmbH & Co. KG, vertreten durch die städtische Realisierungsgesellschaft (ReGe), mit der Adamanta und dem Generalplaner, konnte im November 2008 eine Einigung erzielt werden.

Die Adamanta erhielt für baubezogene Leistungen eine Mehrvergütung in

Höhe von 137 Mio. € und verpflichtete sich u. a. zur Übergabe des großen Saals bis zum 31. Oktober 2011 und des Gesamtgebäudes bis zum 30. November 2011.

Die Ergänzungsvereinbarung mit dem Generalplaner führte zu Mehrkosten von insgesamt 20 Mio. €, annähernd hälftig verteilt auf Planung (HdM) und Bauüberwachung (H&P).

Nach der Vereinbarungen zum NA 4 trennte sich die ReGe vom vorherigen Projektsteuerer und beauftragte Drees & Sommer Hamburg ab April 2009 mit der Projektsteuerung.

Zu diesem Zeitpunkt waren sich die Parteien einig, dass ca. 95 % des Bau-solls verbindlich festgelegt sind und sich die weitere Planungstätigkeit nur noch auf die Umsetzung und Überführung der vorgegebenen Planungen in die abschließende Ausführungsplanung beschränkt. Für die restlichen 5% wurden Budgets gebildet, die Abrechnung soll auf Basis der tatsächlich entstandenen Kosten der Adamanta erfolgen.

### Probleme

Nachträglich kristallisierte sich heraus, dass der Versuch, mit dem Nachtrag 4 die verkantete Projektsituation zu lösen, gescheitert ist. Bausoll und Terminplan wurden zwar neu definiert, basierten jedoch immer noch auf unfertiger Planung. Die strukturellen Fehler des ursprünglichen Vertrags wurden wiederholt.

Ein wesentliches Problem stellen hierbei auch die Planungsschnittstellen dar: Die Architekten sind weiterhin nicht nur für die „kreative, gestalterische“ Entwurfsplanung zuständig, sondern in einem wesentlichen Maße



**Dr. Jörg-Matthias Böttiger**  
geboren 1978 in Aalen

#### 1999-2004

Diplom-Ingenieur an der Universität Stuttgart

#### 2004-2006

Diplom-Wirtschaftsingenieur an der Technischen Universität München

#### 2006-2009

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

#### 2009 bis heute

Drees & Sommer GmbH, Hamburg, Teilprojektleiter Kosten, Teilprojektleiter Investorenbereiche

auch für die Ausführungsplanung (hier: Ausbau), also die Realisierung ihres Entwurfs. Hochtief als Generalunternehmer ist für die schlüsselfertige Übergabe des Gebäudes verantwortlich. In der vorliegenden Vertragskonstellation aber auch für einen Teil der Ausführungsplanung (hier: TGA und Tragwerk), Generalplaner und Generalunternehmer stehen jeweils nur bei der Stadt in der Pflicht. Zwischen Bauunternehmen und Architekten gibt es keine rechtliche Bindung. So kommt es, dass die Stadt

zwischen zwei Auftragnehmern mit gleichen Rechten, jedoch erheblich unterschiedlichen Interessen agieren muss. Überspitzt dargestellt sieht sich der Architekt nur der reinen Schönheit verpflichtet. Das Bauunternehmen will lediglich rentabel bauen.

### Projektsituation

Hochtief hat Zweifel an der Tragfähigkeit der komplexen Stahlkonstruktion auf dem Dach des Konzertsaals geäußert. Entsprechende Bedenken wurden durch Gutachten hinterlegt, die Lastüberschreitungen in einzelnen Knoten der Stahlkonstruktion ausweisen. Hochtief argumentiert, dass sich die Mitarbeiter strafbar machen würden, wenn sie die Bauarbeiten am Saaldach der Elbphilharmonie fortführen würden. Deshalb wird derzeit seitens Hochtief seit Oktober 2011 ein einseitiger Baustopp exerziert. Hintergrund ist die komplizierte Statik der Stahlkonstruktion über dem Konzerthaus. Dieses Dach muss später umgerechnet die Last von 14 Airbus A 380 tragen. Im schlimmsten Fall würden laut Aussage von Hochtief später Risse im Gebäude drohen, der Konzertbetrieb müsste dann ggf. eingestellt werden.

Die Stadt Hamburg hat die Sicherheitsbedenken begründet zurückgewiesen: „Es gibt keinen Grund an der Statik des Daches zu zweifeln.“ Das haben Experten (drei unabhängige Prüfer) bestätigt. Doch die Freigabe durch unabhängige Dritte reichte dem Unternehmen Hochtief nicht. Hochtief verfolgt einen monetär ausgerichteten Ansatz. Das Unternehmen will Druck auf die Stadt ausüben. Die Verantwortung für den zeitlichen Verzug



am Bau solle der Stadt zugewiesen werden. Hochtief und die Stadt streiten seit Monaten darum, wer die Mehrkosten für das Projekt, die zu einem wesentlichen Teil durch die entstandenen Bauverzögerungen entstehen, tragen muss.

Die Auseinandersetzung über das Verschulden der verspäteten Fertigstellung wird insbesondere geprägt von einer Vertragsstrafe von 200.000 €/Tag. Insofern setzt Hochtief alles daran, die städtische Planung anzugreifen und so das Verschulden auf die Seite des AG zu verschieben.

Erschwerend kommt hinzu, dass Hochtief die TGA-Ausführungsplanung schuldet und diese bis dato nur unvollständig und mangelhaft vorgelegt hat. Hochtief führt angebliche AG-seitige Versäumnisse, hier insbesondere AG-seits angeblich ausstehende Entwurfsplanungen TGA, als Gründe für die verspätete und unvollständige Vorlage an. Hierbei lässt Hochtief außer Acht, dass mit dem Nachtrag 4 die Vervollständigung des TGA-Entwurfs von der Adamanta/HTSol geschuldet ist.

## Projektvorstellung wesentliche Projektdaten

Der neue Gebäudekomplex soll drei Konzertsäle (Großer Konzertsaal mit 2.150, Kleiner Konzertsaal mit bis zu 550 Plätzen und ein dritter Saal im Kaispeicher, der als Aufführungsort für experimentelle Musik und als Probensaal genutzt werden kann) erhalten. Zusätzlich wird die privat getragene Mantelbebauung (Hotel der Spitzenklasse mit ca. 250 Zimmern, Wellness- und Konferenzbereich und 45 Luxuswohnungen) sowie eine Plaza auf 37 m Höhe auf der sich Restaurants sowie ein Café befinden und die dazugehörige Verkehrserschließung im bzw. über dem Kaispeicher (einschließlich 510 Stellplätzen) errichtet.

## Aktuelle Entwicklung

Die Stadt hat der Adamanta/Hochtief-Solutions Mitte April ein Ultimatum gesetzt: Wird das Saaldach nicht bis zum 31. Mai abgesenkt, behält sich die Stadt vor, den Vertrag wegen unberechtigter Leistungsverweigerung zu kündigen. Wie o.a. weigert sich

Hochtief aus Sicherheitsgründen, die Arbeiten am Dach fortzusetzen, während die Stadt und ihre Gutachter die Konstruktion für sicher halten. Hochtief bemängelt, dass bis heute nicht bekannt sei, wie viel Gewicht das Dach endgültig tragen müsse, z. B. für Technik und zweite Dachhülle.

Die Stadt schlägt außerdem vor, dass die gesamte Planung für die technische Gebäudeausrüstung in die Verantwortung der städtischen ReGe übergeht, wobei sowohl die damit befassten Hochtief-Mitarbeiter als auch externe Planungsbüros daran weiterarbeiten sollen. Hochtief hingegen soll die Ausführungsplanung für das Tragwerk fertigstellen.

Ferner haben sich die Parteien darüber abgestimmt, gegenseitige Ansprüche aus der Vergangenheit sowie zukünftige strittige Themen durch ein Schiedsgericht klären zu lassen. Dieses soll aus drei Juristen bestehen – jeweils einen Beisitzer benennt jede Partei, der oder die Vorsitzende muss einvernehmlich bestimmt werden. Eine entsprechende Schiedsgerichtsvereinbarung soll im Zuge einer möglichen Neuordnung des Projekts einvernehmlich geschlossen werden.

Weitergehende Informationen können derzeit nicht gegeben werden. Entwicklungen und Ergebnisse der nächsten Monate sind aus den Medien/der Presse zu entnehmen.



Außenansicht Elbphilharmonie

☎ Jörg-Matthias Böttiger  
☎ (040) 51 49 44-63 65  
✉ Joerg-Matthias Böttiger@dreso.com



# Events/Veranstaltungen

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

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

Bereits zum sechzehnten Mal hatte das Institut für Genossenschaftswesen am 6. Februar 2012 zu einer Veranstaltung aus der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ nach Münster eingeladen und damit seine Aktivitäten zum internationalen Jahr der Genossenschaften fortgesetzt. Vor einer Rekordzahl von 350 interessierten Teilnehmern referierten und diskutierten Spitzenvertreter der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Schloss der Universität über Rahmenbedingungen sowie Strategien und Strukturen, um den Erfolg der FinanzGruppe auch in der Zukunft nachhaltig zu erhalten und auszubauen.

Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., referierte über die Vereinbarkeit von Wertorientierung und Wirtschaftlichkeit. Die genossenschaftliche FinanzGruppe sei aus eigener Kraft außerordentlich stark, sie könne sich sehr wohl dem derzeit anhaltend schwierigen Umfeld für Banken stellen, aber auch sie sei – insbesondere von der Politik – nicht unangreifbar, konstatierte Herr Fröhlich. Die Kraft und das Potenzial der FinanzGruppe skizzierte er anhand aktueller Zahlen. Als Ausdruck des Erfolgs des genossenschaftlichen Geschäftsmodells habe man auch für die Zukunft insgesamt marktüberdurchschnittliche Zielgrößen veranschlagt, erklärte Fröhlich und zeigte notwendige Handlungsbedarfe in den Volksbanken und Raiffeisenbanken auf. Er verdeutlichte die bestehenden Herausforderungen für die Interessenvertretung, um der Gefahr einer Überregulierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken entgegenzuwirken. Die Besonderheit und Stärke der



Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.

Volksbanken und Raiffeisenbanken müssten immer wieder mit Nachdruck erklärt werden, konstatierte er. Die Intensivierung der Mitglieder- und Kundenbeziehungen, eine stärkere Positionierung gegenüber dem Wettbewerb sowie die Stärkung der Nachhaltigkeit in einem sich demografisch

und technologisch verändernden Umfeld stellte Uwe Fröhlich weiter als Schwerpunktthemen des Kompasses 2012 vor. Mit Nachdruck forderte er zur Kostenoptimierung in der FinanzGruppe auf. Ebenso könne die Marke „Genossenschaft“ noch erheblich effizienter im Vertrieb der Volksbanken und Raiffeisenbanken genutzt werden, fuhr er fort und erklärte, dass 2012 beim BVR das Jahr der Genossenschaftsmarke sei. Im Weiteren stellte Fröhlich zwei Projekte vor, die von höchster Priorität für die Volksbanken und Raiffeisenbanken seien: Die Entwicklung qualitätsgesicherter Beratungsprozesse sowie die Entwicklung von Strategien zur Förderung des Internetvertriebs auf Ortsbankebene.

Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender der DZ BANK AG, analysierte in seinem Vortrag die neuen Anforderungen an das Bankgeschäft und machte dabei klar, dass solche Themen längst nicht mehr allein unter betriebswirtschaftlichen oder ökonomischen Gesichtspunkten diskutiert

würden, vielmehr dominierten mittlerweile gesellschaftliche und moralische Aspekte die Debatten. In puncto Regulierung verdeutlichte er die derzeitige Popularität einer bankaversen Politik sowie einer immer strikteren und immer detaillierteren Regulierung. Eine undifferenzierte Krisenstimmung sei jedoch kein allzu verlässlicher Berater bei regulatorischen Entscheidungen, so Kirsch. Es gelte weniger, dem isolierten Ereignis mit kurzfristigem Aktionismus zu begegnen, sondern eine langfristige und übergreifende Perspektive einzunehmen. Die Gegenwart sei jedoch geprägt von einem immer hektischeren und spontaneren Vorgehen von Aufsichtsräten und Regulatoren. Zu der seit Ausbruch der Finanzmarktkrise bestehenden Unsicherheit auf den Finanzmärkten käme nun die Unsicherheit über die regulatorischen Rahmenbe-

dingungen. Im Weiteren verdeutlichte Kirsch die starken Wettbewerbsverzerrungen komplexer und international unkoordinierter regulatorischer Anforderungen. Darüber hinaus gab er zu bedenken, dass erfolgreiche, bewährte nationale Systeme wie die FinanzGruppe nicht wegreguliert werden dürften. Für die FinanzGruppe stellte Kirsch fest, dass diese sich den Herausforderungen der Krise gestellt und die erforderlichen Anpassungen umgesetzt habe. Als objektiven Beleg für den Erfolg verwies er auf die Anhebung des Langfristratings für die FinanzGruppe und die DZ BANK von A+ auf AA- mit stabiler Perspektive durch Standard & Poors. Um den Herausforderungen des Bankgeschäfts zu begegnen, hob er die Notwendigkeit des Schulterschlusses in der FinanzGruppe hervor und zeigte anschaulich deren Zukunftsfähigkeit auf.

Die Kombination aus Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft thematisierte Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK AG, in seinem Vortrag. Er stellte fest, dass dies zweifelsohne ein wichtiger und richtiger Ansatz sei, wie die jüngste Vergangenheit gelehrt habe. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken waren gut beraten, für ihre Kunden und Mitglieder vor Ort nah und begreifbar zur Verfügung zu stehen, mit klassischen wie auch innovativen, aber verständlichen Produkten. Der Erfolg während der Finanzkrise ließe daran keine Zweifel. Die FinanzGruppe, welche vormals noch als „hausbacken“ gegolten haben mag, sei in der Krise schick geworden, so Böhnke. Aufbauend auf diesen Erfolgsmeldungen stellte er dennoch fest, dass man unter seinen Möglichkeiten bleibe. So legte



Die Redner und Podiumsdiskutanten v.l.n.r.:  
Uwe Fröhlich, Dr. Veit Luxem, Werner Böhnke, Prof. Dr. Theresia Theurl,  
Hubert Greve, Wolfgang Kirsch, Wolfgang Altmüller, Dr. Peter Hanker

er dar, dass nur etwa 50% der Kunden von Genossenschaftsbanken tatsächlich aktive Kunden seien und gab zu bedenken, dass mit Blick auf die Kundenstruktur der Trend weiter abnehmend sei. Bei Jugendlichen habe man schon manchen Anschluss verpasst. Der herausragenden Bedeutung des Internets als Informationsquelle habe die FinanzGruppe bisher zu wenig Beachtung geschenkt. Werner Böhnke wies weiter darauf hin, dass jedoch mit dem Vertrieb über das Internet noch keine stärkere Nähe zum Kunden geschaffen werde. Es gelte vielmehr die durch die zahlreichen Filialen gegebene räumliche Nähe zu den Kunden in eine aus Sicht des Kunden „gefühlte Nähe“ zu verwandeln. Im Weiteren vergegenwärtigte Werner Böhnke die Gefahr einer weiteren Zuspitzung der Schuldenkrise in Europa und insbesondere ein Übergreifen auf Deutschland. Er rief dazu auf, das politische Gewicht der annähernd 17 Millionen Mitglieder der Genossenschaftsbanken in der FinanzGruppe zu nutzen und auf der politischen Ebene entschieden gegen weitere Neuverschuldungen einzusetzen. Die Genossenschaftsbanken, die fest in Deutschland verwurzelt seien, litten unmittelbar unter der Staatsschuldenkrise in Deutschland, so Böhnke. Sie könnten nicht wie die internationalen Akteure einfach ihr Geschäft auf andere Märkte „verlagern“. Im Weiteren müsse dieses politische Gewicht auch gegen die undifferenzierte Bankenregulierung eingesetzt werden, welche massiv die in der Krise bewiesenen Vorteile der Genossenschaftsbanken unterschlage.

Über den Aspekt der Mitgliedschaft bei Genossenschaftsbanken wurde unter der Moderation von Prof. Dr. Theresia Theurl auf dem Podium und mit den Teilnehmern diskutiert, um der Frage nachzugehen, ob dies als ein strategisches Asset für die genossenschaftliche FinanzGruppe 2020 aufzufassen sei. Wolfgang Altmüller, Vorstandsvorsitzender der VR meine Raiffeisenbank eG Altötting-Mühlendorf, Hubert Greve, Vorstand der Volksbank eG Bad Laer-Borgloh-Hilten-Melle, Dr. Peter Hanker, Sprecher des Vorstands der Volksbank Mittelhessen eG und Dr. Veit Luxem, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Erkelenz eG, konnten für die Diskussion gewonnen werden.

Einigkeit herrschte auf dem Podium bezüglich der grundsätzlich sehr hohen strategischen Relevanz der Mitgliedschaft für eine erfolgreiche Zukunft der Genossenschaftsbanken. Hinsichtlich der Ausschöpfung der betriebswirtschaftlichen Potenziale differenzierten sich die Meinungen jedoch. So berichtet Wolfgang Altmüller aus seinem Hause, dass dort seit zwei Jahren keine Dividende mehr ausgezahlt wird, sondern das Geld insbesondere in die Förderung der Region fließt, wovon wiederum die regionalen Mitglieder in Form einer höheren allgemeinen Lebensqualität partizipierten. Den Menschen gefallen diese Investitionen in ihre Region und sie sind als Mitglieder gerne ein Teil dieser Entwicklung, so Altmüller. Gegenwärtig könne man sich in Altötting vor neuen Mitgliedern „kaum retten“. Im Gegensatz dazu berichtete Dr. Hanker, dass sich bei der Volks-

bank Mittelhessen eG eine Politik der hohen Dividende als erfolgsrelevant erwiesen habe, um Mitglieder langfristig zu halten. Dies unterstreiche deutlich, dass die Mitgliedschaft ein regionales Thema sei und Forderungen nach zentralen Mindestanforderungen an die Mitgliedschaften von Genossenschaftsbanken folglich abzulehnen seien. Dieser Auffassung widersprach Hubert Greve in seinen Ausführungen. So habe man auf der Grundlage der allgemeinen Empfehlungen des BVR in seinem Hause ein erfolgreiches Mitgliederkonzept entwickelt und umgesetzt. Zumindest in puncto Unternehmensgröße abstrahierte auch Dr. Luxem von einer Differenzierung der Umsetzung von Mitgliedschaftsstrategien. So ist der Aufbau von Vertrauen durch persönliche Nähe vor Ort seiner Meinung nach unabhängig von der Größe einer Bank das wichtigste Element zur Mitgliederbindung.

---

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

---

## Kommunikation nach innen und außen

### *Voraussetzungen und erfolgreiche Instrumente*

Am 20. März 2012 fand das 19. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des IfG in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. in Münster statt. Unter dem Oberthema „Kommunikation nach innen und außen: Voraussetzungen und erfolgreiche Instrumente“ referierten Spitzenvertreter aus der Wohnungswirtschaft sowie aus der Wissenschaft vor etwa 130 Teilnehmern.

Die Veranstaltung wurde durch Herrn RA Alexander Rychter, MA, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., mit einer Begrüßung der Teilnehmer eröffnet. In seiner thematischen Einführung verdeutlichte er die Aktualität und hohe Relevanz des Themas Kommunikation. Als Beispiel, mit dem er die Bedeutung der Kommunikation unterstrich, nannte er die Auflösung des Landtages in NRW. Nicht nur im Wahlkampf, sondern laufend spiele die Kommunikation auch bei den Wohnungsgenossenschaften eine bedeutende Rolle.

Im Anschluss referierte Prof. Theresia Theurl in ihrem Vortrag „Warum ist Kommunikation für Wohnungsgenossenschaften wichtig?“ über die hohe Bedeutung der Kommunikation bei Wohnungsgenossenschaften. Kommunikation stelle eine Herausforderung für die Unternehmen dar. Daher bedürfe es einer Kommunikationsstrategie, in der festgelegt werden sollte, wer, was, wie und mit wem kommuniziert. Es müsse klar sein, dass Kommunikation zweiseitig und zielgruppenorientiert erfolgen sollte. Kommunikation stelle einen immerwährenden Prozess der Gewinnung, Nutzung und Weitergabe von Informationen über den MemberValue dar.

Mit Hilfe empirischer Ergebnisse konnte gezeigt werden, dass die Vorstände der Wohnungsgenossenschaften die Mitgliederkommunikation als Teil ihres Förderauftrags ansehen und somit um die hohe Bedeutung der Kommunikation wissen.

„Gremien in die Kommunikation einbinden“ war das anschließende Thema von Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauvereins eG, Dortmund. In seinem Vortrag zeigte er auf, dass die Gremien der Wohnungsgenossenschaft als wichtige Multiplikatoren der Meinungsbildung, als Stimmungsbarometer der Bewohnerschaft, anzusehen seien. Daher müssten klare Kommunikationswege in der Wohnungsgenossenschaft definiert werden. Die schriftliche Kommunikation müsse mit einer mündlichen Kommunikation und einer persönlichen Komponente ergänzt werden, um der Bedeutung der Kommunikation gerecht werden zu können.

Mit dem Thema „Unternehmensleitbild als Grundlage für Kommunikation“ beschäftigte sich anschließend Marion Golling, Vorstandsvorsitzende des Hohenlimburger Bauvereins eG, Hagen. Transparente Kommunikation nach innen und nach außen sei für die



Alexander Rychter



Theresia Theurl



Frank Seeger

Wohnungsgenossenschaften notwendig, um handlungsfähig zu bleiben. Mit Hilfe eines Unternehmensleitbildes könne der genossenschaftliche Auftrag der Wohnungsgenossenschaften klar formuliert und auch nach





Marion Golling

innen und außen kommuniziert werden. Zudem könne das Unternehmensleitbild Zusammenhalt bei der Bewältigung der zukünftigen Aufgaben schaffen. Gerade das Herausstellen der Vorteile des genossenschaftlichen Wohnens müsse ein Ziel der Wohnungsgenossenschaften bei steigenden Herausforderungen sein.

Frank Seeger, Vorstandsmitglied Baugenossenschaft der Buchdrucker eG, Hamburg, hielt im Weiteren einen Vortrag zum Thema „Mitgliedern den genossenschaftlichen Mehrwert kommunizieren“. In diesem Vortrag stellte er dar, dass der Mensch, wie bspw. der Hausmeister einer Wohnungsgenossenschaft, immer das wichtigste „Kommunikationsinstrument“ in der Wohnungsgenossenschaft sei. Daher müssten auch die Mitarbeiter regelmäßig über den Mehrwert der Genossenschaft informiert werden. Zudem komme es neben dem persönlichen Gespräch auf den richtigen Einsatz weiterer Kommunikationskanäle an.

„Mitarbeiter in die Kommunikation einbinden“ war der Titel des Vortrags von Andreas Otto, Vorstandsvorsitzender der Gifhorner Wohnungsbau-Genossenschaft eG. So stellte er die Bedeutung der Einbindung der Mitarbeiter in die Kommunikationsaktivitäten der Wohnungsgenossenschaft am Beispiel der eigenen Wohnungsgenossenschaft in seinem Vortrag dar.

Der regelmäßige und persönliche Kontakt des Vorstands mit den Mitarbeitern sei erforderlich für eine erfolgreiche Umsetzung eines guten Kommunikationskonzeptes der Genossenschaft. So könnten Mitarbeiter dadurch Vertrauen aufbauen und bspw. motiviert werden, Beiträge für die Mitgliederzeitungen zu verfassen. Anschließend folgte ein Einblick durch David Wilde, MBA, Vorstandsmitglied, hwg eG, Hattingen, zum Thema „Kommunikation für schwierige Zeiten planen“. Anhand eines Falls aus der Praxis machte er deutlich, dass Kommunikation einer Planung bedarf. So gilt es laut David Wilde in einem ersten Schritt, den Mitgliedern zu kommunizieren, was das Vorhaben der Genossenschaft ist und warum das Vorhaben durchgesetzt werden sollte. Anschließend gilt es, das Gesagte umzusetzen. Mit einer Erinnerung der Mitglieder, dass nur das umgesetzt wurde, was vorher kommuniziert worden ist, kann es gelingen, Vertrauen zu den Mitgliedern aufzubauen.

Dem Thema „Öffentlichkeit – Kommunikation bei Gegenwind“ widmeten sich Klaus Werner, geschäftsführendes Vorstandsmitglied, Baugenossenschaft Bochum eG, und Andreas Gröhbühl, Pressesprecher des VdW Rheinland Westfalen e.V.. Klaus Werner zeigte anhand eines Falls aus der Praxis auf, dass bereits im Vorfeld eines Bauprojektes oder einer Modernisierungsmaßnahme der Wohnungsgenossenschaft Zeit in die Planung der Kommunikation investiert werden sollte, um möglichen Problemen frühzeitig entgegenzuwirken. Andreas Gröhbühl ergänzte diese Ausführun-



Franz-Bernd Große-Wilde

gen indem er den interessierten Zuhörern Tipps zum Umgang mit der Presse vorstellte und die Bedeutung der Planung der Kommunikationsaktivitäten ein weiteres Mal unterstrich. Den gelungenen Abschluss der Vortragsreihe bildeten die Ausführungen von Herrn Prof. Dr. Hoeren, Institut für Informations-, Telekommunikations-, und Medienrecht der Universität Münster zum rechtlichen Hintergrund des Themenkomplexes der Kommunikationsmöglichkeiten bei Wohnungsgenossenschaften. Unter der Überschrift „11 Freunde sind wir – was suchen Wohnungsgenossenschaften bei Facebook & Co?“ gab er Einblicke in die juristischen Fallstricke für Unternehmen bei der Nutzung von Facebook. Er machte deutlich, dass die Nutzung von Facebook vor den rechtlichen Rahmenbedingungen sehr gefährlich sein kann.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 6. November 2012 statt.

---

➔ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ [caroline.schmitter@ifg-muenster.de](mailto:caroline.schmitter@ifg-muenster.de)

---



## Ökonomie vor Kartellgerichten und -behörden: Gutachtenstandards und Leitlinien zur Schadensberechnung

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

Zu einem hochaktuellen Thema begrüßten Prof. Dr. Theresia Theurl vom Institut für Genossenschaftswesen und Prof. Dr. Petra Pohlmann vom Institut für Internationales Wirtschaftsrecht am 26. Januar über 100 Vertreter von Unternehmen und Kanzleien sowie Studierende in der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster: Das „Forum Kartellrecht“ bot eine Plattform, sich über Gutachtenstandards und Leitlinien zur Schadensberechnung vor Kartellgerichten und -behörden auszutauschen.

Leben Ökonomen und Juristen in unterschiedlichen Welten? Um über diese kontroverse Thematik zu diskutieren, konnten auch in diesem Jahr hochklassige Referenten und Diskutanten gewonnen werden. Prof. Dr. Wolfgang Kerber von der Philipps-Universität Marburg analysierte in seinem Vortrag, wie die Rechts- und die Wirtschaftswissenschaft grundsätzlich zueinander stehen. Aus eigener Erfahrung konnte er berichten, dass in der Kommunikation zwischen Ökonomen und Juristen vielfältige Probleme bestehen. Selbst in interdisziplinären Forschungs- und Lehrkontexten bestünden Vorurteile, Missverständnisse und Ressentiments gegenüber der jeweils anderen Disziplin. Die Entscheidung über normative Fragen fällt laut Kerber klar in den Kompetenzbereich der Juristen, deren Kernaufgabe die Interpretation und normative Auslegung von Gesetzestexten ist. Die Ökonomie, die bei der Beurteilung rechtlicher Fragen meist auf die ökonomische Effizienz abzielt, hat hingegen noch kein ausreichend differenziertes analytisches In-

strumentarium entwickelt, um komplexe normative Wertungen abzuleiten.

Prof. Dr. Heike Schweitzer von der Universität Mannheim befasste sich in ihrem Vortrag mit Möglichkeiten und Regeln der Anwendung von Ökonomie in der Rechtswissenschaft. Als wichtige Hilfsmittel der Integration ökonomischer Analysen sah Prof. Schweitzer insbesondere das Konzept der Formulierung von Regeln unter Berücksichtigung der Irrtumswahrscheinlichkeit und von Irrtumsfolgen, aber auch die forensische Ökonomie, die wesentlich von Christian Ewald vom Bundeskartellamt, einer der Diskutanten der Podiumsdiskussion, in die wissenschaftliche Diskussion in Deutschland eingebracht wurde. Die forensische Ökonomie befasst sich unter anderem mit der Suche nach geeigneten Methoden, um belastbare Angaben über Kausalbeziehungen in Kartellrechtsfragen zu treffen. Als aktuelles Beispiel für die Integration wettbewerbsökonomischer Erkenntnisse in den rechtlichen Rahmen der Kartellrechtsdurchsetzung analysierte

Prof. Schweitzer diesbezüglich das hochaktuelle „Orwi“-Urteil des BGH. Für die von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiums- und Plenumsdiskussion konnten mit Prof. Dr. Ulrich Schwalbe (Universität Hohenheim), Christian Vollrath LL.M. (Generaldirektion Wettbewerb der EU-Kommission), Christian Ewald (Bundeskartellamt) sowie Dr. Jürgen Kühnen (Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht Düsseldorf) hochklassige Diskutanten gewonnen werden, die über ihre umfassenden Erfahrungen im Bereich der Kommunikation zwischen Juristen und Ökonomen vor Kartellgerichten und -behörden berichten konnten. Prof. Dr. Schwalbe von der Universität Hohenheim systematisierte zunächst vier Ebenen der Interaktion zwischen Ökonomen und Juristen: Bei der Formulierung von Gesetzen, bei der Anwendung der Gesetze, bei Einzelfallentscheidungen und im wissenschaftlichen Diskurs sah er die Ökonomie als Unterstützung für die Rechtswissenschaft, wobei ökonomische Gutachten für Juristen manchmal wie „lange surrealis-



v.l.n.r.: Christian Vollrath, Christian Ewald, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Jürgen Kühnen, Prof. Dr. Schwalbe

tische Gedichte“ wirkten. Er verteidigte das Vorgehen der Ökonomen, mittels geeigneter Annahmen die Realität vereinfachend abzubilden, wenn sie nicht im Widerspruch zu den Fakten eines Falles stehen und das Ergebnis nicht durch die Annahmen verzerrt wird.

Für Christian Vollrath von der Generaldirektion Wettbewerb der EU-Kommission ist der Dialog mit Ökonomen das „tägliche Brot“. Er fasste die Probleme, die dabei entstehen, in zwei Bereiche zusammen: Erstens stellt die Komplexität der ökonomischen Sprache eine Barriere des gegenseitigen Verständnisses dar. Zweitens unterscheiden sich die beiden Disziplinen wesentlich in ihrem Verhältnis zur Normativität. Vollrath verwies auf die USA, die in diesem Bereich vorbildlich sei, da ökonomische Gutachten vor einer interdisziplinären Jury allgemeinverständlich vortragen werden müssten.

Christian Ewald, Referatsleiter für ökonomische Grundsatzfragen beim Bundeskartellamt, erläuterte, wie die Ökonomie in kartellrechtliche Ent-

scheidungsprozesse eingebunden werden kann. Er verwies dabei auf den Ansatz der forensischen Ökonomie, die sich mit der Anwendung ökonomischer Erkenntnisse und Methoden bei Beachtung rechtsstaatlicher Grundsätze befasst, um Ergebnisse eines möglichst effizienten Verfahrens zu erzielen. Aus der eigenen Erfahrung berichtete Ewald, dass im Bundeskartellamt die Kommunikation zwischen Juristen und Ökonomen beim gemeinsamen Verfassen von Gutachten zur täglichen Praxis gehört. Abschließend zog Herr Ewald ein positives Fazit: Die Einführung von Standards und Leitlinien zur Erstellung von ökonomischen Gutachten für Juristen hat die erhoffte Wirkung einer Verbesserung der Kommunikation zwischen den beiden Disziplinen erzielt.

Dr. Jürgen Kühnen, Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht Düsseldorf, berichtete aus seiner täglichen Erfahrung mit ökonomischen Gutachten beim Verfassen kartellrechtlicher Urteile. Leitfäden und Standards für Gutachten ökonomischer Sachver-

ständiger sieht er als nützlich und hilfreich an. Insbesondere dienen sie einem besseren Verständnis angewandeter ökonometrischer Methoden. Dr. Kühnen verwies aber auch auf die Nachteile der ökonomisch fundierten Konkretisierung von Schadensersatzansprüchen und benannte das Problem der „Gutachtenschlachten“.

Als Abschluss der Podiumsdiskussion erläuterten die Diskutanten, in welchen Bereichen sie Potenzial zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Ökonomen und Juristen sehen und inwiefern sie bereit sind, selbst etwas zu dieser Verbesserung beizutragen. So fand die Diskussion ein versöhnliches und konstruktives Ende, wobei weiterhin Gesprächsbedarf für zukünftige Folgeveranstaltungen im Rahmen des „Forum Kartellrecht“ ausgemacht wurde.

---

➔ Martin Effelsberg  
☎ (0251) 83-2 28 95  
✉ martin.effelsberg@ifg-muenster.de

---

## 200 Zuhörer folgen Podiumsdiskussion zur Eurokrise

*Ökonomen und Politiker analysieren die Europäische Währungsunion beim 5. CAWM-Forum*

200 Zuhörer folgten der hochrangig besetzten Podiumsdiskussion mit den beiden Ökonomen Prof. Dr. Henning Klodt und Prof. Dr. Ansgar Belke sowie den Politikvertretern Dr. Klaus Hänsch und Steffen Kampeter zum Thema „Eurokrise und kein Ende – Versinken wir im Schuldensumpf?“. Die von den beiden CAWM-Professoren Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Ulrich van Suntum organisierte Diskussion kreiste vor allem um die Frage, ob der derzeit intensiv und kontrovers diskutierte Fiskalpakt die entsprechenden Anreize für die Euro-Staaten bietet, sich an die neuen Regeln zu halten und somit weitere Staatsschuldenkrisen vermieden werden können. Diese Frage stellt sich vor dem Hintergrund der konsequenten Verletzung der Vereinbarungen des Maastricht-Vertrags sowie des ehemaligen Stabilitäts- und Wachstumspakts.

Prof. Dr. Henning Klodt vom Institut für Weltwirtschaft in Kiel sieht der Zukunft in dieser Hinsicht sehr skeptisch entgegen. Als Beispiel nannte er die deutsche Schuldenbremse, die nun als Vorbild für eine Eindämmung der Neuverschuldung in allen EU-Staaten dienen soll. Eine Begrenzung der Neuverschuldung im Grundgesetz habe es auch bereits zuvor gegeben. Dennoch habe die Politik einen Weg gefunden, diese zu umgehen. Daher gehe er davon aus, dass die Politik auch bei den neuen Vereinbarungen Wege finden werde, sich über die Regeln hinweg zu setzen. Steffen Kampeter, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen, sieht die Chancen zur Eindämmung der Neuverschuldung deutlich positiver. Er betonte, dass die Vorgaben der Schuldenbremse – wenn auch mit konjunkturellem Rückenwind – derzeit eingehalten werden. Den Fiskalpakt verteidigte er als Schritt in die richtige Richtung: In der erforderlichen umgekehrt qualifizierten Mehrheit bei Defizitverfahren, dem grundsätzlich präventiven Ansatz und der Abschreckungswirkung der letzten

zwei Jahre der Eurokrise sieht er positive Anreize sowie das Entstehen neuer Governance-Regeln, die die Währungsunion in eine dafür erforderliche politische Union gewandelt haben. Dr. Klaus Hänsch, Präsident des Europäischen Parlaments a.D., verglich den Fiskalpakt mit einem Damm, der gegen Hochwasser schützen solle. Gelegentlich finde das Hochwasser trotz Dämmen seinen Weg, ebenso seien weitere Krisen

durch den Fiskalpakt nicht ausgeschlossen. Dennoch sei es notwendig, solche Dämme zu bauen.

Prof. Dr. Ansgar Belke von der Universität Duisburg-Essen und Forschungsdirektor des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung berichtete von den Ergebnissen seiner Analyse der von der Staatsschuldenkrise besonders betroffenen Länder. Griechenland sehe er in einer Wachstumsfalle, die andere Staaten bislang vor



v.l.n.r.: Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig, Prof. Dr. Ansgar Belke, Prof. Dr. Henning Klodt, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Karen Horn, Dr. Klaus Hänsch, Steffen Kampeter, Prof. Dr. Ulrich van Suntum

allein dann erfolgreich gelöst haben, wenn sie ihre Währung abwerteten. Prof. Dr. Henning Klodt kam zu dem Schluss, dass aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet Griechenland seine Probleme bei einem Verbleib in der Währungsunion nur schwer lösen könne. Steffen Kampeter und Dr. Klaus Hänsch waren sich darin einig, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und die politischen Möglichkeiten nur einen freiwilligen Austritt Griechenlands aus der Währungsunion erlauben würden. Sie appellierten beide an das Verantwortungsbewusstsein der Deutschen als Teil Europas. Kampeter betonte dabei die Anstrengungen und Strukturreformen, die viele betroffene Länder bereits geleistet haben. Deutschland

dürfe nicht „vom hohen Ross aus“ argumentieren und müsse im Blick behalten, dass auch im eigenen Land in den nächsten zehn Jahren Strukturreformen notwendig und noch durchzusetzen seien. Die Unterstützung der stärker von der Krise betroffenen Länder und eine partielle Übernahme von Schulden sei aus deutscher Sicht auch eine Investition in Stabilität und die Vorteile des gemeinsamen Wirtschaftens, die die EU auch bringe. Dr. Hänsch stellte heraus, dass nun erstmals jeder einzelne EU-Bürger gefragt sei, etwas zum Funktionieren der Union beizutragen. Als Lösung der derzeitigen Staatsschuldenkrise schloss Prof. Dr. Ansgar Belke eine Ausweitung der Geldmenge und einen über Inflation ausgelösten

Schuldenabbau aus. Vor allem gebe es derzeit keine geeigneten Instrumente, die eine Inflation auch verlässlich wieder einschränken könnte. Moderatorin Dr. Karen Horn, Geschäftsführerin der Wert der Freiheit gGmbH in Berlin, resümierte, dass auch diese Diskussion zeigte, dass es derzeit keinen Anlass zur Beruhigung gebe, jedoch wieder stärker in den Mittelpunkt rücken solle, dass die EU letztendlich zum gemeinsamen Vorteil initiiert worden sei.

---

📞 Christina Cappenberg  
☎ (0251) 83-2 28 97  
✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

---

## Alle guten Dinge sind nicht drei: Geld, Gier und Gemeinwohl

*Prof. Dr. Hartmut Kliemt zu Gast bei der Mitgliederversammlung der FfG*

„Es geht nicht um den Widerspruch von Geld, Gier und Gemeinwohl, sondern um deren weitgehende Vereinbarkeit“, so das Ergebnis einer Analyse von Prof. Dr. Hartmut Kliemt, Professor für Philosophie und Ökonomik sowie Vizepräsident für Forschung an der Frankfurt School of Finance & Management. Anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, stellte er die gesellschaftliche Kritik hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Geld, Gier und Gemeinwohl auf den Prüfstand. In einer interdisziplinären Analyse, die ökonomische und philosophische Ansätze nutzte, ging Prof. Kliemt der Frage nach, welchen Einfluss Geld und Gier auf das Gemeinwohl einer Gesellschaft haben.

Ogleich das Geld in der Gesellschaft nun häufig negativ eingeschätzt wird, betonte Prof. Kliemt vor allem die Bedeutung des Geldes als wertneutralen Wertmaßstab. Da sich in der Gesellschaft jeder einer Bewertung durch andere stellen muss, jeder seine Wünsche durch Gebote ausdrücken darf und jedes Individuum einer großen Gesellschaft über die Möglichkeit

verfügt, seine eigene Wertvorstellung in Geld auszudrücken, besitzt modernes Geld gemäß Prof. Kliemt drei Eigenschaften: Es ist allgemein, abstrakt und demokratisch. In letzterer Eigenschaft sieht er eine Besonderheit der großen westlichen Gesellschaften, in denen das Geld das Schmiermittel der Vertragsfreiheit ist, die den eigentlichen Kern der Privatrechtsgesell-

schaft darstellt. In dieser übernehmen Geld und Preis eine Koordinierungsaufgabe. In einer wertpluralen großen Gesellschaft ist ein „wertneutraler Wertmaßstab“ notwendig. Doch die einzelnen Menschen sind meist gegen eine Anwendung der zielneutralen Bewertung auf sie selbst. Doch Geld stellt eine zivilisatorische Errungenschaft mit großer Bedeutung dar.



Auch mit dem Begriff der Gier geht gemäß Prof. Kliemt bei vielen Menschen eine negative Assoziation einher. Dabei gab er zu bedenken, dass es in der Natur des Menschen liege, stetig nach Verbesserung zu streben. In seiner Analyse verdeutlicht er, dass Gier für eine Gesellschaft durchaus positive Wirkungen entfalten kann. Obgleich die Gier eines Einzelnen nicht immer mit negativen Absichten assoziiert werden muss, können dennoch negative Auswirkungen auf Individuen ausgehen. Um solche zu verhindern sei die Beachtung von Regeln wichtig. Menschen agieren, um nicht zurückzufallen, sie verteidigen sich gegen andere. Sie streben rastlos nach Mehr, nicht, weil sie es wollen, sondern weil sie es müssen. Dies ist die Logik des Wettlaufs. Ist dies bereits Gier fragte der Referent? Menschen wollen sich zwar selbst verbessern, sind aber gegen diesbezügliche Konkurrenz durch Andere. Einer daraus abgeleiteten undifferenzierten Beschränkung des Wettbewerbs durch Regulierungen steht der Referent daher kritisch gegenüber. So solle eine neue Regulierung stets mit einem Verfallsdatum ausgestattet werden.

Bei der Betrachtung des Gemeinwohls zeigt Prof. Kliemt die Popularität des Rufs nach Moral und Verantwortung anhand von Beispielen auf. Doch jeder glaubt, man rief nach mehr von seiner Moral. Wenn man die Moralfürer mit ihrem Vorhaben ernstmachen ließe, dann wäre das Ende des Pluralismus und der freien Gesellschaft gekommen, befürchtet Prof. Kliemt. Zur entscheidenden Frage wird also, nach welcher Ethik und nach welchem Rechtssystem wir



Prof. Dr. Hartmut Kliemt

### Information

Prof. Dr. Hartmut Kliemt ist Professor für Philosophie. Er studierte zunächst Philosophie, Soziologie und Mathematik an den Universitäten Regensburg und Göttingen, wechselte dann nach Frankfurt am Main, wo er Philosophie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften belegte. 1974 schloss er dort sein Studium als „Diplom-Kaufmann“ ab. Als Wissenschaftlicher Assistent ging er an die Universität Dortmund und forschte über „Operations Research“. Von 1976 bis 1980 arbeitete er am Lehrstuhl für Rechts- und Sozialphilosophie (Prof. Dr. N. Hoerster) an der Universität Mainz. Parallel studierte er Philosophie in Frankfurt, wo er 1977 promovierte. Gefördert durch ein DFG-Stipendium habilitierte sich Hartmut Kliemt 1983 im Fachbereich Philosophie an der Universität Frankfurt. Seither arbeitet er interdisziplinär in den Gebieten der politischen Philosophie und der Ökonomik, insbesondere der Gesundheitsethik und -ökonomik.

rufen sollten. Vor diesem Hintergrund definiert Prof. Kliemt die Ethik als

eine „Fahrordnung“ für den Verkehr unter den Menschen, die ihre eigenen Ziele verfolgen. Hierzu führt er u.a. das Beispiel der moralischen Pflichten eines unternehmerischen Entscheidungsträgers gegenüber seinen Eigentümern auf. Da die Unternehmensausrichtung anhand des Shareholder Values eine Koordinierung der Interessen der Eigentümer darstellt, sieht Prof. Kliemt im Gegensatz zur populistischen Auffassung hierin kein unmoralisches Konzept. Generell bestehe das Gemeinwohl vor allem darin, die Einzelnen soweit wie möglich ihre je eigenen – nicht gemeinsamen – Ziele verfolgen zu lassen.

Abschließend kommt Prof. Kliemt zu einem klaren Ergebnis, dass Geld, Gier und Gemeinwohl nicht widersprüchlich zueinander stehen. Stattdessen sieht er eine weitgehende Vereinbarkeit dieser Elemente. Dabei betont er die Bedeutung einer Balance zwischen Geld, Gier und Gemeinwohl. Da der deutsche, demokratische und umverteilende Rechtsstaat jeden Einzelnen die Ziele soweit wie möglich selbst verfolgen lässt (Gemeinwohl), das Geld eine Steuerungsfunktion aufweist und auch die Gier „gezähmt durch eine Fahrordnung“ positiv auf die Gesellschaft wirkt, attestiert der Referent dem aktuellen Rechtsstaat eine ausgewogenen Balance von Geld, Gier und Gemeinwohl. Diese gelte es nachhaltig nach Kräften zu erhalten.

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de



## Rechtliche Aspekte des Cloud Computings

*Vortrags- und Diskussionsveranstaltung des Cloud Computing Competence Centers (C4) über haftungsrechtliche und datenschutzrechtliche Aspekte des Cloud-Sourcings*

Cloud Computing ist ein wichtiges Thema in der Unternehmenspraxis. Zahlreiche Unternehmen denken über ein Cloud-Sourcing, also eine Nutzung von IT-Services aus der Cloud, nach. Jedoch scheitert die tatsächliche Umsetzung oft aufgrund rechtlicher Bedenken. Dazu tragen unter anderem die derzeit noch recht unübersichtliche Rechtsprechung und die sich erst langsam aufklärende Gesetzeslage bei. Aus diesem Grund veranstaltete das C4 eine Vortragsveranstaltung, um über diese Aspekte gerade Vertreter von kleinen und mittleren Unternehmen zu informieren.

Am 15. Mai 2012 fand die dritte Veranstaltung des Cloud Computing Competence Centers (C4) am Leonardo-Campus statt. Thematischer Schwerpunkt waren diesmal die rechtlichen Aspekte des Cloud Computings. Als Referenten konnten mit der Rechtsanwältin Jutta Löwe von der Anwaltskanzlei Nienhaus und Prof. Dr. Thomas Hoeren vom Institut für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zwei Experten auf dem Gebiet des IT-Rechts und des Datenschutzes gewonnen werden. Zunächst fokussierte sich die TÜV-geprüfte Datenschutzbeauftragte und auf das IT-Recht spezialisierte Jutta Löwe in ihrem Vortrag auf das Haftungsrecht und begann mit der Beschreibung der IT-Risiken, die im Zusammenhang mit der Datensicherheit, der Performance, der Compliance und der Verfügbarkeit von Cloud-Services auftreten können. Darauf folgend zeigte Jutta Löwe das anwendbare Recht und verwies dabei auf die Maßgeblichkeit des Hauptsitzes bzw. der Niederlassung des



Prof. Dr. Thomas Hoeren

Dienstleisters. Für die deliktische Haftung könnten zwei Theorien verfolgt werden, die jedoch bis zum heutigen Zeitpunkt noch weitgehend spekulativ sind, da die Rechtsprechung dazu noch keinen eindeutigen Standpunkt vertritt. So kann eine Haftung entweder nach dem Haftungsort bestimmt werden oder an das Vertragsstatut geknüpft werden. Letztere Regelung ist vorhersehbarer und besser anzuwenden, da die Haftungsortsregelung aufgrund der vielzähligen Serverstandorte sehr komplex ist. Im Weiteren wurden von Jutta Löwe

einige relevante Teile des Urheberrechts angesprochen, welche grundsätzlich an die Staaten geknüpft sind. Daher sind die dem Cloud Computing inhärenten Grenzüberschreitungen urheberrechtlich schwierig zu behandeln und zu regeln. Deswegen sollten, so Jutta Löwe, die Nutzungsrechte im Bereich der Auftragsdatenverarbeitung klar definiert werden. Die Referentin Löwe schloss mit einigen Empfehlungen bezüglich der Rechtswahl und der Gerichtsstandvereinbarung, die bei der Anwendung von Cloud-Services relevant sind. Ferner sollte eine Cloud klar abgegrenzt sein, eine exakte Leistungsbeschreibung sollte vorliegen und die Nutzungsrechte sollten abgesichert werden. Als zweiter Redner stellte Prof. Dr. Hoeren ausgewählte Rechtsprobleme des Cloud Computings vor und fokussierte sich dabei auf die datenschutzrechtliche Ausgestaltung von Verträgen, Daten- bzw. IT-Sicherheit sowie auf die IT-Compliance innerhalb von Unternehmen. Von besonderem Interesse für die Hörerschaft waren die speziellen Ausführungen

über die rechtlichen Grenzen des Cloud Computings. So müssen steuerrechtlich gemäß dem §146 der Abgabenordnung alle relevanten Bücher im Inland geführt und aufbewahrt werden, womit eine Verlagerung dieser Daten in eine ausländische Cloud steuerrechtlich nicht zulässig ist. Es besteht zwar eine Ausnahmeregelung für eine Auslagerung innerhalb der EU. Allerdings müssten dafür alle betroffenen Finanzbehörden zustimmen, in denen die Server stehen, was einem Verbot aufgrund der bürokratischen Hürden faktisch gleichkommt. Die Datenübertragung erweist sich ebenfalls als kompliziert



Rechtsanwältin Jutta Löwe

in Bezug auf Geheimhaltungspflichten bestimmter Berufsgruppen nach dem §203 StGB.

Durch die beiden Referenten wurden verschiedene Herausforderungen für das Cloud-Konzept aus rechtlicher Sicht aufgedeckt und im Anschluss an die Vorträge noch intensiv diskutiert. Die nächste Veranstaltung des C4 wird voraussichtlich im Herbst stattfinden.

---

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

---

## IfG-Alumni-Treffen 2012

### *Zehnjähriges Jubiläum*

Zum zehnjährigen Jubiläum konnten sich die Organisatoren des IfG-Alumni-Netzwerk-Treffens am 23. und 24. März 2012 über knapp 70 Teilnehmer freuen. An diesen beiden Tagen waren zahlreiche ehemalige und aktuelle Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie Absolventen der Unternehmenskooperation der Einladung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl zum diesjährigen Treffen gefolgt. Die Teilnehmer verbrachten zwei interessante und abwechslungsreiche Tage mit spannenden Vorträgen von Frau Prof. Dr. Theurl, Prof. Dr. Aloys Prinz, Dr. Jörg-Matthias Böttiger und Caroline Wendler im Kreise ihrer ehemaligen Kollegen und Kommilitonen. Im Vordergrund stand neben den Vorträgen der informelle Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Generationen.

Die Eröffnung der Veranstaltung begann am Freitagnachmittag traditionell mit einer Begrüßung von Prof. Theurl und einer informativen Vorstellungsrunde der Teilnehmer. In einem anschließenden Vortrag von Prof. Theurl wurden die aktuellen Forschungstätigkeiten des Instituts für Genossenschaftswesen vorgestellt. Neben den zahlreichen IfG-Veranstaltungen berichtete Prof. Theurl insbesondere über die abgeschlossenen

Promotionsprojekte sowie die Publikationen und Forschungsprojekte der vergangenen zwölf Monate und gab einen Ausblick auf die zukünftigen Aktivitäten.

Prof. Dr. Aloys Prinz vom Institut für Finanzwissenschaft der Universität Münster lieferte mit seinem Vortrag „Abgebrannt – Unsere Zukunft nach der Schuldenkrise“ sehr informative und zur Diskussion anregende Einblicke in die aktuelle Staatsschuldenkrise

europäischer Staaten sowie der USA und Japan. Nach einem prägnanten Überblick über mögliche Gründe für das Eingehen von Schulden durch Staaten zeigte er die unterschiedlichen Formen der Staatsverschuldung auf. Besonders die interne verdeckte Staatsverschuldung, die bspw. durch nichtfinanzierte zukünftige Leistungszusagen entsteht, sieht er als besonders problematisch an. Anschließend informierte er über die An-

zahl von Staatsbankrotten in der Vergangenheit. Als Ursache für die aktuelle Schuldenkrise identifizierte Prof. Prinz u.a. die im Vergleich zur Produktivität deutlich zu hohen Lohnstückkosten der europäischen Schuldenländer. Abgeschlossen wurde der Vortrag durch einen umfassenden und differenzierten Ausblick darüber, wie es nun weitergehen könnte. Die Aktualität und das große Interesse der Teilnehmer an diesem Thema zeigten sich in einer sehr angeregten Diskussion.

Anschließend ging es zum gemeinsamen Abendessen ins Restaurant ‚Silberner Löffel‘. Noch lange danach nutzen die angereisten Alumni in entspannter Atmosphäre die Gelegenheit zum informellen Erfahrungsaustausch im Rahmen des IfG-Netzwerks, manche fachlichen und anderen Diskussionen endeten erst am frühen Morgen. An diesem fanden sich jedoch alle wieder interessiert und fit zum Fachprogramm ein.

Nach einem gemeinsamen Frühstück der Teilnehmer und einem kurzen Rückblick durch Prof. Theurl auf den vorherigen Tag, eröffnete der ehemalige IfG-Mitarbeiter Dr. Jörg-Matthias Böttiger, nun Mitarbeiter bei Drees & Sommer, am Samstag den zweiten Teil der Alumni-Veranstaltung. In seinem Vortrag „Elbphilharmonie Hamburg – Ein Kristall im Hafen: Ein Blick hinter die Fassade“ arbeitete er die Besonderheiten und Herausforderungen eines solchen Bauprojektes heraus und gab Einblicke in die Komplexität des Bauvorhabens in Hamburg. Die Schwierigkeiten, die bei einer baubegleitenden Planung sowie bei einem Projekt mit vielen Schnittstellen entstehen können, wurden



Zum 10jährigen Alumni-Jubiläum konnte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl zahlreiche Gäste begrüßen und zum obligatorischen Gruppenfoto versammeln

deutlich. Zudem wurde in seinem Vortrag die über Jahre andauernde Bauphase der Elbphilharmonie Hamburg bildlich dargestellt. Mit seinem Vortrag gelang es Jörg-Matthias Böttiger, großes Interesse bei den Zuhörern zu wecken, was sich in zahlreichen Fragen und Kommentaren äußerte.

Am Ende des zweiten Tages des 10. Alumni-Treffens trug die IfG-Mitarbeiterin Caroline Wendler ausgewählte Ergebnisse zum Thema „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ vor. Diese Ergebnisse sind Teil der ersten bundesweit repräsentativen Befragung hinsichtlich der Bekanntheit und des Images genossenschaftlicher Kooperationen, welche in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) durchgeführt wurde. Nachdem sie zunächst die Motivation und den Hintergrund der Befragung vorgestellt hatte, zeigte Caroline Wendler beispielsweise auf, wie bekannt der Begriff Genossenschaft ist, welchen Branchen die Men-

schen Genossenschaften zuordnen und was sie grundsätzlich als Ziele bzw. Wesen der genossenschaftlichen Kooperation verstehen. Auch wurde dargestellt, was die Befragten von Genossenschaften generell und darüber hinaus von ihren besonderen Governancemerkmalen halten. Insgesamt zeigte sich, dass zwar vieles bekannt ist, jedoch gerade bei einzelnen Teilgruppen von Befragten noch große Defizite hinsichtlich der genossenschaftlichen Kenntnisse vorhanden sind. Das Image von Genossenschaften kann laut der Studienergebnisse zudem grundsätzlich als positiv eingeschätzt werden. Noch lange diskutierten die Alumni über Inhaltliches und das elfte IfG-Alumni-Treffen, das am 22./23. März 2013 stattfinden wird.

---

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

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 38. Hohenheimer Oberseminar an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Das 38. Hohenheimer Oberseminar fand auf Einladung von Prof. Dr. Andreas Knorr zum ersten Mal an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer statt. Bei der traditionsreichen Veranstaltung diskutieren zahlreiche Professoren, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler aktuell relevante Fragestellungen aus Wettbewerbspolitik, Institutionenökonomik und Industrieökonomik.

Das Hohenheimer Oberseminar fand vom 3.5. - 5.5.2012 im Gästehaus der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer statt. Das IfG war bei diesem HOS durch Prof. Dr. Theresia Theurl und Sebastian Tenbrock vertreten. Bei der Veranstaltung können die Teilnehmer von den beteiligten deutschen Universitäten Papiere einreichen, in denen sie erste Ansätze oder fortgeschrittene Ergebnisse ihrer Forschungstätigkeit vorstellen. Nach bewährtem Muster werden diese zunächst durch einen Koreferenten kommentiert und bewertet. Danach steigt das gesamte Plenum in die Diskussion ein und kann weitere inhaltliche Anmerkungen und Impulse geben. Besonders Nachwuchswissenschaftler können vom Erfahrungsschatz der langjährigen HOS-Teilnehmer profitieren und von den wertvollen und fachkundigen Hinweisen der anwesenden Professoren, Wissenschaftler und Experten für die weitere Forschungstätigkeit nützliche Anregungen mitnehmen.

#### IfG mit einem Koreferat vertreten

Das IfG war bei diesem HOS durch ein Koreferat von Theresia Theurl vertreten. Prof. Theurl hielt ein Kore-



Der Speyerer Dom

ferat zu dem Thema „Anreizproblematik und Leistungsbeobachtung bei Entscheidungsträgern in der politischen Sphäre“ und konnte dem Autor hilfreiche und konstruktive Ratschläge und Anregungen für die weitere Vorgehensweise geben. Die Bandbreite der eingereichten Papiere war wie gewohnt weit gefächert und umfasste Beiträge zu den Bereichen Breitbandausbau aus wohlfahrtsökonomischer Perspektive, kartellrechtlich relevanter Markt auf zweiseitigen Märkten, regulatorische Eingriffe auf dem Tankstellenmarkt und intermodaler Wettbewerb in Verkehrsnetzen.

#### Abwechslungsreiches Rahmenprogramm

Abseits der Diskussionen wurde den Teilnehmern des HOS auch dieses Mal ein umfangreiches Rahmenprogramm geboten, bei dem die Nachwuchswissenschaftler die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch sowie zur Diskussion von aktuellen und zukünftigen Forschungsprojekten hatten. Hierzu boten vor allem das traditionelle „Get-Together“ und das gemeinsame Abendessen in der Altstadt in der Nähe des Speyerer Doms ausreichend Gelegenheit, bei dem die Teilnehmer bis in den späten Abend ihre Forschungsansätze diskutieren und neue Kontakte knüpfen konnten.

Auf Einladung von Prof. Dr. Jörn Kruse findet das nächste Hohenheimer Oberseminar im November 2012 an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg statt.

---

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

---



## IfG-Kennenlernabend am 17.04.2012

*Internationales Jahr der Genossenschaften*

Am 17. April 2011 war es wieder soweit: Das Institut für Genossenschaftswesen (IfG) öffnete seine Pforten und konnte über 100 Bachelor- und Masterstudierende zum 23. Kennenlernabend des IfGs begrüßen.

„Niemand soll nach dem heutigen Abend mit offen gebliebenen Fragen nach Hause gehen müssen“, das waren die Begrüßungsworte von Prof. Dr. Theurl an die über 100 Münsteraner Studierenden, die am Kennenlernabend des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) im Sommersemester 2012 teilnahmen. Zu dem mittlerweile schon traditionellen, zu Anfang eines jeden Semesters stattfindenden Event kamen Frau Prof. Dr. Theurl, die Mitarbeiter des IfG und viele Studierende der Vertiefungsrichtung Unternehmenskooperation in den Räumen des IfG zusammen. Für Studierende bot die informelle Abendveranstaltung die Möglichkeit, sich persönlich mit Prof. Dr. Theurl und ihren Mitarbeitern auszutauschen. Insbesondere konnten auf dem Kennenlernabend diejenigen Themen angesprochen und Fragen gestellt werden, für die innerhalb der auf Studieninhalte begrenzten Situation einer Vorlesung oder eines Seminars zumeist wenig Zeit bleibt.

Nach herzlichem Sektempfang und willkommen heißenden Worten von Prof. Dr. Theurl zum Abend unter dem Motto „Internationales Jahr der Genossenschaften 2012“ wurden die Gäste zu reichhaltigem Buffet und einer großen Auswahl an Getränken in das für den Anlass bunt ge-



schmückte IfG eingeladen. Bis in den späten Abend hinein wurde das Zusammentreffen für angeregte Diskussionen zum Thema Unternehmenskooperation, zum Erfahrungsaustausch der Studierenden untereinander oder zur Einholung von Informationen zu Seminar-, Bachelor- oder Masterarbeiten am IfG genutzt.

Ziel des Kennenlernabends ist es, in einer geselligen Atmosphäre den Austausch zwischen Studierenden und Lehrkräften zu fördern, neue Anregungen für das kommende Semester zu sammeln und ein gegenseitiges Feedback zu ermöglichen. Aus der besonders positiven Resonanz der Studierenden und ihrer regen Teilnahme am Kennenlernabend im Sommersemester 2012 lässt sich schließen, dass dieses ein erneutes Mal erfolgreich erreicht wurde und sich wohl für alle Fragen ein richtiger Ansprechpartner finden lassen konnte – ein überaus gelungener Abend!

---

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

---



## European Cluster Conference 2012 in Wien

*Clusterforscher und Clustermanager diskutieren die EU-Clusterpolitik*

400 Wissenschaftler und Praktiker aus Clustermanagement und Clusterpolitik diskutierten auf der European Cluster Conference 2012 in Wien drei Tage lang die neuesten Entwicklungen in der EU-Clusterpolitik und die Zukunftschancen europäischer Cluster. Dabei standen der Austausch über die Erfahrungen vor Ort als auch deren wissenschaftliche Evaluation im Mittelpunkt der Diskussion.

Cluster, also regionale, institutionell eingebettete Unternehmensnetzwerke, die sich häufig zur gemeinsamen Forschung und Entwicklung bilden, spielen eine bedeutende Rolle, um kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Forschung und Innovation zu ermöglichen. Auch die Umsetzung von Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen wird durch die regionale Vernetzung zu einem Cluster vereinfacht. Zahlreiche europaweite und regionale Förderprogramme sorgen für eine Verbreitung des Clusterkonzepts, das auf Michael Porter zurückgeht, in der Wirtschaftsförderung.

Während der Konferenz in Wien erarbeiteten Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik die Erfolgsfaktoren des Clustermanagements vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen und besprachen die neuesten Entwicklungen in der Clusterpolitik der Europäischen Union und deren Auswirkungen vor Ort.

Der erste Konferenztag fokussierte auf das Thema, wie überregional bedeutsame Cluster entstehen und deren internationale Wettbewerbsfähigkeit gezielt gefördert werden kann. Die Spezialisierung der Regionen, z.B. durch forschungsstarke Universitäten

und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen, spielt dabei eine bedeutende Rolle. Während des abendlichen Ausflugs zu einem „Heurigen“ wurden die Ergebnisse des Tages noch ausführlich diskutiert. Am zweiten Konferenztag lag am Vormittag der Schwerpunkt der Vorträge auf dem Nutzen von Clustern für eine positive regionale Entwicklung und eine darauf aufbauende internationale Wettbewerbsfähigkeit der EU als Wirtschaftsraum, da vor allem die Innovationstätigkeit von Clustern für ein nachhaltiges Wachstumspotenzial der europäischen Volkswirtschaften von großer Bedeutung ist. Nachmittags standen dann die Chancen für die einzelnen Clusterunternehmen im Mittelpunkt, die sich aus der Clusterbeteiligung heraus im Hinblick auf eine erfolgreiche Internationalisierung insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ergeben. Ein exzellentes Clustermanagement ist hierfür von grundlegender Bedeutung und muss stets auf der Grundlage der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse weiterentwickelt werden. Im Rahmen der festlichen Abendveranstaltung am Konferenzort im prunkvollen Palais Niederösterreich im Wiener Regie-

rungsviertel wurde dann der „European Cluster Manager of the Year 2012“ gewählt und geehrt.

Am letzten Konferenztag stand die Zusammenarbeit über Clustergrenzen hinweg im Vordergrund. In Workshops gab es ausreichend Gelegenheit, sich zu unterschiedlichen Themenbereichen, wie Technologietransfer, neue Managementansätze und Wissensmanagement, auszutauschen. Zum Abschluss der Konferenz wurde die European Cluster Collaboration Plattform vorgestellt, die eine Kooperation von Clustern auf übergeordneter Ebene ermöglichen soll und die auch nach der Konferenz den Teilnehmern über Foren mit verschiedenen Schwerpunkten die Möglichkeit zum Austausch bietet. Für die beiden Teilnehmerinnen aus den Reihen des IfG war besonders erfreulich, dass im Rahmen der Konferenz die Gründung eines Forums für Doktoranden initiiert wurde.

---

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

---

## EMNet Konferenz in Limassol, Zypern

*Fünfte internationale Konferenz Economics and Management of Networks (EMNet)*

Die fünfte internationale EMNet-Konferenz fand im letzten Jahr vom 1.-3. Dezember an der Frederick University in Limassol auf der Insel Zypern statt. Mit dabei vom Institut für Genossenschaftswesen war Dr. Kersten Lange, der ein Papier über Stabilisierungsfaktoren für Unternehmenskooperationen zur Diskussion stellte.

Die EMNet Konferenz ist ein internationales Diskussionsforum und -netzwerk für Wissenschaftler im Bereich der ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Kooperationsforschung. Im Fokus stehen theoretische, konzeptionelle und empirische Arbeiten

sirt auf einer Befragung von 104 deutschen Automobilzulieferunternehmen und -herstellern und untersucht, welche Faktoren von Unternehmen eingesetzt werden sollten, um eine stabile Kooperationen aufzubauen oder bestehende Kooperations-

Institutionenökonom referierte über den aktuellen Stand der Forschung zu pluralen Organisationsformen zum Thema „Plural Forms of Organization: Where Do We Stand?“. Prof. Menard plädierte dafür, dass die Forschung sich von den mittlerweile viel beforschten hybriden Organisationsformen hin zu pluralen Organisationsformen fokussieren sollte. Ihn bewegt die Frage, wie es vorkommen kann, dass Unternehmen in einem gegebenen institutionellen Umfeld und einer gegebenen und konstanten Spezifität der Unternehmenstransaktion gleichzeitig verschiedene organisationale Lösungen suchen. Als Beispiel führte er die Fastfood-Kette McDonalds auf, die in gleichen Märkten neben eigenen Filialen auch über ein Franchising-System Filialen betreibt und daher gleichzeitig unter gleichen Bedingungen vertikale Integration und hybride Strukturen im Vertriebsnetz unterhält. Der Vortrag von Prof. Menard wurde ausführlich von den Konferenzteilnehmern diskutiert und stellte eine Bereicherung der Konferenz dar.



Die Konferenzteilnehmer

aus allen Bereichen der Kooperationsforschung. Alle zwei Jahre findet die internationale Konferenz des Netzwerks statt – im Jahr 2011 wurde als Ort Limassol auf der Mittelmeerinsel Zypern gewählt. Das IfG wurde durch Dr. Kersten Lange vertreten, der Auszüge aus seiner Dissertation zur Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen in der deutschen Automobilbranche präsentierte. „Stabilization of interfirm cooperation in the German automotive industry“ ba-

strukturen zu stabilisieren. In der Session mit dem Titel „Strategic Alliances“ wurde das Thema interessiert aufgenommen und ausführlich diskutiert. Besondere Schwerpunkte der Konferenz waren neben dem Thema Franchising in diesem Jahr vor allem die Themen Genossenschaften und die Strategischen Allianzen.

Ein Highlight der Konferenz war die Keynote-Rede von Prof. Claude Menard von der Universität Panthéon-Sorbonne in Paris. Der renommierte

---

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

---

## MKWI in Braunschweig 2012

### *Multikonferenz der Wirtschaftsinformatik 2012 in Braunschweig*

Die Multikonferenz der Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2012 fand dieses Jahr vom 29. Februar bis zum 2. März in Braunschweig statt. Daran teilgenommen hat Stefanie Lipsky vom IfG, die ihre gemeinsam mit Till Haselmann vom European Research Center for Information Systems erstellte Forschungsarbeit vorstellte und diskutierte.

Gastgeber der diesjährigen Multikonferenz der Wirtschaftsinformatik, die über drei Tage ausgetragen wurde und aus verschiedenen eigenständig organisierten Teilkonferenzen besteht, war die TU Braunschweig. Dadurch wird ein vertiefter Austausch mit anderen Teildisziplinen ermöglicht und deckt alle Facetten der Wirtschaftsinformatik und angrenzenden Forschungsfelder ab. Dazu referierte Stefanie Lipsky in der Teilkonferenz „Digitale Dienstleistungen“ in der Session „Software-as-a-Service und Cloud Computing“ über das gemeinsam ausgearbeitete Konzept, wie das aktuell vieldiskutierte Cloud Computing für kleine und mittlere Unternehmen attraktiver gestaltet werden kann. Hierzu wird die Organisationsform der Genossenschaft eingeführt, um mit den verfügbaren Instrumenten und Eigenschaften einer Genossenschaft das Vertrauen der kleinen und mittleren Unternehmen in das „as-a-Service-Modell“ zu erzeugen. Der Vortrag wurde von den Konferenzteilnehmern bestehend aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, Praktikern sowie Studierenden interessiert verfolgt und konstruktiv diskutiert. Weitere Teilkonferenzen fanden zu den Themengebieten „Informationssysteme in der Dienstleistung“, „Nachhaltigkeitsmanagement“, „Informationssysteme in Industrie und Handel“, „Informationsmanagement“, „Wissens-

management“, „Kommunikations- und Kooperationsysteme“, „Modellierung betrieblicher Informationssysteme“ sowie „Mobile und ubiquitäre Informationssysteme“ statt. Die Keynote-Redner waren zum einen Prof. Dr. Peter Dürr von der Hochschule für angewandte Wissenschaften aus München zum Thema „Wie kommuniziert man Zukunft?“. Dabei ging es um die Ursachen, warum Auseinandersetzungen mit der Zukunft über Disziplinengrenzen sowie zwischen Theorie und Praxis eine derart große Herausforderung darstellen. Zum anderen referierte Prof. Dr. Arun K. Gairola aus Bangalore in Indien zur spannenden Thematik „Indien, der slumdog billionaire? – Der Aufstieg von Indiens IT-Branche zum Global Player und die Folgen für die deutsche Wettbewerbsfähigkeit und IT-Ausbildung“. Sein Fokus lag auf der Fragestellung, wie Indien den Wandel von einem Entwicklungsland zu einem ernstzunehmenden wirtschaftlichen und technologischen Global Player vollziehen kann. Neben den fachlichen Aspekten der Konferenz wurde die Konferenz durch ein vielfältiges und abwechslungsreiches Rahmenprogramm abge-



Quelle: <http://mkwi2012.de/Impressionen/>

Ein Tagungsraum der MKWI

rundet. Dafür wurden verschiedene Stadtführungen sowie eine Exkursion zum Volkswagenwerk nach Wolfsburg angeboten. Das Abendprogramm umfasste zum einen die „Nerd-Night“ und zum anderen das Konferenzdinner in der Rotunde der Öffentlichen Versicherung Braunschweig. Der Austragungsort an der TU Braunschweig sowie die gesamte Organisation boten einen attraktiven Rahmen für die diesjährige Multikonferenz der Wirtschaftsinformatik, die sich sowohl durch ihre fachliche Vielfalt als auch durch das abwechslungsreiche Rahmenprogramm auszeichnete.

---

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

---

## KIM-Konferenz in Berlin

*Interdisziplinäre Konferenz „Kommunales Infrastruktur-Management“*

Die KIM-Konferenz, ein jährliches Treffen mit aktuellen Fragestellungen zum kommunalen Infrastrukturmanagement, fand am 1. Juni 2012 in Berlin statt. Das IfG wurde durch Sebastian Tenbrock vertreten, der über die Ergebnisse einer empirischen Studie zum Glasfaserausbau in Deutschland referierte.

Auf der Konferenz für kommunales Infrastruktur-Management werden wissenschaftliche Arbeiten aus der Ökonomie, der Rechtswissenschaft, der Verwaltungswissenschaft und aus der Planungs- und Ingenieurwissenschaft vorgestellt. Dabei nehmen neben Wissenschaftlern auch Praktiker aus Verwaltung, öffentlichen und privaten Infrastrukturanbietern, Kanzleien und Beratungsunternehmen teil. Einerseits bietet die Konferenz ein Forum zur Präsentation von aktuellen Forschungsergebnissen, andererseits können die praktische Umsetzung sowie sich anschließende Fragestellungen diskutiert werden. Als Keynote-Speaker konnten Dr. Felix Christian Matthes, der über die Bedeutung der Kommunalwirtschaft für die

Energiewende referierte, und Prof. Dr. Michael Rodi gewonnen werden, der einen Vortrag zu den kommunalen Handlungsmöglichkeiten in der Energie- und Klimaschutzpolitik hielt.

### IfG mit einem Vortrag zum Thema Glasfaserausbau vertreten

Das Programm untergliedert sich in verschiedene Sessions zu den Bereichen Wasser, Energie, Elektromobilität, Abfall, Verkehr und PPP. Zusätzlich gab es bei dieser Konferenz auch eine Session zum Oberthema Breitband. Sebastian Tenbrock referierte dort über die Ergebnisse einer IfG-Studie zum Glasfaserausbau in Deutschland. Im Zeitraum von November 2011 bis Dezember 2012 hat das IfG alle Landkreise und kreisfreien Städte nach Glasfaserausbauprojekten befragt. Insgesamt 140 Gebietskörperschaften nahmen an der Studie teil. Sebastian Tenbrock stellte die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung vor und verglich dabei die

einzelnen Ausbaumodelle. Dabei wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ausbaumodelle mit und ohne Kooperationspartner aufgezeigt und Handlungsempfehlungen für Ausbauprojekte mit kommunalen Akteuren abgegeben. Zudem wurden die wesentlichen Ausbauhindernisse aufgezeigt und mögliche Lösungsmöglichkeiten zu deren Behebung skizziert.

### Regel Austausch mit Vertretern aus Theorie und Praxis

Die Konferenz fand in der Katholischen Akademie statt und wurde durch ein informelles Get-Together abgeschlossen. Das Rahmenprogramm bot eine konstruktive Atmosphäre, sodass in zahlreichen Gesprächen mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis ein umfangreicher Ideenaustausch ermöglicht werden konnte und viele Kontakte intensiviert und neu geknüpft wurden.



Das Tagungszentrum in der Katholischen Akademie

---

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

---



## Besuch aus Brasilien

### Informationsaustausch über Forschung und Lehre

Im Januar und im Juni bekam das IfG Münster Besuch aus Brasilien. Der Präsident des Genossenschaftsverbandes der Region Rio Grande do Sul (OCERGS) Vergilio Frederico Perius und die Leiter der Hochschule ESCOOP dieses Verbandes Derli Schmidt und Mario De Conto besuchten das IfG, um sich über die Forschung und die Lehre des Instituts zu informieren. In Zusammenarbeit mit dem DGRV und dem BMELV erarbeiten sie Konzepte zur Ausbildung der Genossenschaften in dieser Region.

Es ist viele Jahre her, dass Vergilio Frederico Perius in Münster war. Damals absolvierte er einen Auslandsaufenthalt im IfG Münster an der Universität Münster. Jetzt kehrte er zurück an seine alte Wirkungsstätte. Das Genossenschaftswesen hat ihn nie mehr losgelassen und mittlerweile ist er Präsident des Genossenschaftsverbandes der Region Rio Grande do Sul, OCERGS. Rio Grande do Sul ist die südlichste Region Brasiliens und grenzt im Süden an Uruguay und im Westen an Argentinien. Ihre Fläche entspricht etwa jener der Bundesrepublik Deutschland vor 1989. Die Region ist durch zahlreiche deutsche Einwanderer geprägt. Die Hauptstadt und Sitz des Verbandes ist Porto Alegre.

OCERGS betreibt die Hochschule ESCOOP (Escola Superior de Cooperativismo) in Porto Alegre, die die Ausbildung der Leiter und Mitarbeiter der vor allem landwirtschaftlichen Genossenschaften zum Ziel hat. Die Studenten können in einem Executive-Programm einen Abschluss in Genossenschaftsmanagement erwerben. Dieser Studiengang ist ebenso wie die Hochschule durch die brasilianische Regierung (sehr gut) akkreditiert worden. Perius sowie Schmidt und De Conto interessierten sich für die



v.l.n.r.: Mario De Conto, Arno Boerger, Derli Schmidt, Eric Meyer

Struktur der Arbeit am Institut für Genossenschaftswesen in Münster. Den Gästen aus Brasilien wurde gezeigt, wie sich die Arbeit des IfG in vier



Forschungcluster gliedert und wie diese aufeinander aufbauen. Ebenso wurde ihnen berichtet, wie die Lehre des Instituts aussieht, die aus Vorlesungen zur Wirtschaftspolitik, Regulierung und Institutionenökonomik und den zahlreichen Veranstaltungen zur Unternehmenskooperation bestehen. Perius zeigte sich beeindruckt, dass die Unternehmenskooperation von etwa 200 Studierenden in Münster gehört wird.

Die Leiter der Hochschule Derli Schmidt und Mario De Conto interessierten sich aus der Forschung des Instituts insbesondere für die aktuelle Studie „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ Sie sahen es als einen wertvollen Input für eine mögliche eigene Studie zur Bekanntheit von Genossenschaften in Brasilien.

Der Informationsaustausch erwies sich als sehr fruchtbar und zeigte zahlreiche Anknüpfungspunkte für die weitere Arbeit auf.

---

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

---

# Vorträge

## Theresia Theurl

*Genossenschaften: Besonders und zukunftsfähig\**

Das internationale Jahr der Genossenschaften bietet viele Möglichkeiten darauf hinzuweisen, dass Genossenschaften mit ihrer besonderen Governance sowohl einzigartig als auch zeitgemäß sind. Auch im Rahmen einer Veranstaltung im Bundesministerium der Justiz zeigte sich die Eignung genossenschaftlicher Kooperationen für viele Kontexte, Zielsetzungen, Anwendungs- und Wirtschaftsbereiche.

Die erste repräsentative Primärerhebung, die in Deutschland zum Informationsstand der Bevölkerung über Genossenschaften durchgeführt wurde und in der auch die einschlägigen Einschätzungen der Menschen erfragt wurden, lieferte interessante und neue Erkenntnisse. Das IfG Münster beauftragte die GfK Nürnberg mit der Durchführung der Befragung. Die gewonnenen Informationen können nun erstens aktuelle Entwicklungen besser einschätzen lassen und zweitens Vorschläge für Gründungs- und Kommunikationsstrategien ableiten lassen. Die gewonnenen Erkenntnisse legen es nahe, kurz zu rekapitulieren, weshalb Genossenschaften einzigartig sind und zu fragen, ob sie zeitgemäß sind. Dabei kann das Ergebnis der Analyse klar vorangestellt werden: Genossenschaften sind sowohl einzigartig als auch zeitgemäß, auch wenn dies nicht alle Menschen wissen.

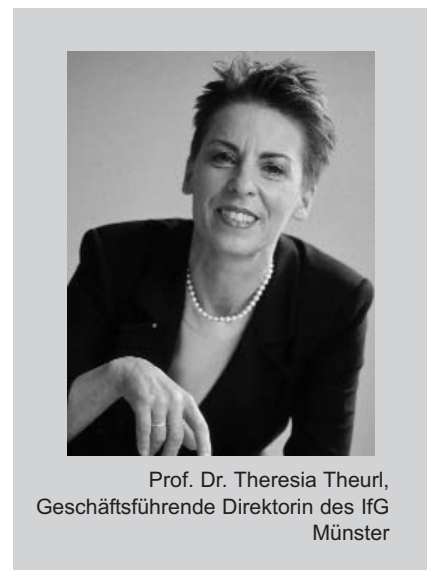
### Besonders

Die Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance sind größeren Teilen der Bevölkerung bekannt, wenn auch nicht in allen Details, eher punktuell und weit gestreut. Dabei ist bemerkenswert, dass gerade jene Merkmale, die den Kern der Genos-

senschaft ausmachen, bekannt und geschätzt sind. Dies sind die Mitgliederorientierung und die Ausrichtung der genossenschaftlichen Aktivitäten an den Wünschen der Mitglieder. Dass die Mitglieder gleichzeitig Eigentümer und Nutzer sind, wissen immerhin 64,5 Prozent der Bevölkerung, was als ein sehr hoher Informationsgrad eingeschätzt werden kann. Auch die MemberValue-Orientierung ist bekannt, wenn auch nicht unter dieser Bezeichnung oder jener des genossenschaftlichen Förderauftrags. Die Aussage „Genossenschaften müssen zum Wohl ihrer Mitglieder handeln“ bringt exakt diese strategische Orientierung zum Ausdruck und diese halten 83,6 Prozent der Befragten für gut oder sogar für sehr gut. Die deutsche Bevölkerung ist also in der Lage, die Einzigartigkeit von Genossenschaften einzuschätzen. Zusätzlich schätzt sie diese Merkmale auch sehr positiv ein.

### Zukunftsfähig

Die deutliche Zunahme der genossenschaftlichen Gründungsaktivitäten, die derzeit stattfindet, legt eine Analyse der Zielsetzungen und Motive der Gründer nahe. Werden diese geordnet und bleiben individuelle Kontexte



außer Betrachtung, so lassen sich einzelne Cluster isolieren. Diese zeigen, dass die Hintergründe der Gründungen jene sind, die auch organisations-theoretischen Gestaltungsempfehlungen entsprechen. Dies sind erstens alle Formen der Auslagerung von Aufgaben und Leistungen und deren folgende gemeinsame Organisation. Seit jeher bildete eine solche Absicht den Hintergrund für die Gründung von Genossenschaften. Neu sind die Bereiche, in denen solche Aktivitäten stattfinden. Dies gilt auch für die Erschließung neuer Märkte und Marktsegmente. Als Beispiele dienen neue Beratungsangebote oder Dienstleistungssparten, die sich herausbilden.

Zu denken ist z.B. an den Schutz geistiger Eigentumsrechte oder die Organisation von Internetleistungen. Die Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen und Dienstleistungen durch Genossenschaften zielen meist auf den Ersatz öffentlicher Leistungen durch das substitutive Angebot durch Bürger- oder Unternehmensgenossenschaften. Auch die Schaffung und Erhaltung von Existenzgrundlagen wirkt in diese Richtung, wobei die Stossrichtung tendenziell eine wirtschaftliche ist.



Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger, Ministerialrätin Ute Höhefeld, Prof. Dr. Theresia Theurl

## Gründungspotenziale

Die Organisation und Bereitstellung von Vertrauensgütern hat die Organisation von persönlichen Dienstleistungen, häufig im Gesundheits- und Pflegebereich, im Auge. Die Verringerung von Abhängigkeit verbunden mit der Gewinnung von Kontrolle in wichtigen Lebensbereichen liegt häufig der Gründung von Energiegenossenschaften zugrunde. Hervorzuheben ist, dass die deutsche Bevölkerung keine zutreffenden Informationen über die Gründungsbereiche

neuer Genossenschaften hat. Im Vordergrund stehen eher die traditionellen genossenschaftlichen Sektoren wie Landwirtschaft, Wohnungs- und Immobiliensektor, Bankwesen und Handel.

## Fazit

Genossenschaften sind einzigartig, was ihre Governance betrifft. Dies weiß die deutsche Bevölkerung. Genossenschaften sind auch zeitgemäß. Darauf deuten viele Neugründungen

ebenso hin wie die Analyse der aktuellen Rahmenbedingungen. Obwohl die Bevölkerung Genossenschaften als zeitgemäß einschätzt, fehlen manche Informationen darüber, in welchen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen heute Genossenschaften gegründet werden. Es sind stark expandierende und zukunftsorientierte Wirtschaftsbereiche. Die nun gewonnenen Informationen über das genossenschaftliche Wissen stellen eine wichtige Grundlage für effektive Kommunikationsstrategien von Genossenschaften und Verbänden dar.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung zum Internationalen Jahr der Genossenschaften im Bundesministerium der Justiz: „Genossenschaften – eine gute Wahl für Bürgerschaftliches Engagement“ am 9. Februar 2012 in Berlin.*

▶	Auslagerung von Dienstleistungen und gemeinsame Organisation
▶	Erschließung von Märkten und Marktsegmenten
▶	Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen und Dienstleistungen
▶	Schaffung und Erhaltung von Existenzgrundlagen
▶	Organisation und Bereitstellung von Vertrauensgütern
▶	Verringerung von Abhängigkeit und Gewinnung von Kontrolle in wichtigen Lebensbereichen

Zeitgemäß: Ziele genossenschaftlicher Neugründungen

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

## Theresa Theurl

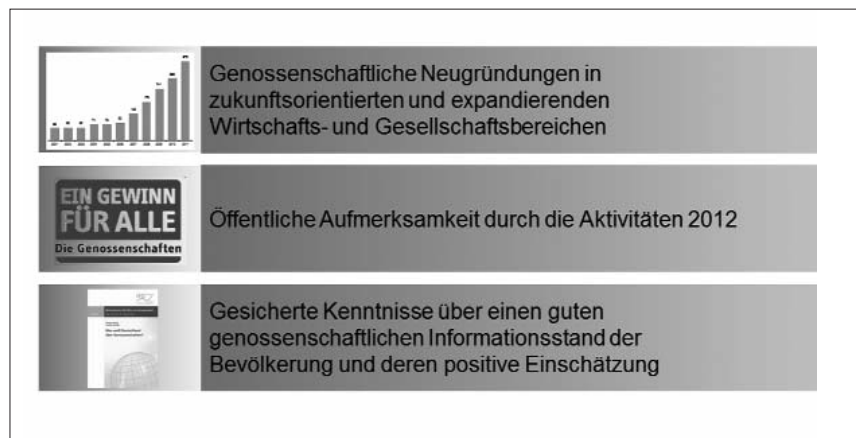
### *Herausforderungen für Genossenschaften nach dem Jahr 2012\**

Aktuell sieht es gut aus für die genossenschaftliche Wirtschaft und ihre Interessenvertretung. 2012 bringt zusätzliche öffentliche Aufmerksamkeit. Die deutliche Zunahme der Neugründungen hat sich fortgesetzt. Dazu kommt, dass vom IfG Münster erstmals belastbare Informationen über den genossenschaftlichen Informationsstand der deutschen Bevölkerung vorgelegt wurden. Das Niveau der Informationen ist höher als es erwartet werden konnte und die Einschätzung ist eine durchwegs positive. Doch was wird 2013 werden?

Nach den Festakten von 2012 folgt der genossenschaftliche Alltag. Welche Herausforderungen warten auf Unternehmen und Verbände? Diesbezüglich können fünf Bereiche identifiziert werden, die einerseits die Stärken von, andererseits aber die Herausforderungen für die Genossenschaften beinhalten. Es handelt sich dabei um immerwährende Angelegenheiten.

#### Netzwerkorganisationen

Erstens geht es darum, sich immer wieder des besonderen Geschäftsmodells der Genossenschaften bewusst zu werden. Die Steuerung einer Netzwerkorganisation ist mit größeren Herausforderungen an das Management verbunden als das Management



Positive Ausgangssituation

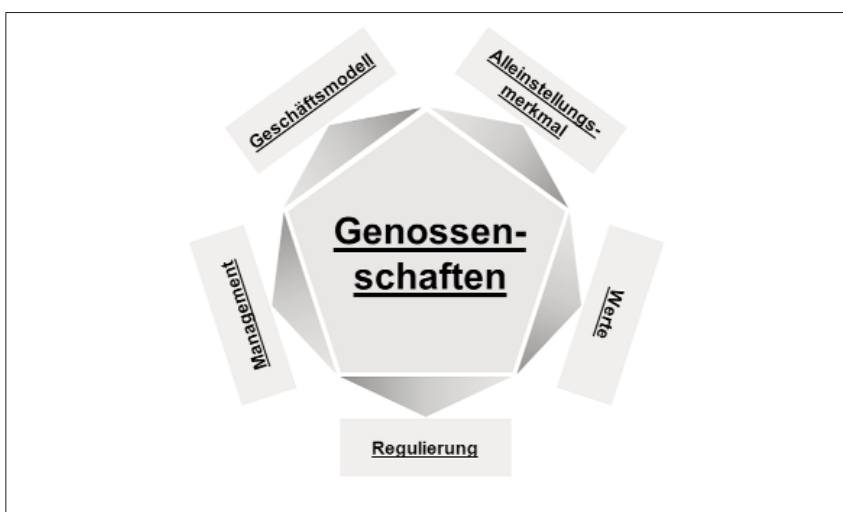
eines Konzerns. Diese stellen sich täglich aufs Neue, wenn einerseits Effizienzvorteile genutzt werden sollen, andererseits aber die Furcht vor einer Dominanz der zentralen Unternehmen allgegenwärtig ist.

#### Alleinstellungsmerkmal

Auch das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal in Gestalt der Mitgliedschaft beinhaltet Herausforderungen, deren Adressierung nicht in den Hintergrund treten darf. Konkret sind im Operativen die Besonderheiten der Eigentümerkontrolle zu bewältigen und im Strategischen die Entwicklung und Umsetzung der MemberValue-Strategie. Diese mit dem Alleinstellungsmerkmal verbundenen Aufgaben gilt es zu pflegen, zu kommunizieren sowie in Managementkonzepte umzusetzen.

#### Werte

Immer wichtiger werden die genossenschaftlichen Werte und die Korrespondenz mit dem Geschäftsmodell.



Stärken und Herausforderungen



1	Regulierung geeignet, den in Krisen stabilisierenden Genossenschaftssektor zu gefährden
2	Verlust von Wettbewerbsvorteilen
3	Kostenbelastungen
4	Internationale Verständigung auf „Kern des Genossenschaftlichen Geschäftsmodells“
5	Gemeinsames Lobbying für eine sachlich begründete Differenzierung der Regulierung

Herausforderung: Regulierung

Auch diesbezüglich stehen Identifikation, Integration in Managementkonzepte und Kommunikation auf der Tagesordnung. Einerseits ist es Herausforderung, andererseits Chance, dass jene Werte, die heute von Menschen als wichtig eingeschätzt werden, jenen Werten entsprechen, die direkt mit dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell korrespondieren. Dies will jedoch erst genutzt sein, was wiederum eine Managementaufgabe ist. Dabei muss sich erst herausstellen, ob wir es aktuell mit einem vorübergehenden oder einem permanenten Wertewandel zu tun haben.

### Regulierung

Die Regulierung von Genossenschaften beinhaltet weitere Herausforderungen. Besonders ausgeprägt gilt dies für Genossenschaftsbanken. In den vergangenen Jahren hat sich eine Entwicklung herausgebildet, die sich dadurch auszeichnet, dass Regulierungsaktivitäten ohne Berücksichtigung des Geschäftsmodells durchgesetzt werden. Dies zeigt sich etwa seit Jahren bei der Definition und Abgrenzung des Eigenkapitals. Aktuell kann es anhand der Diskussionen über die Anforderungen an das Eigenkapital bei Banken durch das Regulierungsregime von Basel III nachvollzogen

1	Managementaufgaben
2	Kommunikationsaufgaben
3	Lobbyingaufgaben

Antworten auf die Herausforderungen 2013

werden. Hier gilt es für die Genossenschaften und ihre Vertretungen besonders wachsam zu sein. Denn es besteht die Gefahr, dass die Regulierung den in Krisen stabilisierenden Genossenschaftssektor gefährdet. Auch hier lauern die Gefahren vor allem im Bankenbereich. Auf diese Weise würden Wettbewerbsvorteile verlorengehen, die in der Vergangenheit erarbeitet wurden. Zusätzliche Regulierungskosten drohen. Diesbezüglich führt kein Weg an einem gemeinsamen Lobbying für eine sachlich begründete Differenzierung der Regulierung vorbei. Solche Maßnahmen wurden in die Wege geleitet und sie werden sehr konsequent verfolgt. Es ist zu hoffen, dass sie Erfolg zeitigen werden.

### Management

Das genossenschaftliche Management ist eine immerwährende Herausforderung, die jedoch im Operativen bewältigbar ist, wenn gute Spielregeln vereinbart wurden. Diese Spielregeln müssen es nicht nur ermöglichen, die Anforderungen zu bewältigen, die mit Umweltveränderungen verbunden sind, sondern sie müssen auch sicherstellen, dass die einzelnen Unternehmen in großen genossenschaftlichen Gruppen sowie die einzelnen Akteure in kleineren und jungen Genossenschaften so zusammenarbeiten, dass insgesamt eine Kooperationsrente entsteht, die der Gründung der Genossenschaft letztlich zugrundelag.

### Perspektiven

Die Herausforderungen für Genossenschaften und ihrer Verbände nach dem

Jahreswechsel 2012/13 lassen sich also in Managementaufgaben, in Kommunikationsaufgaben und in Lobbyingaufgaben übersetzen. Sie mögen sich nach der Öffentlichkeitswirksamkeit des internationalen Jahrs der Genossenschaft etwas einfacher

darstellen. Doch angegangen und bewältigt werden müssen sie allemal.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Internationalen Raiffeisen-Konferenz der IRU am 3. Mai 2012 in Bonn.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Unschlagbar: Wettbewerbsvorteile von Genossenschaftsbanken\**

Die Schweizer Raiffeisenbanken verbindet mit den deutschen Genossenschaftsbanken ihre Governance. Dennoch gibt es Unterschiede. So sind ihre Gruppen-Merkmale deutlich stärker ausgeprägt. Von der Bankenaufsicht und -regulierung werden sie als eine Einheit interpretiert und behandelt, mit den entsprechenden Konsequenzen für das Management der Gruppe und das Zusammenspiel der dezentralen und zentralen Unternehmen. Insgesamt unterscheidet sich also die Aufgabenteilung von jener der genossenschaftlichen Finanzgruppe in Deutschland. Die genossenschaftlichen Werte jedoch stimmen in beiden Gruppen überein. Auf dem Bankenfachkongress sollte auch über die Grenzen geblickt werden. Was macht Genossenschaftsbanken unschlagbar in einem intensiven Wettbewerb?

Es sind mehrere, jedoch interdependente Faktoren, die über die Wettbewerbsfähigkeit von Banken und Bankengruppen entscheiden. An erster Stelle ist ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell zu nennen. Dazu kommt die Ausstattung mit Kapital und Liquidität. Immer wichtiger wird zudem eine intelligente Risikobewältigung. Kunden und die geeigneten Wege zu ihnen sind ein weiterer Erfolgsfaktor. Unabdingbar – dies zeigt sich immer eindringlicher – ist das Vertrauen der relevanten Stakeholder. Diese Erfolgsfaktoren sind im Zusammenhang mit den aktuellen Trends für Banken zu sehen. Nur wenn diese offensiv in die Strategien einbezogen werden, kann die Wettbewerbsfähigkeit für einen längeren Zeitraum sichergestellt werden. Diese Trends sind heute hinlänglich be-

kannt: ein geändertes Kundenverhalten, die Ergänzung und Substitution der Kommunikationsmedien, ein starker Effizienz- und Kostendruck, die Herausforderungen der Regulierung, die demografischen Perspektiven sowie ein Wertewandel der Bevölkerung, die die Einschätzung der Banken und deren Wertschätzung verändert haben.

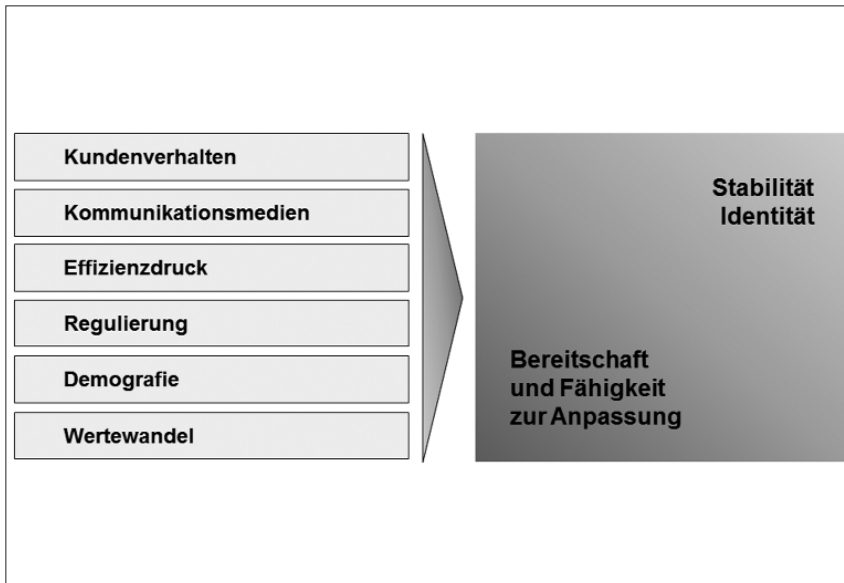
### Unschlagbar?

Dies alles zusammengenommen bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken und entsprechenden Verbänden. Konkret ist es eine konsistente Governance, die aus drei stimmigen Elementen besteht: das Geschäftsmodell einer Netzwerkorganisation, daraus abgeleitet die MemberValue-Strategie und diese beiden Elemente umhüllend ein Wer-

tegerüst. Es ist dieses Gesamtkonzept, das Genossenschaftsbanken in der Vergangenheit wettbewerbsfähig gemacht hat. Die beiden formellen Elemente der Governance sollen in Erinnerung bleiben, wenn nun explizit das genossenschaftliche Wertegerüst angesprochen wird.

### Wertegerüst

Viele Umfragen zeigen, dass sich die Ansprüche der Menschen gegenüber Unternehmen verändert haben. Dies gilt insbesondere für Banken und andere Finanzinstitute, wobei ein zeitlicher und inhaltlicher Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise sehr deutlich zum Ausdruck kommt. Menschen erwarten von Banken heute vor allem Fairness, Ehrlichkeit und Transparenz. Dazu kommen eine Abkehr von der kurzfristigen Orientierung



Trends für Banken

und eine Hinwendung zu langfristigen Strategien. Eine klare Identität, die Verankerung in den Zielgruppen sowie Nähe zu den Entscheidungsträgern wird als wichtig eingeschätzt. Auch Kontrollmöglichkeiten werden mehr Gewicht beigemessen, ebenso der Übernahme von Verantwortung. Generell werden die Vermittlung von Stabilität und Sicherheit honoriert. Werden die Informationen aus der IfG-Untersuchung „Was weiß Deutschland über Genossenschaften“ herangezogen, so zeigt sich, dass Genossenschaften von den Menschen geschätzt werden, weil sie sich an den Mitgliedern orientieren, langfristige Strategien verfolgen, die Kunden Mitspracherechte haben, ein großer Teil der Gewinne im Unternehmen investiert werden und eine regionale Verankerung typisch ist.

### Ineinandergreifen

Besonders ist, dass diese Merkmale von Genossenschaften mit den Forderungen von Menschen an Banken und andere Unternehmen korrespondieren. Es handelt sich letztlich um wert-

basierte und wertschaffende Merkmale. Diese sind nicht aufgesetzt oder Teil eines Marketing- und Kommunikationsprogramms, sondern sie greifen ineinander mit der genossenschaftlichen Strategie, die aus dem Geschäftsmodell abgeleitet wird. Dieser Zusammenhang bringt es auch mit sich, dass die genossenschaftlichen Werte nicht absolut zu setzen, also über die wirtschaftliche Orientierung zu stellen, sind. Es ist vielmehr so,

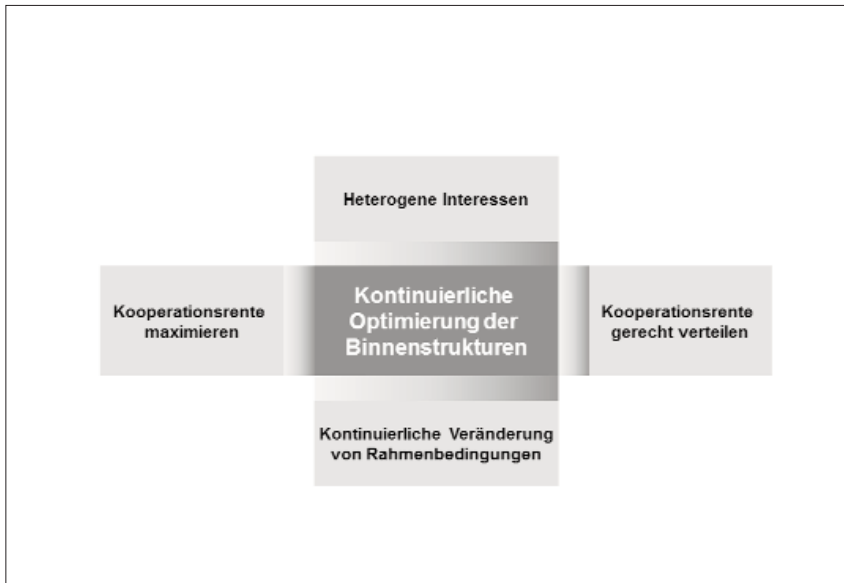
dass die Governancelemente jene Anreize enthalten, die dazu führen, dass die genannten Werte den Ergebnissen genossenschaftlicher Aktivitäten inhärent sind. Sie sind Teil eines konsistenten Ganzen. Daher ist es eben nicht notwendig, Handlungen zu verändern, um wertorientiert zu wirtschaften, sondern genossenschaftliches Wirtschaften enthält diese Werte als inhärente Bestandteile.

### Herausforderungen

Wenn Genossenschaftsbanken ihre Wettbewerbsfähigkeit behalten wollen, gilt es, den aktuellen Wertewandel zu nutzen, der derzeit für Genossenschaften spricht. Zusätzlich sind die individuellen MemberValue-Strategien der Banken zu konkretisieren. Die Optimierung des Geschäftsmodells läuft darauf hinaus, die Binnenstrukturen der genossenschaftlichen Gruppen immer wieder dahingehend zu prüfen, ob sie Effizienz und Akzeptanz ermöglichen. Letzteres kann nur gelingen, wenn die Kooperationsrente zwischen den Akteuren auch ge-



Wettbewerbsfähigkeit von Genossenschaftsbanken



Herausforderung Netzwerkorganisation

recht verteilt wird, was voraussetzt, anzuerkennen, dass es in Genossenschaften heterogene Interessen gibt, die zu einem langfristigen Ausgleich zu bringen sind.

### Fazit

Es gilt also das Gesamtergebnis zu optimieren. Dies gelingt nur über die Vereinbarung guter Spielregeln. Sie sollen sicherstellen, dass alle Beteiligten die Genossenschaften als eine Or-

ganisation verstehen, in der Rechte und Pflichten sowie ein Geben und Nehmen sich die Waage halten. Nur wenn dies immer wieder erreicht wird, wird die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden können, werden die Genossenschaftsbanken auch in Zukunft unschlagbar sein. Dies gilt sowohl für jene in der Schweiz als auch für jene in Deutschland.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Bankenfachkongresses der Raiffeisen Schweiz: „Genossenschaften: wertbasierte Zukunftsunternehmen“ am 15. Juni 2012 in Zürich.

---

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

---

## Theresia Theurl

*Die Genossenschaft – Ein funkelnder Diamant  
– 60 Jahre Sparda-Bank Augsburg\**

Eine Genossenschaft mit einem Diamanten zu vergleichen ist nicht einfach eine PR-Idee, sondern sie findet eine reale Grundlage. Der Diamant als kubische Modifikation des Kohlenstoffes ist das härteste Mineral. Sein Wert wird bestimmt durch Gewicht, Reinheit und Farbe sowie durch die Bearbeitung, den Schliff. Auch Genossenschaften, wie Genossenschaftsbanken, haben als quasi natürliche Voraussetzung ein besonderes Geschäftsmodell. Ob daraus etwas gemacht wird und mit welchem Ergebnis, hängt von der Bearbeitung durch das Management und die Qualität der Eigentümerkontrolle ab. Sie können einen Diamanten zum Funkeln bringen.

Nun könnten viele Flächen des Diamanten näher ausgeleuchtet werden. Je nach Lichteinfall treten einzelne Besonderheiten in den Vordergrund. In aller Kürze sollen hier sieben solcher Teilflächen des „Diamanten Ge-

nossenschaft“ angesprochen werden. Insgesamt ergibt sich auf diese Weise das Bild einer sehr erfolgreichen Genossenschaftsbank, der Sparda-Bank Augsburg. Bereits ihre Gründung zeigte einen klaren ordnungspoliti-

schen Akt (1). Sich selbst helfen und Verantwortung dafür zu übernehmen: Dies war der Hintergrund für die Gründung am 12. Juli 1952. Die Gründungsmitglieder kamen dem Wunsch der Eisenbahner in Augsburg



nach einer eigenen Spar- und Darlehenskasse nach. Diese Entscheidung entsprach den ordnungspolitischen Säulen, auf denen Deutschlands Marktwirtschaft nach dem Ende des zweiten Weltkrieges aufgebaut worden war.

### Gruppe, Mitgliedschaft

Mit der Zusammenarbeit in der Sparda-Gruppe und in der genossenschaftlichen FinanzGruppe praktiziert die Sparda-Bank Augsburg das typische genossenschaftliche Geschäftsmodell (2): Die DZ BANK erfüllt die Zentralbankfunktionen, die Mitgliedschaft in der Sicherungseinrichtung der Genossenschaftsbanken besteht seit Langem. Der Verband der Sparda-Banken und mehrere Servicegesellschaften erfüllen wichtige gemeinsame Aufgaben, während die Sparda-Bank Augsburg in ihrem Geschäftsgebiet des bayrischen Schwabens fest verwurzelt ist. Mit 55000 Mitgliedern ist sie die mitgliederstärkste Genossenschaftsbank Schwabens. Dieses Alleinstellungsmerkmal (3) wird gepflegt, wobei ein abnehmender Eisenbahneranteil die Mitgliederstruktur prägt. Eine konsequente MemberValue-Orientierung kommt im gebührenfreien Girokonto und in wettbewerbsfähigen Einlagen- und Kreditkonditionen zum Ausdruck. Die Höhe von Gewinnen und Dividenden zeigen eine wirtschaftlich erfolgreiche Bank.

### Finanzmarktferne

Die realwirtschaftliche Verankerung der Sparda-Bank Augsburg als eine Privatkundenbank zeigt sich auch in

ihrer Finanzmarktferne (4). Spekulative Investments werden weder für Kunden/Mitglieder eingegangen und auch nicht in der Eigenanlage. Ein hoher Anteil von Immobilienkrediten signalisiert die langfristige Orientierung. Die Finanzmarktkrise und die europäische Staatsverschuldungskrise hinterliess keine Spuren in den Bilanzen. Dies korrespondiert auch mit dem Wertegerüst der Genossenschaftsbanken (5), das sich sowohl in den strategischen Entscheidungen als auch im tagtägliche Handeln zeigt. Dass die Sparda-Bank Augsburg ein wertvolles Gesellschaftsmitglied (6) ist, kommt nicht nur in Arbeits- und Ausbildungsplätzen zum Ausdruck, sondern auch in den abgeführten Steuern und darin, dass sie ein verlässlicher Sponsor ist. Soziales, Gesellschaftliches, Sportliches und Kulturelles wird gefördert und dies in einer außergewöhnlichen Kontinuität.

### Wettbewerbsfähigkeit

Den zunehmenden Bankenwettbewerb verspürt auch die Sparda-Bank Augsburg. Doch sie bewältigt ihn außerordentlich gut. Sie erfüllt alle Erfolgsvoraussetzungen und ist wettbewerbsfähig (7). Sie besitzt das Vertrauen ihrer Mitglieder und Kunden. Dies bestätigt Jahr für Jahr der Kundenmonitor sowie eine hohe Weiterempfehlungsquote. Es werden ansehnliche Gewinne erwirtschaftet und die Eigenkapitalerfordernisse von „Basel III“ werden bereits heute deutlich übererfüllt. Der Umgang mit dem Risiko ist ein sehr überzeugender und die Geschäftspolitik solide und verantwortungsbewusst. Bereits heute

stellt sich die Sparda-Bank Augsburg als eine fortschrittliche Multikanalbank dar.

### Perspektiven

Genossenschaftsbanken mit den sieben skizzierten Merkmalen können als ein Vertrauensanker verstanden werden oder als ein Diamant, geprägt durch Gewicht, Reinheit und Farbe. Letztlich ist jedoch der Schliff ausschlaggebend für den Wert. Für den Schliff sind Vorstand, Vertreter und Mitglieder als Eigentümer sowie die Aufsichtsräte zuständig. Sie haben es in der Hand, ob ihr Diamant, ihre Bank, auch in Zukunft funkeln und strahlen wird. Die Voraussetzungen für die Sparda-Bank Augsburg sind sehr gute. Bleiben neben den herzlichen Geburtstagswünschen die besten Wünsche für viele gute Entscheidungen in der Zukunft.

*\* Zusammenfassung eines Festvortrages zum 60-jährigen Jubiläum der Sparda-Bank Augsburg im Rahmen der Vertreterversammlung 2012 am 18. Juni 2012 in Augsburg.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### Genossenschaftliches MemberValue-Management\*

Die genossenschaftliche Governance schränkt die Freiheitsgrade der strategischen Orientierung ein. Diese korrespondiert mit der Ausrichtung der genossenschaftlichen Aktivitäten. Nur auf diese Weise kann die Legitimität der Handlungen des genossenschaftlichen Managements hergestellt werden. Im Kern der Aktivitäten steht das MemberValue-Management.

Die ökonomische Organisations- und Governanceforschung bildet einen geeigneten Rahmen für die Ableitung konkreter MemberValue-Strategien. Doch es ist vor allem die genossenschaftliche Praxis, die seit Jahren konkrete Fragen an die Wissenschaft richtet. Diese beinhalten den Wunsch einer Konkretisierung des MemberValues vor den aktuellen Rahmenbedingungen sowie von Managementinstrumenten, die die Umsetzung einer entsprechenden Strategie unterstützen können. Zusätzlich sind konkrete MemberValue-Konzepte auch im Rahmen der genossenschaftlichen Pflichtprüfung von Bedeutung. Ihr Einbezug in die Prüfungsaktivitäten der Prüfungsverbände setzt eine adäquat konkretisierte und operationalisierte MemberValue-Strategie voraus.

#### Managementstrukturen

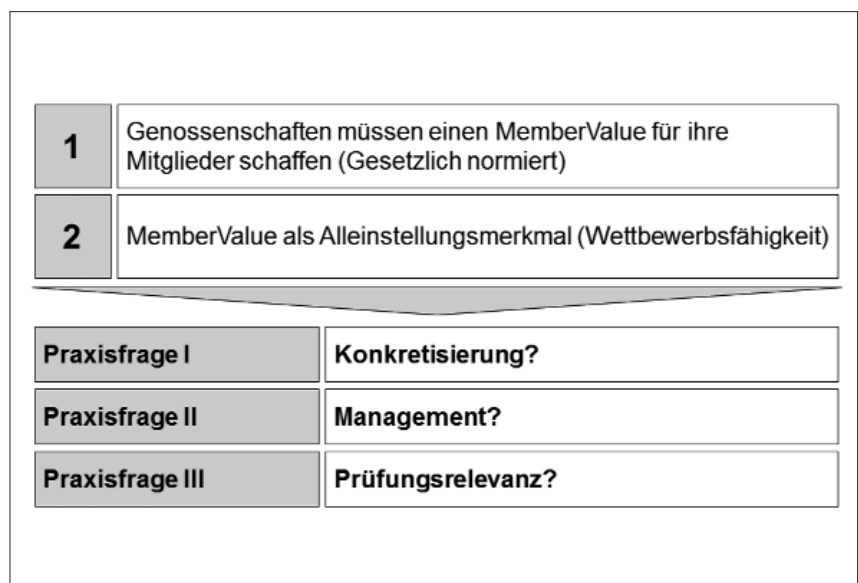
Die MemberValue-Orientierung wird zu einer MemberValue-Strategie, indem die Aktivitäten der Genossenschaft nicht nur konsequent auf den MemberValue ausgerichtet werden, sondern indem zusätzlich Managementstrukturen aufgebaut und -instrumente geschaffen werden, mit der eine entsprechende Strategie institutionalisiert und dann durch das Mana-

gement umgesetzt wird. Eine MemberValue-Strategie besteht aus mehreren Schritten, die in ihrem Zusammenhang umgesetzt werden müssen.

#### Mitgliederwünsche

Den Ausgangspunkt bilden die Mitgliederwünsche. Jede MemberValue-Strategie beginnt bei den Präferenzen und Wünschen der Mitglieder. Am Beginn steht also deren explizite Erhebung oder die Bewertung der Aktivitäten der Genossenschaft. Dies kann über Mitgliederbefragungen geschehen, in denen die einzelnen Kompo-

nenten des MemberValues nicht nur explizit berücksichtigt, sondern die Leistungen zugeordnet und bewertet werden. Nur wenn dieser erste Schritt konsequent durchgeführt wird, kann sich das genossenschaftliche Management auf die Legitimität seines Tuns berufen. Auf dieser Grundlage erfolgt die Konkretisierung des MemberValues. Dieser dient als Orientierung für die konkrete Umsetzung. Die Ergebnisse haben in das MemberValue-Reporting einbezogen zu werden und eine Erfolgskontrolle ist selbstverständlich. Hier kann keine umfassende Entwicklung eines Ansatzes für

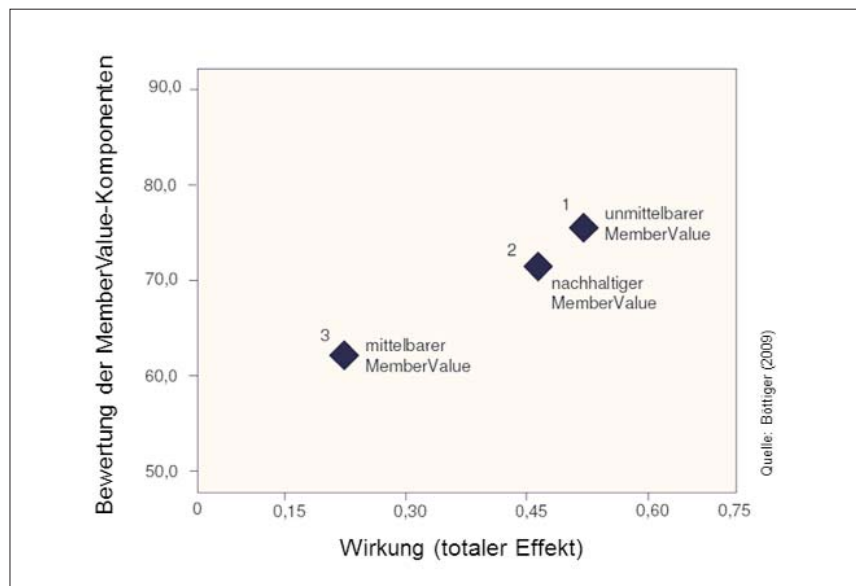


Auftrag und Orientierung

das MemberValue-Management erfolgen. Es sollen nur einzelne Aspekte hervorgehoben werden, die bei einem solchen Projekt zu beachten sind.

## Legitimität

Die beiden Schritte vor der eigentlichen Umsetzung einer MemberValue-Strategie bilden ihr Fundament, das einen großen Einfluss sowohl auf die Legitimität des genossenschaftlichen Handelns als auch auf dessen Performance hat. Die Schritte sind nicht nur außerordentlich wichtig, sondern ebenso herausfordernd. Es geht um die Informationsbasis der MemberValue-Strategie und die Festlegung ihrer konkreten Inhalte. In der Praxis sind Entscheidungen zumindest bezüglich der folgenden acht Fragen zu treffen: (1) Soll ein erster Einstieg in eine MemberValue-Strategie versucht werden oder soll im Vorfeld ein umfassendes Steuerungsinstrument entwickelt werden? (2) In welcher Form erfolgt die Beteiligung der Mitglieder bei der Übersetzung von Wünschen in die konkreten MemberValue-Komponenten? (3) Werden die beiden ersten Schritte im Rahmen einer Mitgliederbefragung zusammengefasst oder einzeln durchgeführt? (4) Wie kompliziert sollen oder dürfen die angewendeten Verfahren sein? (5) Wie aufwändig und trennscharf kann die Zuordnung der einzelnen Leistungen auf die drei MemberValue-Komponenten erfolgen? (6) Sollen quantifizierte oder qualitative MemberValue-Strategieziele abgeleitet und angestrebt werden? (7) Wird von den bestehenden Leistungen und deren Bewertung durch die Mitglieder



Prioritätenmatrix

ausgegangen oder werden Mitgliederwünsche „auf der grünen Wiese“ erhoben und zur Grundlage der Strategie gemacht? (8) Welche Möglichkeiten der Bewertung stehen zur Verfügung?

## Strategiefindung

Wie die einzelnen Fragen auch entschieden werden, ist davon auszugehen, dass der Prozess der Strategiefindung große Managementaufmerksamkeit erfordert, gut kommuniziert werden muss und dass längere Zeiträume zu veranschlagen sind, bevor tatsächlich ein Steuerungsinstrument zur Verfügung steht.

In der genossenschaftlichen Praxis erfolgt der Einstieg in den Prozess der Entwicklung einer MemberValue-Strategie häufig in der Form, dass das Management oder eine Projektgruppe, der auch Mitglieder und Mitarbeiter angehören, eine erste Zuordnung der Leistungen zu den MemberValue-Komponenten vornimmt. Die Mitglieder haben dann die Möglichkeit,

über eine Priorisierung oder über die Vergabe von Punkten sowohl eine Bewertung der aktuellen Leistungen als auch eine Information über ihre Einschätzung der Wichtigkeit der Leistungen abzugeben. Diese Informationen können für den MemberValue oder für die einzelnen seiner Komponenten aggregiert und aus diesen anzustrebende Ziele für eine Strategieperiode abgeleitet werden.

## Managementempfehlungen

Aufwändiger und anspruchsvoller kann die Konkretisierung des MemberValues und seiner Informationsgrundlage über Strukturgleichungsmodelle erfolgen, aus der sich MemberValue-orientierte Prioritäten für die Aktivitäten der Genossenschaft ableiten lassen. In eine solche Prioritätenmatrix gehen die Bewertung der einzelnen MemberValue-Komponenten, die Zielerreichung bei den Komponenten und die Wirkung einer Veränderung von MemberValue-Kompo-

nenen auf den MemberValue ein. Auf dieser Grundlage können dann Managementempfehlungen abgeleitet werden. Wichtig ist, dass auch bei der Anwendung dieses Verfahrens die Gewichtung der einzelnen Komponenten und Leistungen durch die Mitglieder erfolgt.

### Fazit

Zusammenfassend ist zu wiederholen, dass die Entwicklung einer MemberValue-Strategie und deren Umsetzung durch ein MemberValue-Management ein herausforderndes Unterfangen ist. Ein MemberValue-Management ist jedoch die einzige Steuerungsform,

die der genossenschaftlichen Governance entspricht und daher den Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells Rechnung trägt. Nur auf diese Weise wird ein konsistentes Managementmodell konzipiert und umgesetzt, das dem genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmal entspricht. Es schafft eine institutionalisierte Legitimität für das Handeln des Managements und ermöglicht Transparenz. Zusätzlich ist es ein Schritt in die Richtung einer stärkeren Professionalisierung des Managements, die gerade für kleinere Genossenschaften häufig angemahnt wird. Schließlich wird durch ein adäquates

MemberValue-Management die Performancemessung erleichtert und eine standardisierte Grundlage für die genossenschaftliche Wirtschaftsprüfung geschaffen.

*\*Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 10. Internationalen NPO-Colloquiums am 29. März 2012 in Fribourg.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Die Genossenschaftsbank zwischen Globalisierung und Regulierung der Finanzmärkte: Trends, Perspektiven und Erfolgsfaktoren\**

Obwohl Genossenschaftsbanken tendenziell national und regional, also auf ihrem heimischen Markt, tätig sind, können sie sich nicht von den internationalen Entwicklungen abkoppeln und sie sind wie alle Banken mit einer zunehmenden Regulierung konfrontiert. Auch in einem solchen globalisierten und regulierten Umfeld können Genossenschaftsbanken erfolgreich sein. Es ist sogar so, dass sie hier ihre Stärken besonders ausspielen können.

Die Übertragungswege der Entwicklungen auf den internationalen Finanzmärkten auf national/regional tätige Banken sind zahlreiche.

### Übertragungswege

Erstens war manch eine Bank mit Problemen konfrontiert, die staatlich, also unter Rückgriff auf den Steuerzahler, gelöst werden mussten, nicht ohne im Anschluss – staatlich gestützt – den Wettbewerb unter den Banken kräftig aufzumischen. Zweitens blieb

auch die Realwirtschaft nicht verschont und haben auf diese Weise manche Bankkunden Probleme bekommen, die wiederum nicht ohne Auswirkungen auf national/regional tätige Banken blieben. Drittens waren und sind es die Genossenschaftsbanken, die im Zuge einer ausgeprägten Unsicherheit der Menschen zur Stabilisierung des Gesamtsystems beitragen. Einmal brauchten sie keine Staatshilfe und zum anderen haben sie sich als ein Vertrauensanker für die

Bevölkerung herausgestellt, die in schwierigen Zeiten sehr wohl zu unterscheiden weiß. Die Beschränkung auf den heimischen Markt schützt also eine Bank nicht vor den Entwicklungen auf den internationalen Finanzmärkten. Sie kann sie vielmehr aktiv nutzen.

### Kumulierte Regulierung

Banken sehen sich heute zunehmend einer „kumulierten Regulierung“ und einer „undifferenzierten Regulierung“



gegenüber. Die Einschätzung als kumulierte Regulierung stellt darauf ab, dass mit der Regulierung unterschiedlichste Ziele erreicht werden sollen und dafür nebeneinander Vorgaben gemacht werden, freilich ohne deren Gesamteffekte zu berücksichtigen. Da geht es nicht nur um den Schutz der Bank vor ihren eigenen Aktivitäten und dem Schutz ihrer Kunden, sondern es geht auch um die Finanzmarktstabilität und es geht immer mehr auch um den Verbraucherschutz. Es sind nicht die Ziele, die zu kritisieren sind, sondern dass weitgehend nebeneinander reguliert wird und nicht integriert. Wechselwirkungen und Gesamtwirkungen bleiben auf diese Weise weitgehend ausgeklammert und unberücksichtigt.

### Undifferenzierte Regulierung

Noch kritischer ist einzuschätzen, dass Finanzmarkt- und Bankenregu-

lierung weitgehend tätig werden, ohne die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der Banken zu beachten. So entsteht tendenziell eine Bankenregulierung, die sich an Banken orientiert, die vor allem im Investmentgeschäft tätig sind und die auf den internationalen Finanzmärkten agieren. Die Gefahr liegt auf der Hand: Es kann die Regulierung – gut gemeint – selbst sein, die dazu beiträgt, den gerade in Krisen stabilisierenden Genossenschaftsbankensektor zu gefährden. Es entstehen Regulierungskosten dort, wo sie nicht nötig wären und es werden Wettbewerbsvorteile zunichte gemacht, die ein besonderes Geschäftsmodell über Jahrzehnte hat entstehen lassen und zwar verdiensterweise.

### Risikoorientierung

Dieses Geschäftsmodell zeichnet sich dadurch aus, dass nicht das Rufen nach dem Staat im Vordergrund steht, sondern die Selbsthilfe, heute mani-

festiert etwa in einer Sicherungseinrichtung der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Es ist genau dieses Geschäftsmodell, das seinerzeit die Genossenschaftsbanken hat entstehen lassen. Freilich den historischen Rahmenbedingungen Rechnung tragend ist es im Kern seit weit über 150 Jahren unverändert und kann daher Glaubwürdigkeit für sich beanspruchen. Ebenso kann es für sich in Anspruch nehmen einen Pfeiler einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung darzustellen. Also gilt es hier eine differenzierte Regulierung zu fordern, die auf die Geschäftsmodelle der einzelnen Bankensektoren Rücksicht nimmt. Dies ist explizit keine Regulierungserleichterung, sondern eine Regulierung, die den Risiken entspricht, die eingebracht werden.

### Perspektiven

Die Genossenschaftsbanken zwischen Globalisierung und Regulierung der



Foto: Busch

Die Vortragenden gaben dem Fachpublikum viele neue Impulse und tiefe Einblicke in das Genossenschaftswesen. Im vergangenen Jahr erreichten die Sparda-Banken einen Zuwachs von 100 000 Neukunden.

Finanzmärkte haben heute gute Perspektiven, wegen ihrer regionalen Verankerung und wegen ihrer Bodenständigkeit. Doch Erfolgsgarantien kennt die Wirtschaft nicht und solche für Banken in einem globalisierten Umfeld gibt es schon gar nicht. Die Erfolgsfaktoren für Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen bestehen daher darin: erstens sich der Besonderheiten von Genossenschaftsbanken bewusst zu sein, was Konsequenzen für das Management von Ge-

nossenschaftsbanken und ihren Gruppen hat, zweitens die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken zu erhalten, dabei aber nicht zu vernachlässigen, dass sich die Rahmenbedingungen verändern und drittens die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken konsequent und selbstbewusst nach innen und nach außen zu tragen und viertens die Besonderheiten hartnäckig in die Politik zu tragen. Ohne entsprechende Maßnahmen wird eine adäquate Regulierung von Genossenschaftsbanken nicht zu erreichen sein.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Verbandstages des Verbandes der Sparda-Banken am 3. Mai 2012 in Münster.

---

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

---

## Theresia Theurl

### Die Genossenschaftsbank im Jahr 2020\*

Die Frage nach der Genossenschaftsbank 2020 zu stellen, heißt sich mit den Treibern der Entwicklung von Genossenschaftsbanken auseinanderzusetzen. Hilfreich ist dafür ein Blick in die Vergangenheit. Dabei können zahlreiche Konstanten identifiziert werden. Dennoch darf die Erwartungshaltung nicht zu groß sein, was die Zuverlässigkeit der Antwort betrifft.

Als wichtige Treiber der Entwicklung können das uralte genossenschaftliche Geschäftsmodell, die genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmale der Mitgliedschaft und der MemberValue-Strategie und die genossenschaftlichen Werte identifiziert werden. Dies sind die internen Faktoren. Dazu kommen die externen Einflussfaktoren, vor allem die staatliche Regulierung, die Demografie sowie das Internet als wichtiges Kommunikationsmedium.

#### Arbeitsteilung

Das uralte genossenschaftliche Geschäftsmodell ist die Unternehmensgruppe oder das Netzwerk als Organisationsform. Blickt man viele Jahr-

zehnte zurück, lassen sich die Entwicklungslinien klar erkennen: Die Zusammenarbeit in der Finanzgruppe hat sich intensiviert und die Arbeitsteilung ausdifferenziert. Zusätzliche Spezialunternehmen wurden gegründet, die Genossenschaftsbanken haben Aufgaben an diese ausgelagert,

der „Überbau“ hat sich ausgeweitet. Die Spielregeln der Zusammenarbeit waren und sind ein Dauerthema, das viele Diskussionen dominiert. Im Vordergrund stehen dabei die Rechte und Pflichten der zentralen und der dezentralen Unternehmen.

1	Das uralte Geschäftsmodell
2	Die Alleinstellungsmerkmale
3	Die genossenschaftlichen Werte
4	Die staatliche Regulierung, Demografie, Internet

Relevante Treiber der Entwicklung von Genossenschaftsbanken

## Optimierungsprozesse

Im Entwicklungsprozess hat die durchschnittliche Größe der Genossenschaftsbanken zugenommen. Wird aus heutiger Sicht nach vorne geblickt lassen sich die Einflussfaktoren für erfolgreiche Genossenschaftsbanken ableiten. Diese bestehen in der Optimierung der Arbeitsteilung, der Größe der einzelnen Unternehmen sowie der Spielregeln. Dazu kommen die Not-

stellungsmerkmale – wurden über einen längeren Zeitraum insgesamt zu wenig gepflegt, es kam zu einer „Verwässerung“ der Mitgliedermerkmale. Selbstverständlich sind Unterschiede zwischen den einzelnen Genossenschaftsbanken festzustellen. Insgesamt sind dennoch kommunikative Defizite festzustellen. Auch der Modus der genossenschaftlichen Eigentümerkontrolle wurde nicht von

und dabei deren Wertebasis sowie die notwendige Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale zu berücksichtigen.

## Wertebasis

Wagt man bei den genossenschaftlichen Werten den Blick nüchtern in die Vergangenheit, dann gilt es festzuhalten, dass es sich bei wachsenden Märkten bestenfalls um ein nachgeordnetes Thema handelte. Die Wertebasis wirkte altmodisch. Blickt man in die Zukunft ist festzustellen, dass Werte derzeit an Bedeutung gewinnen. Dabei passen die genossenschaftlichen Werte ausgezeichnet zu den Anforderungen, die Menschen aktuell an Unternehmen, vor allem an Banken, stellen. Generell sind die gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen gestiegen und wird deutlich mehr Wert auf Langfristigkeit und Wertesensibilität gelegt. Dabei sind die regionale Verankerung sowie die Identität von Unternehmen positiv eingeschätzte Merkmale. Es handelt sich um einen Teil des genossenschaftlichen Wertegerüsts. Zudem haben Menschen erkannt, dass Genossenschaften nicht flüchten, nicht flüchten können, wenn Probleme auftreten. Zwar kann heute keinesfalls ausgeschlossen werden, dass die Werte wieder in den Hintergrund treten, wenn die wirtschaftliche Stabilität zunimmt. Unabhängig davon gilt es, im sich bietenden Zeitfenster der Wertesensibilisierung konsequent zu vermitteln, dass die genossenschaftlichen Governancemerkmale wertebasiert sind und jenen Werten entsprechen, die Menschen heute von Unternehmen einfordern.

Genossenschaftsbank 2020 ...	
▶	ist stärker denn je in der genossenschaftlichen FinanzGruppe verankert.
▶	hat mehr denn je eine regionale Identität.
▶	ist mehr denn je auf Beratungsqualität angewiesen.
▶	benötigt mehr denn je eine klare Kundenbindungsstrategie und...
▶	kann diese vor allem durch die Stärkung ihrer Alleinstellungsmerkmale entwickeln.
▶	benötigt eine Multikanalstrategie.
▶	sollte die genossenschaftlichen Werte besser als bisher kommunizieren.
▶	muss die Demografie bewältigen.

Genossenschaftsbanken 2020...

wendigkeit der Kostenoptimierung und der Entwicklung effizienter Prozesse. Die Bedeutung der „Kundenschnittstelle“ der Genossenschaftsbanken wird noch wichtiger werden als in der Vergangenheit. Schließlich geht es darum, ein Gleichgewicht zwischen der „Industrialisierung“ von Back Office-Aktivitäten und der lokalen Verankerung zu finden.

## Alleinstellungsmerkmale

Die genossenschaftliche Eigentümerkontrolle und die damit konsistente MemberValue-Strategie – die Allein-

allen Vorständen begrüßt. Insgesamt erfolgte eher eine Orientierung an den Strategien und Konzepten der Wettbewerber. Auch eine Genossenschaftsbank wollte eine Bank sein wie jede andere. Auch dies brachte es mit sich, dass die Wertebasis der Alleinstellungsmerkmale inhaltlich und kommunikativ vernachlässigt wurde. Sucht man die relevanten Erfolgsfaktoren für die Zukunft, ist eine Reaktivierung der Alleinstellungsmerkmale anzumahnen. Es geht darum, konsequent Mitgliederkonzepte und MemberValue-Strategien zu entwickeln

### Externe Faktoren

Dass die Maßnahmen der Bankenregulierung zunehmend weniger auf das konkrete Geschäftsmodell abstellen, wird nicht ohne Folgen auf die Perspektiven der Genossenschaftsbanken bleiben und kann zu zusätzlichen Kostenbelastungen und dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen führen. Ebenso sind die demografischen Entwicklungen mit Herausforderungen verbunden. Der steigende Anteil der älteren Bevölkerung erfordert auch ein entsprechendes Leistungsportfolio, das bislang nicht verfügbar ist. Ähnlich grundlegend sind die Entwicklungen, die mit dem Internet verbunden sind: zusätzliche Möglichkeiten zu den Kunden zu kommen auf

der einen Seite, zusätzliche Konkurrenten und eine stark steigende Transparenz auf der anderen Seite. Voraussetzend stellt sich die Notwendigkeit gute Multikanalstrategien zu entwickeln, sich auf die demografischen Perspektiven einzustellen und ein konsequentes Lobbying in Bezug auf die Bankenregulierung zu praktizieren.

### Fazit

Zusammenfassend kann vermutet werden, dass die Genossenschaftsbank 2020 stärker als bisher in ihrer FinanzGruppe verankert ist, eine regionale Identität haben wird, auf ihre Beratungsqualität angewiesen sein wird, eine klare Kundenbindungsstra-

tegie benötigt, im eigenen Interesse ihre Alleinstellungsmerkmale pflegen wird, eine adäquate Multikanalstrategie entwickelt haben muss, die Herausforderungen der Demografie bewältigt haben muss und die genossenschaftlichen Werte stärker kommunizieren sollte.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen eines überregionalen Treffens von Regionalverbandsvertretern der Länder Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Kärnten und Südtirol am 13. April 2012 in Brixen.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Neue Wege für Genossenschaften durch Kooperationen\**

Landwirtschaftliche Genossenschaften haben seit jeher eine große Bedeutung in Südtirols Wirtschaft. Besonders, aber nicht nur, im internationalen Jahr der Genossenschaften, stellt sich die Frage, ob die Ergebnisse ihrer Aktivitäten durch Kooperationen noch verbessert werden können.

Interessenvertretung, Beratung und Betreuung der landwirtschaftlichen Genossenschaften werden vom Raiffeisenverband Südtirol wahrgenommen. Er hat einen Koordinierungsausschuss eingerichtet. Dessen Zweck ist es, die Interessen und spartenübergreifenden Tätigkeiten der landwirtschaftlichen Genossenschaften zu koordinieren. Er hat beratende Funktion und stellt einerseits ein Bindeglied zwischen den landwirtschaftlichen Genossenschaften und andererseits zwischen den einschlägigen Verbänden dar. Dem Koordinierungsausschuss

gehören der Südtiroler Bauernbund, der Verband der Kellereigenossenschaften, der Verband der Vinschgauer Produzenten für Obst und Gemüse (VI.P), der Verband der Südtiroler Obstgenossenschaften (VOG), der Sennereiverband, die Vereinigung der Südtiroler Tierzuchtverbände, der Obstverarbeiter VOG Products und der Raiffeisenverband Südtirol an.

### Kooperationspotenziale

Ein solches Gremium ist daher prädestiniert dafür, Kooperationspotenziale auszuloten, konkrete Kooperatio-

nen anzuregen und zu diskutieren sowie geeignete Koordinationsformen zu erproben. Dabei kann klar gesehen werden, dass auf diese Weise nicht nur einzelwirtschaftliche Vorteile für die einzelnen Genossenschaften entstehen können, sondern ebenso für den Wirtschaftsstandort, für die Region und ihre Menschen, für die Gesellschaft insgesamt und für Staat und Kommune.

### Kooperationsbereitschaft

Zu kooperieren will gelernt sein, auch von Genossenschaften. Wichtig ist es,



eine Kooperation gut zu managen und falls sie als zukunftsorientierte Strategie eingeschätzt wird, auch bereit dazu zu sein. Dabei ist es sehr wichtig, die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen früh zu erkennen, so dass eine umfassende Abwägung der verfügbaren Alternativen erfolgen kann. Zusätzlich muss die Bereitschaft vorhanden sein, die folgenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen auch umzusetzen. Genossenschaften durch Kooperationen zu verstärken, entspricht einem konsequent verfolgten Ansatz, die Identität der Menschen, ihrer Region und ihrer Unternehmen zu erhalten und zu stärken. Die Verfolgung von Kooperationsprojekten setzt allerdings voraus, die Erfolgsfaktoren für Kooperationen zu kennen und eine kontinuierliche Strategie- und Strukturdiskussion zu führen. In diesem Prozess sind dann konkrete Kooperationsprojekte zu vereinbaren, sie auf allen Ebenen konsequent umzusetzen und eine kontinuierliche Erfolgskontrolle umzusetzen.

### Kooperationspartner

Einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren stellt die Wahl geeigneter Kooperationspartner dar. Für landwirtschaftliche Genossenschaften können dies andere Genossenschaften sein und zwar solche des gleichen und solche anderer Sektoren. Daneben kommen Unternehmen anderer Rechtsformen in Frage, auch diese können aus dem gleichen oder einem anderen Sektor kommen. Schließlich gilt es zu prüfen, ob mit öffentlichen Einrichtungen Kooperationspotenziale verwirklicht werden können, etwa in Form von Pu-

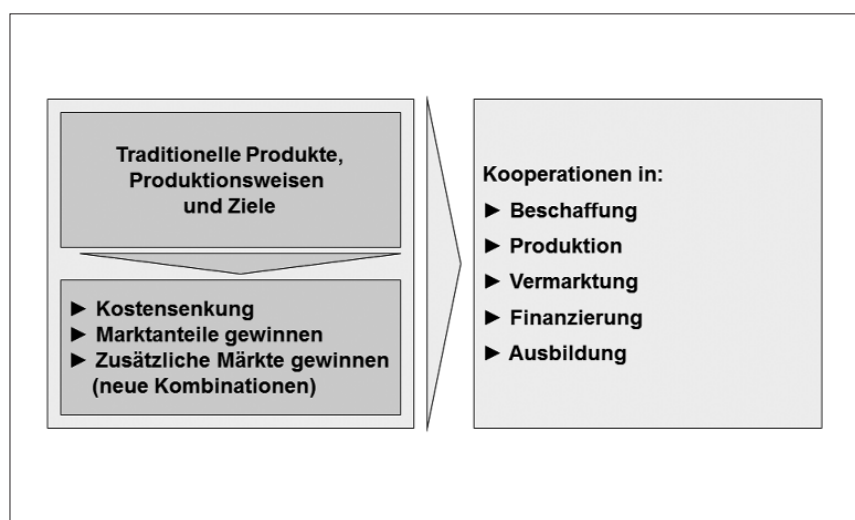
	Größe ↑	Vielfalt ↑	Geschwindigkeit ↑	Neues ↑	Risiko ↓
<b>Andere Genossenschaften</b>					
▶ Gleicher Sektor	●		●	●	●
▶ Anderer Sektor		●	●	●	●
<b>Andere Unternehmen</b>					
▶ Gleicher Sektor	●			●	
▶ Anderer Sektor		●		●	
<b>Öffentliche Einrichtungen (PPP)</b>				●	

Geeignete Kooperationspartner

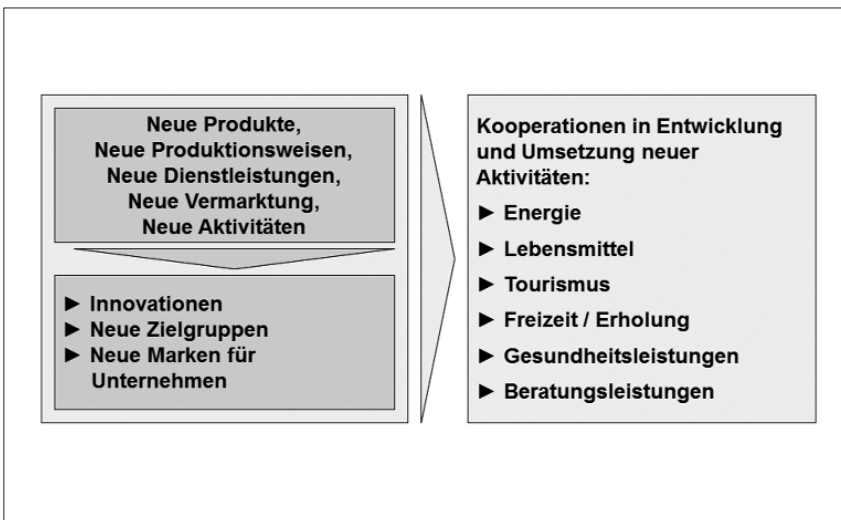
blic Private Partnerships. Bei der Suche nach und bei der Auswahl von Partnern für konkrete Kooperationsprojekte sollte die Prüfung im Vordergrund stehen, ob es mit diesen gelingen kann, kostenrelevante Größenvorteile, eine kundenrelevante Erhöhung der Vielfalt, die Zunahme der Geschwindigkeit von Prozessen, die Entwicklung von neuen Lösungen sowie die Senkung des Risikos zu erreichen. Dies wird bei den unterschiedlichen Partnern und je nach Projekt differieren.

### Partnermerkmale

Dabei hängt der geeignete Partner immer vom konkreten Projekt ab. Für die Wahl anderer Genossenschaften sprechen vergleichbare Unternehmenskulturen und -strategien, vergleichbare Ziele und Geschäftsmodelle. Dagegen sprechen könnte, dass auf diese Weise die gewünschte Vielfalt, Größe und Dynamik nicht erreicht werden könnten oder aus diesem Segment keine Partner verfügbar sind. Selbstverständlich hängt es vom konkreten Projekt ab, ob Genossenschaf-



Kooperationsmodell 1



Kooperationsmodell 2

ten als Partner geeignet sind. Für die Wahl von Unternehmen anderer Rechtsformen sprechen die Möglichkeiten der Expansion, vorhandene Sektorkenntnisse, mögliche Größeneffekte, der Zugang zu einer konsequenten „unternehmerischen Denke“ sowie neue Impulse. Dagegen sprechen können divergierende Strategien, Unternehmenskulturen und eine deutlich „andere Sicht der Welt“.

### Öffentliche Partner

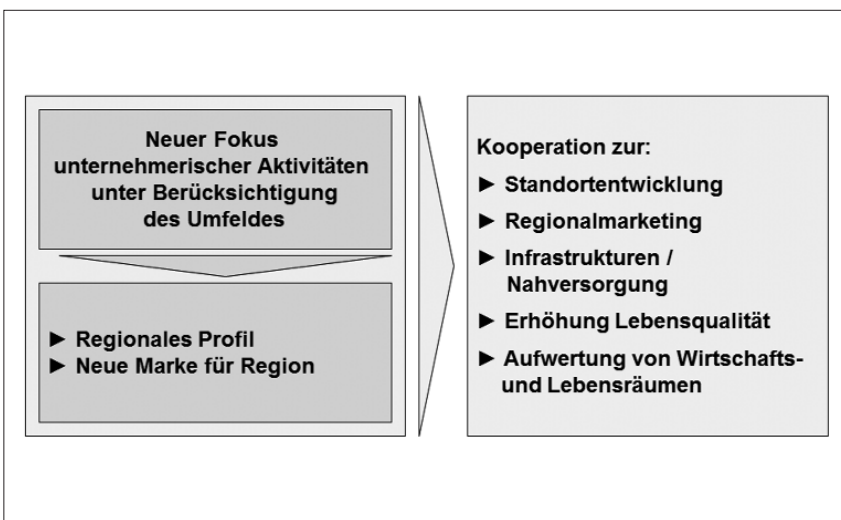
Öffentliche Partner können Ergänzungsmöglichkeiten unterschiedlich-

ster Art beinhalten, indem sie z.B. infrastrukturelle Voraussetzungen in die Kooperation einbringen. Zusätzlich können mit einem solchen Partner eventuell darauf zugeschnittene Förderprogramme in Anspruch genommen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Standortorientierung eine größere Bedeutung gewinnt und dass in die Kooperation Interessen eingebracht werden, die über die einzelwirtschaftlichen Überlegungen hinausgehen. Hingegen kann gegen die Wahl öffentlicher Partner sprechen, dass politische

Interessen Eingang in die Entscheidungsfindung gewinnen. Auch ein fehlendes unternehmerisches Denken kann gegebenenfalls zu Problemen führen. Insgesamt sind Verfügbarkeit und Eignung von Partnern zu prüfen. Dabei ist es unabdingbar, dass bereits im Vorfeld die Anforderungen an die potenziellen Partner definiert werden.

### Kooperationsbereiche

Insgesamt können drei Kooperationsmodelle unterschieden werden. Im ersten Modell sollen durch die Kooperation bessere Ergebnisse erreicht werden, während sonst keine Änderung erfolgt. Dieses Modell ist für traditionelle Produkte, Produktionsweisen und Ziele geeignet. Angestrebt werden auf diese Weise Kostensenkungen, die Gewinnung von Marktanteilen sowie der Eintritt in neue Märkte. Die Kooperationen erfolgen für diese Zwecke vor allem in der Beschaffung, Produktion, Vermarktung, Finanzierung sowie der Ausbildung. Im zweiten Kooperationsmodell sollen neue Produkte, Produktionsweisen, Dienstleistungen, Formen der Vermarktung oder überhaupt neue Aktivitäten kooperativ organisiert werden. Die Zielsetzungen bestehen also in der Schaffung von Innovationen, neuen Marken für die Unternehmen sowie neuen Zielgruppen. Entsprechend orientieren sich die Kooperationsbestrebungen an der Entwicklung und Umsetzung neuer Aktivitäten. Für landwirtschaftliche Genossenschaften könnten dies etwa Aktivitäten in der Energie, mit Lebensmitteln, in Tourismus, Freizeit/Erholung sowie im Gesundheits- und Beratungssektor sein.



Kooperationsmodell 3

## Regionales Profil

Ein drittes Kooperationsmodell ist dann geeignet, wenn es darum geht, eine neue Marke für die Region zu entwickeln bzw. ein regionales Profil aufzubauen. Auf diese Weise entsteht ein neuer Fokus unternehmerischer Aktivitäten unter Berücksichtigung des Umfeldes. Beispiele dafür sind Kooperationen zur Standortentwicklung und zum Regionalmarketing, zum Aufbau von Infrastrukturen und der Sicherstellung der Nahversorgung, Aktivitäten zur Erhöhung der

Lebensqualität sowie zur Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen.

## Fazit

Welches Kooperationsprojekt von landwirtschaftlichen Genossenschaften in Südtirol auch ins Auge gefasst wird, wichtig ist es, die Kooperation sorgfältig vorzubereiten und zu steuern. Zusammengefasst werden kann folgendermaßen: Neue Wege gehen, aber die Ziele kennen, und um Zustand und Absichten von Begleitern wissen sowie auf die vielen Stolpersteine achten, die den Kooperations-

erfolg verhindern oder verringern können.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung des Raiffeisen-Koordinierungsausschuss der landwirtschaftlichen Genossenschaften im Raiffeisenverband Südtirol am 14. Februar 2012 in Bozen.

---

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

---

## Theresia Theurl

*Unternehmenskooperationen – Wer nicht groß ist, muss schlau sein\**

Etwa zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen kooperieren mit mindestens einem Partner. Kooperationen bieten sich vor allem dann an, wenn der wirtschaftliche Erfolg von Größe, Vielfalt, Geschwindigkeit und Risikoteilung abhängt. Kooperationen überwinden die Grenzen von Unternehmen, Ländern und Regionen sowie in Köpfen. Doch das Kooperieren will gelernt sein.

Zahlreiche Beispiele für Kooperationen mit spezifischen Kooperationsursachen existieren. So tun sich etwa selbständig bleibende Handwerker zusammen, um für größere Aufträge bieten zu können. Kleine Maschinenbauunternehmen betreiben einen intensiven Erfahrungsaustausch, legen Produktionsstandards fest und beschaffen zusammen Vorprodukte. Freischaffende Künstler arbeiten zusammen, um selbst Events zu organisieren und Gesamtlösungen anzubieten. Tourismusbetriebe erarbeiten ein Gesamtangebot, das die Stärken der Unternehmen der Region verbindet. Obstbauern einer grenzüberschreitenden Region vermarkten ihre Produkte

zusammen. Unternehmen und Forschungseinrichtungen bündeln ihr Wissen in Clustern zur Entwicklung neuer Energie- und Mobilitätskonzepte. Alle diese Beispiele stammen aus Kärnten.

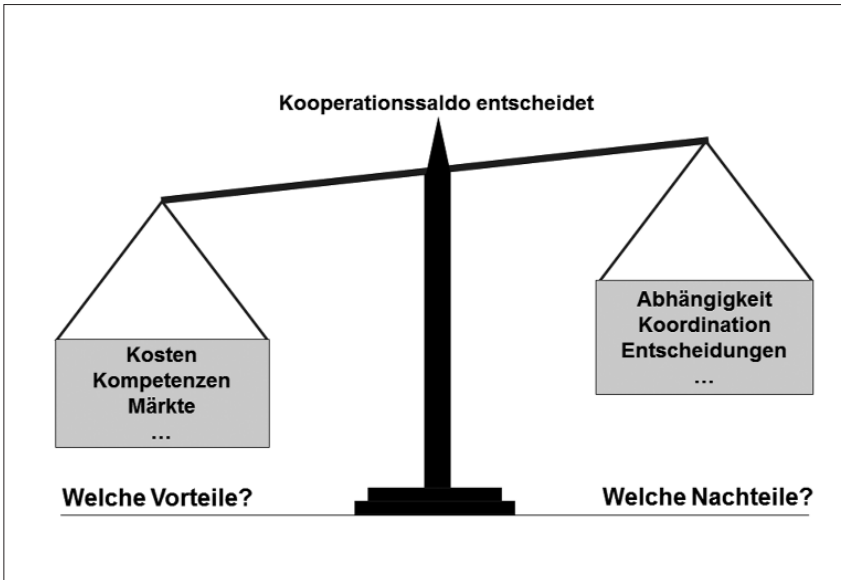
## Kooperationslogik

Hinter jedem dieser Kooperationsprojekte steht dieselbe Logik: Es sollen die Vorteile eines großen Unternehmens genutzt werden, ohne jedoch seine Nachteile zu verspüren wie eine herausfordernde Steuerung, Entfremdung oder eine anwachsende Bürokratie. Ob eine Kooperation eingegangen wird, hängt vom Nettosaldo der Vor- und Nachteile ab. Erstere

beinhalten Kostenvorteile, einen verbesserten Marktzugang sowie den Zugriff auf externe Ressourcen und Kompetenzen. Nachteile gehen mit Abhängigkeit, Koordinationskosten und einer Erschwerung der Entscheidungsfindung einher.

## Kooperationsideen

Über eine Kooperation sollten Unternehmen immer dann nachdenken, wenn sie etwas besser machen wollen als bisher, wenn etwas Neues in Angriff genommen werden soll oder wenn man über seine Grenzen hinauswachsen will. Dies kann temporär der Fall sein – etwa zwecks gemeinsamer Durchführung eines Projekts – oder



Das Kooperationskalkül

als andauernde Zusammenarbeit geplant sein, z. B. um gemeinsam die regionale Entwicklung zu fördern. Manchmal tun sich ähnliche, manchmal heterogene Unternehmen zusammen. Im ersten Fall geht es häufig um die Kostenvorteile, die durch Größe entstehen sollen. Im zweiten Fall sollen Ergänzungen die Vielfalt des Angebots erweitern.

### Kooperationsfehler

Nicht alle Kooperationen sind erfolgreich. In der Kooperationspraxis wer-

den zahlreiche Fehler gemacht. Einer der konsequenzenreichsten ist der, dass Kooperationen nicht als strategische Entscheidungen entschieden werden, sondern als letzter Notnagel bei Problemen existentieller Art. Schwerwiegend ist das Fehlen von operationalisierten Kooperationszielen, die Wahl eines falschen Kooperationsmodells oder ungeeignete Kooperationspartner. Häufig wird darauf verzichtet, verbindliche Spielregeln der Zusammenarbeit zu vereinbaren, was fast immer zu Komplikationen

1	Kooperation als letzter Notnagel
2	Diffuse Problemlösung, keine Kooperationsziele
3	Falsche Partner
4	Falsches Kooperationsmodell
5	Probleme mit Abhängigkeit
6	Fehlende Spielregeln (Transparenz, Verbindlichkeit, Sanktionen für normale und für außergewöhnliche Zeiten)
7	Fehlende Erfolgskontrolle
8	Zu geringe Anpassungsbereitschaft oder -fähigkeit

Klassische Kooperationsfehler

führt. Für manche Unternehmen stellt sich erst in der Kooperationspraxis heraus, dass sie die Abhängigkeit von Kooperationen nicht akzeptieren können. Kooperationen müssen in Abhängigkeit von der Umweltunsicherheit kontinuierlich angepasst werden. Unterbleibt dies wegen einer fehlenden Anpassungsbereitschaft oder -fähigkeit verringert dies die Kooperationsvorteile. Ein weiterer Managementfehler, der verbreitet ist, ist der Verzicht auf eine Erfolgskontrolle der Kooperation, was dazu beitragen kann, notwendige Korrekturen zu unterlassen. Die angeführten Fehler sind jene, die am weitesten verbreitet sind.

### Fazit

Kooperationen benötigen ein gutes und umfassendes Kooperationsmanagement, um erfolgreich zu sein. Die meisten Kooperationsfehler sind vermeidbar, denn Kooperieren kann gelernt werden und nicht jede Kooperation muss in allen ihren Details neu erfunden werden. Wird dies berücksichtigt, führt die Kooperation von Unternehmen meist nicht nur zu Vorteilen der Kooperationspartner, sondern auch der Region und der Gesellschaft.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Konjunkturforums der Kärntner Raiffeisenbanken am 23. Februar 2012 in Velden.*

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



## Theresia Theurl

### *Kooperationen von Unternehmen und Staaten\**

Sowohl auf der Mikroebene der Unternehmen als auch auf der Makroebene der Staaten sind seit Jahren die Bildung größerer Einheiten sowie eine zunehmende Vernetzung zu beobachten. Dies äußert sich zum einen in Kooperationen und Fusionen von Unternehmen und zum anderen in supranationaler und intragovernmentaler Zusammenarbeit von Staaten. Für letztere ist etwa die Europäische Union mit der Euro-Union ein gutes Beispiel. Diese Entwicklungen erfordern das Management von Unternehmensgrenzen sowie das Management von Staatsgrenzen. Dabei stellen sich zahlreiche Parallelen heraus.

In beiden Konstellationen sind die Managementanforderungen hoch und es existiert keine Erfolgsgarantie. Sowohl bei Unternehmen als auch bei Staaten stellen sich nicht nur ökonomische, sondern auch gesellschaftliche Konsequenzen ein. Die Entwicklung zu größeren Einheiten kann aus einer Veränderung von wichtigen Rahmenbedingungen und der Sorge vor dem Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Staaten erklärt werden. Es sind vor allem diese Befürchtungen, die die Bereitschaft nähren, Souveränität abzugeben und Verpflichtungen einzu-gehen. Im Gegenzug wird eine Kooperationsrente erwartet.

#### **Staatliche Kooperationen**

Die Unternehmenskooperationen – ihre Ausgestaltung und ihre Erfolgsfaktoren – werden an vielen Stellen dieses IfG-Newsletters angesprochen und sind den Lesern längst bekannt. Daher wird der Fokus hier auf die staatlichen Kooperationen gelegt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Staaten hängt von der Optimierung der Erfüllung staatlicher Aufgaben und dem Auffinden von präferenzgerechten

Lösungen ab. Zusätzlich geht es um die Organisation nachhaltiger Beziehungen zu anderen Staaten und um die Förderung der Identifikation von Menschen mit ihren Staaten oder, anders formuliert, deren Akzeptanz. Die Analogien mit wettbewerbsfähigen Unternehmen sind wiederum sehr offensichtlich. Auch bei staatlichen Kooperationen zeigt sich, dass es auf die Kombination unterschiedlicher Stärken ankommt: einerseits Zentralität und Größe, andererseits aber Dezentralität und staatliche Souveränität.

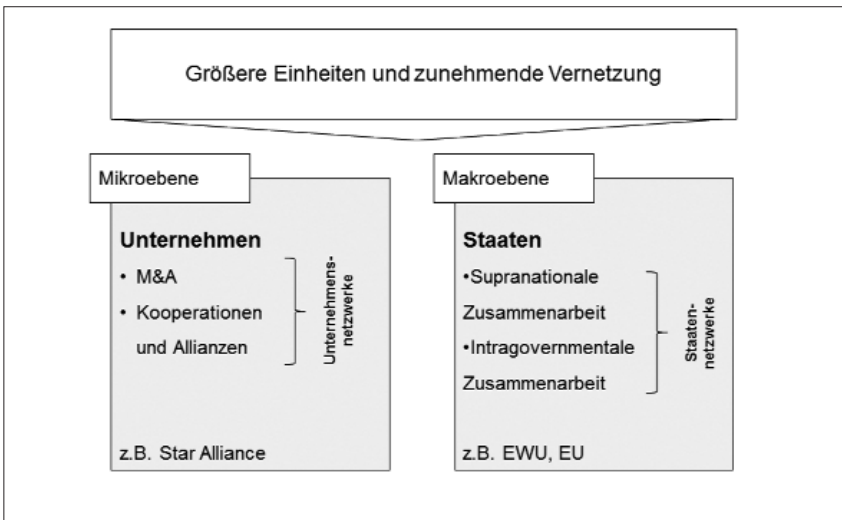
#### **Politisches Modell**

Dies entspricht dem aktuellen politischen Modell der supra- und der intergovernmentalen Zusammenarbeit. Zentralität und Größe erleichtern politische Stabilität, indem größere Risiken beherrschbar werden. Externe Effekte können so internalisiert und sowohl Transaktions- als auch Produktionskosten gesenkt werden. Andererseits fördern Dezentralität und Souveränität präferenzgerechte politische Lösungen. Sie vermitteln Identität und Bürgernähe. Verhandlungskosten können auf diese Weise verrin-

gert und die gesellschaftliche Kohäsion erleichtert werden.

#### **Kooperationsmodelle**

Wir kennen die additiven Kooperationen ähnlicher Staaten, deren Wettbewerbsfähigkeit über die Erreichung größerer Einheiten sichergestellt werden soll. Hingegen setzen kompletere Kooperationen heterogener Staaten an den Vorteilen der Vielfalt an. Der europäische Integrationsprozess hat je nach Funktion und staatlicher Aufgabenstellung die Größe oder die Vielfalt als Ansatzpunkt. Daneben kennen auch staatliche Kooperationen unterschiedliche Institutionalisierungen, die mit unterschiedlichen Zentralisierungsgraden korrespondieren. Die Managementaufgabe besteht in der Erreichung eines optimalen Mischungsverhältnisses zwischen staatlicher Souveränität und Zentralität, sprich: einer Vergemeinschaftung. Bei Unternehmen stellt sich dies auf einem Spektrum zwischen Unternehmen dar, die ausschliesslich über Marktbeziehungen miteinander verbunden sind und über unterschiedliche Kooperationsmodelle bis zu völligen Verschmelzungen reicht. Auf der



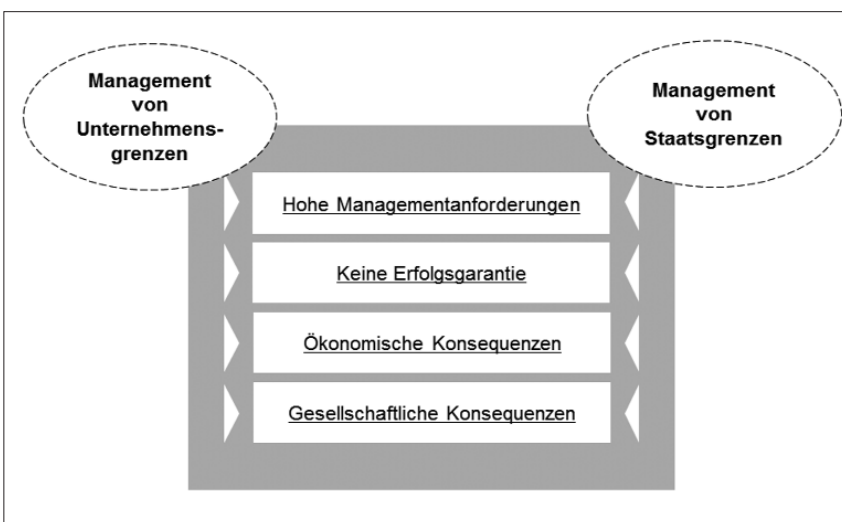
Beobachtungen

staatlichen Ebene korrespondiert dies mit autonomen Staaten, die wirtschaftlichen Austausch via Handel und die politische Zusammenarbeit über die üblichen diplomatischen Wege praktizieren, über Formen der intergovernmentalen und der supranationalen Zusammenarbeit bis zur Vergemeinschaftung durch politische Unionen. Ein Beispiel für den letztgenannten Status wären „Vereinigte Staaten von Europa“, in welcher konkreten Ausgestaltung auch immer. Der Zentralisierungsgrad der Institutionalisierung nimmt zu.

### Managementfehler

Auch die Managementfehler ähneln sich, wenn die Kooperation von Staaten vergleichend analysiert werden. Häufig ist eine fehlende Konkretisierung der Kooperationsziele und –perspektiven festzustellen. Auch nicht geeignete Partner werden in die Kooperation einbezogen, wie etwa an den aktuellen Entwicklungen der Euro-Währungsunion sehr eindrucksvoll beobachtet werden kann. Ebenso ist die Wahl ungeeigneter Kooperationsmodelle festzustellen. Zudem haben die Staaten aus unterschied-

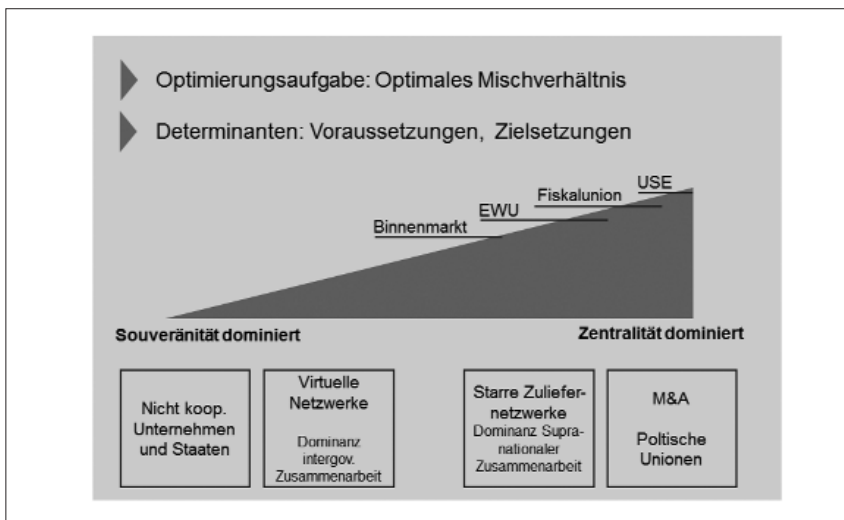
lichen Gründen Probleme mit der kooperationsinhärenten Einschränkung ihrer Aktivitätsfreiräume. Fehlende oder nicht eingehaltene Spielregeln sowie nicht verhängte oder nicht glaubwürdige Sanktionen bei der Verletzung von Spielregeln kommen hinzu. Dies kann sowohl in normalen, vor allem aber in außergewöhnlichen Situationen, beobachtet werden. Auch eine Aufteilung der Kooperationsrente, die sich anders darstellt als ursprünglich beabsichtigt, kann die staatlichen Kooperationen belasten. Solche Konstellationen manifestieren sich in nicht akzeptierten Kosten-Nutzen-Profilen der Partner oder in ungleichgewichtigen Gläubiger-Schuldner-Positionen. Auch dafür bieten die aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der Staatsverschuldung in der Europäischen Währungsunion reiches Anschauungsmaterial ebenso wie über einen fehlenden Konsens über den Abbau von Ungleichgewichten. Zu den Grundregeln eines guten staatlichen Kooperationsmanagements gehört es, diese Fragen vor dem Start der Kooperation zu klären, insbesondere gilt dies auch für die Integration von Elementen der Solidarität in die Vereinbarung. Häufig fehlt eine Erfolgskontrolle, aus der Anpassungsbedarf abgeleitet werden kann. Dieser Fehler ist bei staatlichen Kooperationen noch weiter verbreitet als bei Unternehmenskooperationen.



Konsequenzen

### Fazit

Die skizzierten Managementfehler bei politischen Kooperationen haben weitreichende Folgen. Sie können aktuell im Zusammenhang mit der Staatsverschuldungskrise in der Euro-



Unterschiedliche Neutralitätsgrade

päischen Währungsunion sehr gut studiert werden. Kennzeichnend sind ein Anhalten struktureller Ungleichgewichte, verbunden mit einer abnehmenden Performance und mit einem Schwinden der Akzeptanz. Mit dem Auftreten diverser „Netzwerkrisen“

in immer kürzeren Abständen nimmt auch die Glaubwürdigkeit der Zusammenarbeit ab und das Vertrauen auf die Problemlösungsfähigkeit der Akteure, das Kooperationsmanagement verkommt dann zum Krisenmanagement. Kurzum: Aus dem Koope-

rationsmanagement für Unternehmen könnten zahlreiche Lehren für ein gutes Kooperationsmanagement für staatliche Kooperationen abgeleitet werden. Hervorgehoben werden soll, dass eine sorgfältige Institutionalisierung der Kooperation das operative Management deutlich erleichtern kann.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Gesellschaftspolitischen Exklusiv-Seminars des Verbands Druck und Medien Niedersachsen e.V. am 24. Januar 2012 in Celle.

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Warum ist Kommunikation für Wohnungsgenossenschaften wichtig?\**

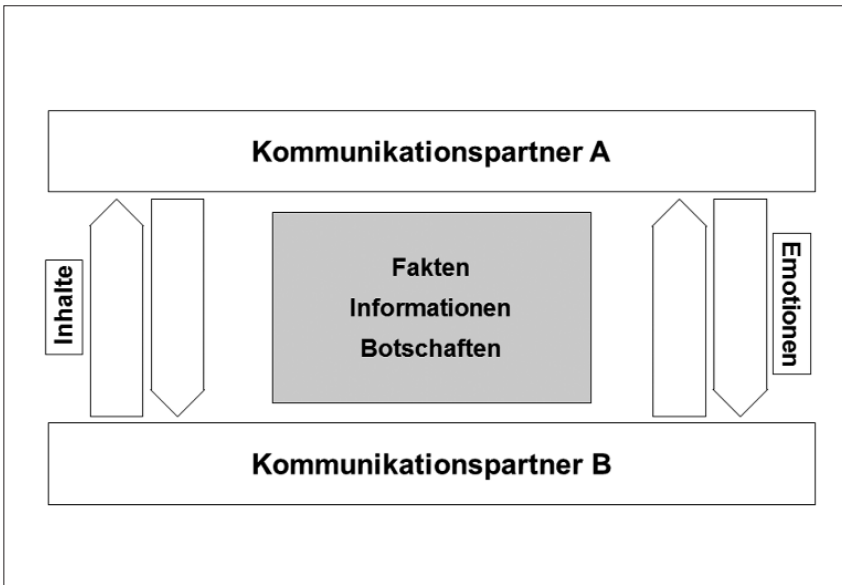
Kommunikation nach innen und nach außen ist auch für Wohnungsgenossenschaften wichtig und prägt die Identität der Unternehmen. Wie bei anderen Unternehmen auch darf die Kommunikation nicht willkürlich und punktuell sein, sondern sie erfordert eine Strategie. Dabei sind einige Besonderheiten zu berücksichtigen. Intern sind die besonderen Governancestrukturen einer Genossenschaft zu beachten und extern diverse Informationsmängel der Adressaten.

Die Gefahr, aneinander vorbei zu kommunizieren, ist groß, ebenso wie die resultierenden Probleme bei der Wahl falscher Kommunikationskanäle und ungeeignet aufbereiteter Kommunikationsinhalte. Einige wichtige Grundregeln für die Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften sind zu beachten.

### Grundregeln

So muss die Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor verstanden werden. Diese Erkenntnis muss in ein Kommunikationskonzept umgesetzt werden. Die Kommunikationsstrategie ist in die Unternehmensstrategie einzubinden. Die relevanten Kommunikationselemente

sind zu identifizieren und umzusetzen. Schließlich muss die Bereitschaft zur Anpassung von Kommunikationselementen, die sich nicht bewährt oder überlebt haben, vorhanden sein. Kommunikation darf nie einseitig sein und es gilt zu beachten, dass sie immer Inhalte und Emotionen enthält. Daher muss sie zielgruppenorientiert



Kommunikation ist nie einseitig

ausgerichtet sein und die Reaktionen bei den Empfängern von vorneherein mit berücksichtigen.

### Kommunikationskern

Der Kommunikationskern bei Wohnungsgenossenschaften ist die MemberValue-Strategie, ihre Inhalte und Ergebnisse. Dies gilt für die Kommunikation nach innen und nach außen. Nach innen geht es erstens darum, was die Mitglieder wünschen und

zweitens darum, was die Wohnungsgenossenschaft diesbezüglich leistet. Diese Botschaften sind adäquat aufzubereiten und zu kommunizieren. Wichtig ist, dass dies von vorneherein freiwillig geschieht und nicht nach Aufforderungen.

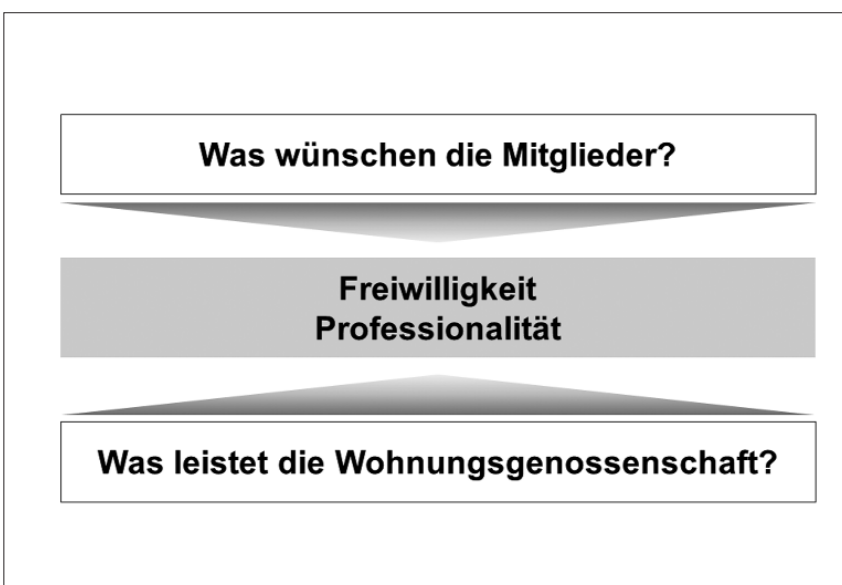
### Anforderungen

Bei der Entwicklung und bei der Umsetzung einer Kommunikationsstrategie von Wohnungsgenossenschaften

sind mehrere Aufgaben zu isolieren und dabei einige Anforderungen zu erfüllen. Auf diese soll hier kurz eingegangen werden. So ist es sehr wichtig, geeignete Zielgruppen zu identifizieren, für die differenzierte Kommunikationsstrategien zu entwickeln sind. Das Abgrenzungskriterium muss dabei ein kommunikationsrelevantes sein. Ebenso bedeutend ist die Aufbereitung der Kommunikationsinhalte. So sind die zu kommunizierenden Ergebnisse der Genossenschaft in Bezug zu den Zielen, Ankündigungen und zum wirtschaftlichen Erfolg der Zielgruppen aufzubereiten. Es gilt, eine belastbare Informationsbasis aufzubauen und diese kontinuierlich zu aktualisieren. Im Rahmen der eigentlichen Kommunikationsakte sollte präzise zwischen den drei Komponenten des MemberValues differenziert werden, wobei auch die Interdependenzen herauszuarbeiten sind. Das MemberValue-Reporting sowie die für MemberValue-Strategien erforderlichen Mitgliederbefragungen sind möglichst kontinuierlich durchzuführen. Widersprüchliche Informationsinhalte sollten vermieden werden. Zusätzlich sollten keine Widersprüche zwischen Ankündigungen und Maßnahmen vorliegen. Eine besonders wichtige Aufgabe ist die Wahl der geeigneten Kommunikationskanäle.

### Alleinstellungsmerkmale

Die Kommunikation in und von Wohnungsgenossenschaften ist ein immerwährender Prozess der Gewinnung, Nutzung und Weitergabe von Informationen über den MemberValue. Je besser dies gelingt, umso mehr können die Stärken von Wohnungsgenos-



Der Kommunikationskern



senschaften gestärkt werden. Eine geeignete Kommunikationsstrategie ermöglicht nämlich eine Fokussierung auf das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal, verbunden mit einer Zielgruppenorientierung. Eine gute Kommunikationsstrategie ermöglicht den Stakeholdern zudem eine bessere Verfolgung der Entwicklung der Wohnungsgenossenschaft. Die Kommunikationsinhalte können modular und standardisiert aufbereitet werden. Auf diese Weise gelingt es, strategische Zielsetzungen und die Erfüllung gesetzlicher Informationspflichten zu kombinieren. Die Entwicklung eines klaren Unternehmens-

profils wird ermöglicht sowie die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen. Dies ermöglicht auch die Kontrollaktivitäten der Mitglieder und könnte deren Engagement erleichtern und fördern.

### Fazit

Die interne und die externe Kommunikation von Wohnungsgenossenschaften ist eine eigenständige Managementaufgabe, die den wirtschaftlichen Erfolg, die Akzeptanz und die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst. Bei der Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien sind einige Grundregeln zu beachten und

wichtige Anforderungen zu berücksichtigen. So muss die Kommunikationsstrategie unmittelbar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein, um glaubwürdig zu sein.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 19. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 20. März 2012 in Münster.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Creditreform: Optimierung der Binnenstrukturen\**

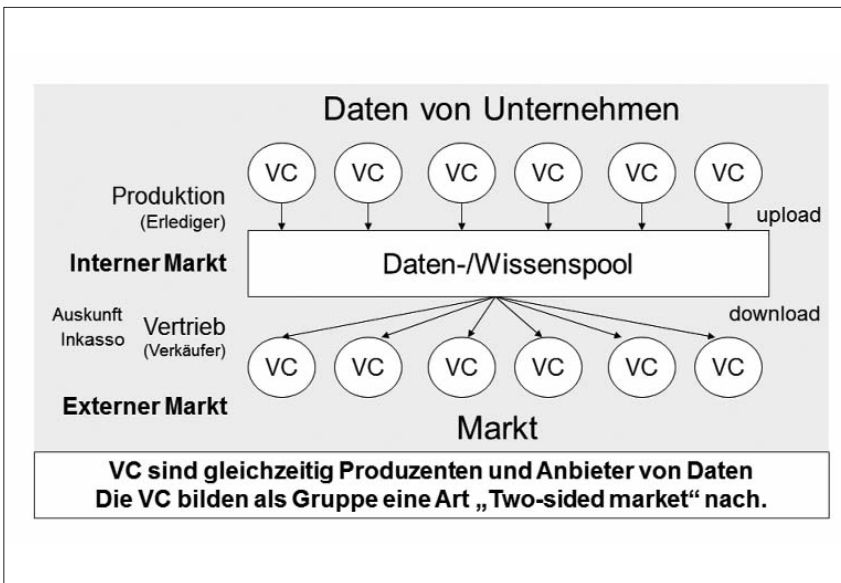
Das Unternehmen Creditreform ist eine Kooperation der einzelnen Vereine Creditreform. Es handelt sich um eine Kooperation, die sich durch eine lange und erfolgreiche Tradition auszeichnet. Die Vereine Creditreform sind gleichzeitig auf einem internen Markt Produzenten von Unternehmensdaten und auf einem externen Markt die Anbieter oder Verkäufer solcher Daten. Sie gestalten und nutzen also einen Daten- oder Wissenspool. Die Kooperation ist, bildlich gesehen, rund um eine Plattform angesiedelt. Insgesamt bilden die Vereine Creditreform als Gruppe eine Art „Two-sided market“ nach.

Die Akteure der beiden Seiten des „Two-sided markets“ hängen wechselseitig voneinander ab. Je besser die lokalen Informationen sind, die die VC generieren, desto besser kann auch der Vertrieb dieser Informationen sein. Funktioniert hingegen der Vertrieb nicht optimal und ist der Marktanteil auf dem externen Markt zu gering, so kann die Produktion der Informationen nicht erwirtschaftet werden. Der Erfolg der gesamten Kooperation ist also von den Aktivitäten

der Partner auf den beiden Seiten sowie von der Verrechnung der einzelnen Leistungen abhängig, die die wesentlichen Anreize enthalten. Es geht also um die Kooperationsrente durch die Zusammenarbeit der Vereine Creditreform. Eine Besonderheit dieser Kooperation besteht darin, dass die Akteure auf den beiden Seiten identische Unternehmen in der Ausübung jeweils einer der beiden Rollen sind.

### Gleichgewicht

Two-sided markets funktionieren nur dann, wenn beide Seiten in einem Gleichgewicht zueinander stehen, es also einen Ausgleich zwischen internem und externem Markt gibt, einerseits dem Datenangebot, das der Produktion entspricht und andererseits der Datennachfrage, die dem Vertrieb entspricht. Dies wird nur dann gelingen, wenn die Akteure beider Seiten ihren Vorteil sehen. Daher ist das Ta-



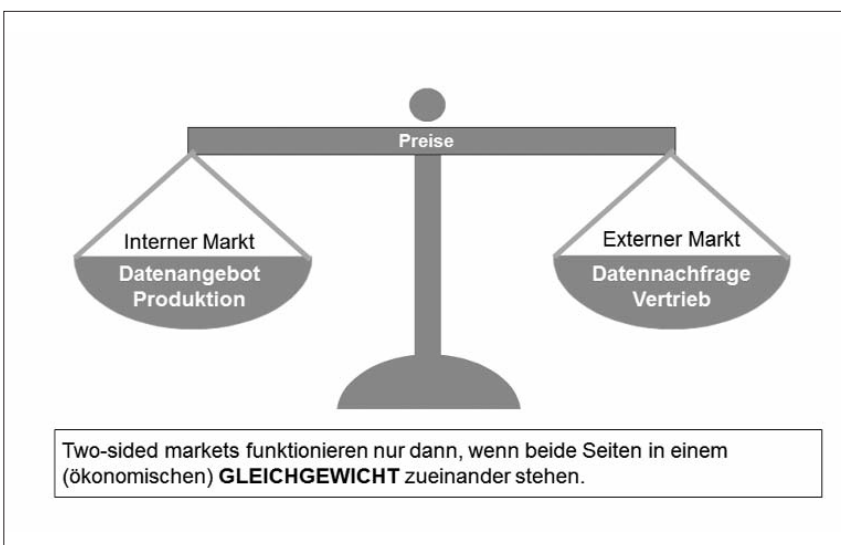
Leistungen der Creditreform

rifsystem, die Verrechnung der beiden Leistungstypen, der Schlüssel zum Erfolg. Es müssen Anreize enthalten sein, die Potenzialausschöpfung zu intensivieren und eine effiziente und qualitätsorientierte Produktion zu ermöglichen. Im Kern steht also die konkrete Ausgestaltung der Kooperation, also ihre Binnenstrukturen.

### Veränderungen

Auf dem Markt für Unternehmensinformationen haben sich in den ver-

gangenen Jahren größere Veränderungen ergeben, die auch das Kooperationsmodell der Creditreform berühren und zu einer Veränderung des Tarifsystems drängen. Es haben sich neue Anbieter herausgebildet, die mit Spezialangeboten und -tarifen den Wettbewerb deutlich intensiviert haben. Gleichzeitig hat sich auch die Struktur der Nachfrage verändert. So haben die gebündelte Nachfrage und die Anzahl der großen Nachfrager zugenommen, ebenso ist die Vielfalt der



Ökonomisches Gleichgewicht

Nachfrager gestiegen. Auf der anderen Seite haben sich die Produktionstechnologien verändert. Die Datenbankbasierung erfordert und ermöglicht eine permanente Pflege der Daten. Dies hat zu höheren Fixkosten und einer deutlichen Verringerung der variablen Kosten geführt. Die Grenzkosten zusätzlicher Datenangebote sind sehr gering geworden. Das Produktportfolio wurde deutlich ausgeweitet.

### Anpassungsbedarf

Im Ergebnis kommt das bisher praktizierte Geschäftsmodell der Creditreform unter Anpassungsdruck. Eine Veränderung des Tarifsystems muss die Abhängigkeit der beiden Seiten als Konstruktionsmerkmal berücksichtigen. Isolierte Preisanpassungen würden die Kooperation sprengen und die Kooperationsrente deutlich verringern. Da der Druck über den externen Markt auf den internen Markt übertragen wird, dürfen die Preise des internen Marktes nicht jene des externen Marktes dominieren, da sonst Marktanteile verloren gehen. Andererseits ermöglicht es die geänderte Kostenstruktur auf dem internen Markt, Preiszugeständnisse auf dem externen Markt zu machen. Es geht also um Anpassungen, die die Stabilität der traditionsreichen Kooperation ermöglichen sollen. Konkret stellt sich die Frage nach einem fairen Tarifsystem, das den geänderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt und die Kooperationsrente maximiert. Das zukünftige Tarifsystem muss gleichzeitig Effizienz in der Zusammenarbeit ermöglichen und die Akzeptanz durch die Kooperationspartner sicherstellen.

**Fazit**

Die aktuelle Herausforderung zeigt mehrere Merkmale dieser besonderen Kooperationen sehr deutlich. Erstens wirken sich die Strategien und Aktivitäten der Kooperationspartner auf das Gesamtergebnis der Kooperation und die wirtschaftlichen Ergebnisse der Partner aus. Zweitens hängt der einzelwirtschaftliche Erfolg vom Erfolg der gesamten Kooperation ab.

Drittens geht es um die kontinuierliche Veränderung der Binnenstrukturen bei sich ändernden Rahmenbedingungen. Viertens müssen die Preisstrukturen der beiden Aktivitätsebenen der Creditreform zwar unabhängig voneinander optimiert werden, dennoch muss in einem zweiten Schritt der Interdependenz der Zusammenarbeit adäquat Rechnung getragen werden.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Verbandstags der Creditreform am 10. Mai 2012 in Kopenhagen.

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

**Theresia Theurl**

*Finanzkrise – Bankenkrise – Schuldenkrise – Stellung der genossenschaftlichen Banken\**

Seit mehreren Jahren sind auch die Rahmenbedingungen für die Raiffeisenbanken und alle anderen genossenschaftlichen Banken andere geworden. Sie bringen ein krisenhaftes Umfeld zum Ausdruck. Nach der Immobilien- und der globalen Finanzmarktkrise, die in vielen Volkswirtschaften auch mit Bankenkrisen verbunden waren, stehen nun die Verschuldungskrisen in mehreren Staaten der Europäischen Währungsunion im Vordergrund.

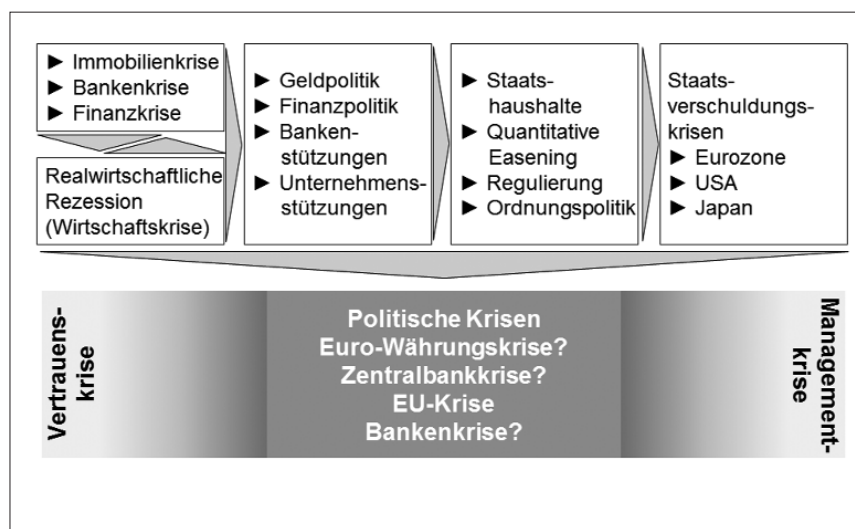
Wird von den konkreten Inhalten der diversen Krisen abstrahiert und wird nach gemeinsamen Konsequenzen und Perspektiven für die Genossenschaftsbanken gesucht, so ist insgesamt davon auszugehen, dass sowohl eine Vertrauenskrise als auch eine Managementkrise zu identifizieren ist. Diese beiden Krisen können gleichsam als eine „Krisenklammer“ verstanden werden, die nun seit mehreren Jahren die Aktivitäten der Genossenschaftsbanken prägt. Diese Klammer beinhaltet auch eine Zahlungsbilanzkrise, eine Krise der Zentralbanken sowie eine Krise der Europäischen Union. Die letztgenannten Krisen sind bislang weniger ausgeprägt, könnten sich jedoch noch deutlich stärker herausbilden, wenn es nicht gelingt, die aktuellen Entwick-

lungen und Probleme besser als bisher in den Griff zu bekommen.

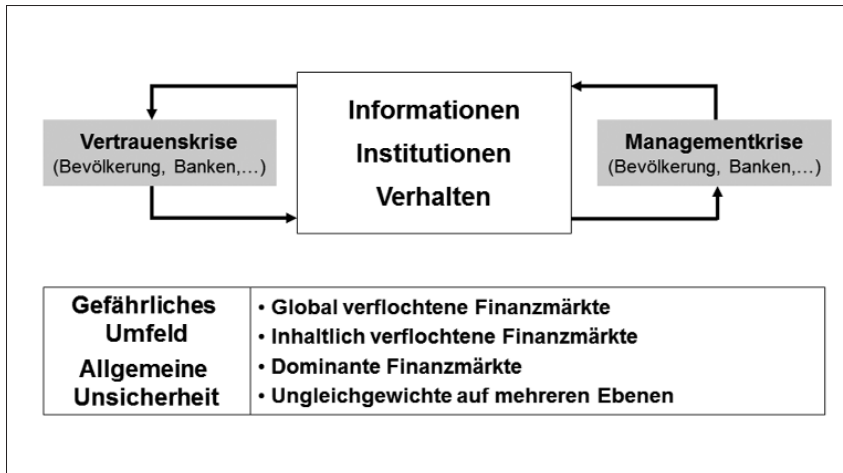
Sie werden getrieben von den Erwartungen und Handlungen der Bevölkerung sowie der Banken, aber auch der Unternehmen und der Politiker, die sich seit Jahren im „Krisenmodus“ befinden. Die Krisen werden ver-

**Krisenstruktur**

Die Management- und die Vertrauenskrise beeinflussen sich gegenseitig.



Krisenstruktur



Krisenelemente

schärft durch fehlende Informationen, durch mangelhafte Institutionen und Regeln, die Verletzung von gültigen Regeln sowie durch das Verhalten einzelner Akteure. Dieser krisenfördernde und von den Krisen geförderte Komplex besteht seit Jahren und ändert sich nur in den Details. Der Hintergrund dafür liegt in der Existenz von Ungleichgewichten auf mehreren Ebenen sowie der Dominanz der global und inhaltlich verflochtenen Finanzmärkte. Solange es nicht gelingt, die strukturellen Ungleichgewichte abzubauen, werden sich immer wieder Krisen im Gesamtsystem ergeben. Raiffeisenbanken be-

wegen sich also in einem gefährlichen Umfeld, das durch allgemeine Unsicherheit geprägt ist.

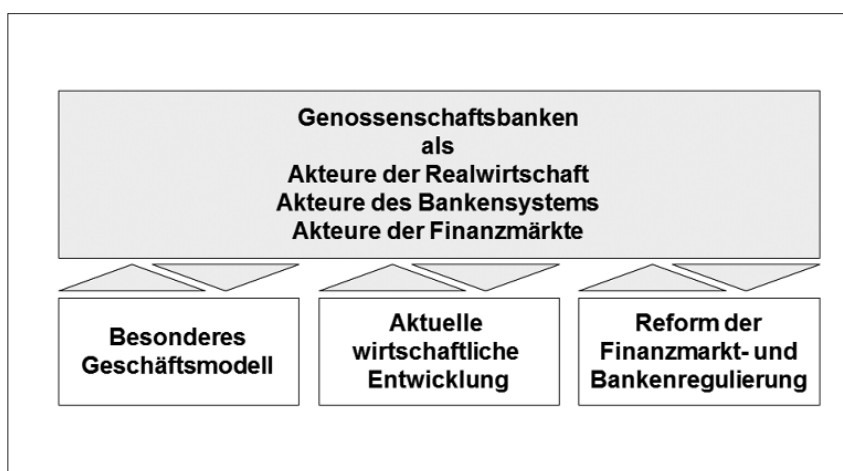
### Raiffeisenbanken

Raiffeisenbanken sind mit ihren Aktivitäten in der Realwirtschaft verändert, vor allem über die Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen. Sie sind Akteure des Bankensystems und sie sind, wenngleich in moderatem Ausmaß und nur mit speziellen Transaktionen, auf den Finanzmärkten vertreten. Von den krisenhaften Entwicklungen werden sie über ihr spezielles Geschäftsmodell, die aktuellen wirtschaftliche Entwicklung sowie von

Reformen der Banken- und Finanzmarktregulierung betroffen. Ihr dezentrales, lokal und regional verankertes Geschäftsmodell federt die direkte Betroffenheit von den Krisen ab und ermöglicht es ihnen, stabilisierend zu wirken. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell kann also als Wettbewerbsvorteil in turbulenten Zeiten verstanden werden. Doch realwirtschaftliche Probleme sowie Finanzmarktunsicherheiten wirken sich selbstverständlich auch auf Genossenschaftsbanken aus. Dies ist immer dann der Fall, wenn die allgemeine Unsicherheit auch die wirtschaftlichen Aktivitäten verringert. Dies trifft auch die Nachfrage nach Krediten. Die heute diskutierten Reformen der Banken- und Finanzmarktregulierung werden sich vor allem dann negativ auf die Genossenschaftsbanken auswirken, wenn deren besonderes Geschäftsmodell nicht berücksichtigt wird, also weiter am Prinzip einer undifferenzierten Regulierung festgehalten wird, das sich in den vergangenen Jahren herausgebildet hat. Raiffeisenbanken werden durch das krisenhafte Umfeld und die vielfachen Reaktionen darauf also einerseits positiv und andererseits negativ betroffen.

### Fazit

Raiffeisenbanken sowie alle anderen Genossenschaftsbanken haben sich als eine stabilisierende Säule in einem krisenhaften Umfeld bewährt. Sie verkörpern ein robustes Geschäftsmodell, das eine realwirtschaftliche und lokale/regionale Verankerung beinhaltet. Sie sind nicht finanzmarktgetrieben und sie sind nur auf einzelnen Finanzmarktsegmenten tätig. Dies



Genossenschaftliche Banken

sollte es auch nahe legen, bei allen anstehenden Reformen der Banken- und Finanzmarktregulierung zu differenzieren und die Risikoorientierung der einzelnen Geschäftsmodelle explizit zu berücksichtigen. Geschieht dies hingegen nicht, gehen auch die stabilisierenden Wettbewerbsvorteile der

Genossenschaftsbanken verloren, die diesen inhärent sind.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen eines Seminars für Verwaltungs- und Aufsichtsräte von Raiffeisenbanken Nord- und Südtirols am 14. Januar 2012 in Neustift.*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Genossenschaften – Mehr Wert für Mitglieder durch Mitglieder*

Mitglieder sind die Kunden der Genossenschaft, sie sind aber auch deren Eigentümer. Zum Erfolg einer Genossenschaft ist es wichtig, dass die Mitglieder verstehen, welche Aufgaben ihnen damit zukommen. Sie tragen aktiv zum Erfolg bei. Die mit der Mitgliedschaft verbundene Doppelfunktion und die mit ihr verbundenen Aufgaben sind den Mitgliedern deshalb klar zu kommunizieren.

#### Unternehmer im Unternehmen

Genossenschaften ermöglichen es ihren Mitgliedern, das Beste von zwei Welten zu erlangen. Einerseits können sie individuell verantwortlich Unternehmen bleiben, die eigene (Geschäfts-)Ideen verwirklichen, andererseits können sie in der Kooperation mit anderen Unternehmen Vorteile realisieren, die typischerweise durch Größe geprägt sind. Letztlich ist die Genossenschaft nichts anderes als die Fortsetzung des eigenen Unternehmens mit anderen Mitteln. Um dieses Zusammenwirken von Genossenschaft und Mitgliedsunternehmen erfolgreich zu gestalten, ist es wesentlich, dass beide in einem Gleichgewicht zueinander stehen. Das bedeutet, dass weder die individuellen Wünsche und Anforderungen der einzelnen Unternehmen, noch die zentralen Leistungen der Genossenschaften

den jeweils anderen Partner dominieren dürfen, indem sie ein Übergewicht bekommen. Die Ermittlung dieses Gleichgewichts kann aber nicht von außen vorgegeben werden. Es unterscheidet sich von Branche zu Branche und auch im Zeitablauf durch technologische Änderungen und Änderungen in den Märkten. Deshalb ist es wichtig, dass die Schaffung dieses Gleichgewichts in der Genossenschaft diskutiert wird. Dieses ist an zwei Voraussetzungen geknüpft. Erstens muss die Genossenschaft bereit und in der Lage sein, ihren Mitgliedern, den durch sie geschaffenen MemberValue zu kommunizieren, zweitens müssen die Genossenschaftsmitglieder erkennen, dass sie Teil dieses Gleichgewichts sind, sie sind Teil der Genossenschaft und ihrer Wertschöpfung und die Genossenschaft ist Teil des einzelnen Mitgliedsunternehmens.

#### Mitgliedermitwirkung

Wenn akzeptiert ist, dass die Genossenschaft Teil des eigenen Betriebs des Mitglieds ist, so folgt aus der Verantwortung des Mitglieds für seinen eigenen Betrieb auch eine Verantwortung für die gemeinsame Genossenschaft, die wertvollen Input für das eigene Unternehmen liefert. Um der eigenen Verantwortung für die gemeinsame Genossenschaft nachzukommen, empfehlen sich drei Schritte, die jedes Mitglied einer Genossenschaft für sich einfach vollziehen kann.

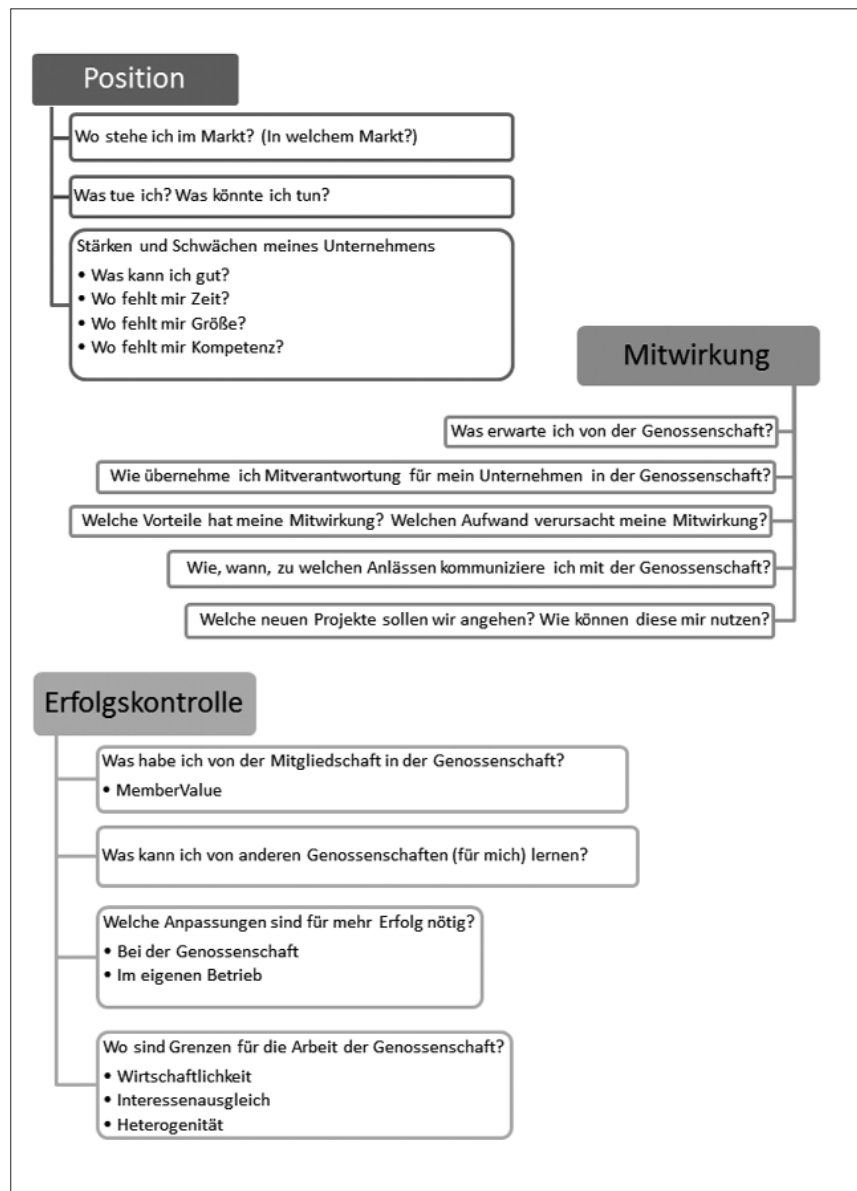
Erstens ist die eigene *Position* im Markt zu überprüfen. Das Mitglied muss sich klar darüber werden, welche Tätigkeiten und Aufgaben im eigenen Betrieb aktuell durchgeführt werden, was insbesondere auch die Tätigkeiten betrifft, die nicht den Kern des Unternehmens betreffen, also z.B. Verwaltungsaufgaben. Es ist aber auch zu prüfen, wo die Stärken



und Schwächen des Unternehmens liegen. Es ist ehrlich zu analysieren, wo für bestimmte Aufgaben, die als notwendig erachtet werden, die Größe, die Kompetenz oder auch die Zeit fehlt. Damit wird jedem Mitglied ermöglicht zu erkennen, wo das eigene Unternehmen Stärken besitzt, aber auch in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit in der Genossenschaft besser und effizienter wäre.

Wenn aus der eigenen Unternehmensanalyse heraus erkannt wurde, dass und auch wo die Genossenschaft für das eigene Unternehmen wichtig ist, muss ein Mitglied sich zweitens über die *Mitwirkung* in der Genossenschaft klar werden. Nur so wird es ihm ermöglicht, seine eigenen aus dem eigenen Unternehmen erwachsenen Interessen zu wahren. Diese Vorteile der Mitwirkung muss das Mitglied auch gegen den Aufwand spiegeln, der damit verbunden ist, so dass die Vorteilhaftigkeit deutlich wird. Es ist die Erwartungshaltung gegenüber der Genossenschaft zu formulieren und zu klären, welche (neuen) Projekte die Genossenschaft übernehmen sollte. Schließlich muss das Mitglied auch für sich klären, wie es mit der Genossenschaft kommuniziert. Dazu ist zu ermitteln, welche Anlässe genutzt werden und wer der oder die Ansprechpartner sind. Nur über diese Kommunikation kann das Interesse der Mitglieder in der Genossenschaft überhaupt abgebildet werden. Unterbliebene Kommunikation sind unterbliebene Chancen.

Drittens muss die Arbeit der Genossenschaft auch der Erfolgskontrolle unterliegen. Jedes Mitglied muss für sich klären, was es von der Genossenschaft an generiertem Wert erwartet.



Andererseits hat die Genossenschaft selbst dafür Sorge zu tragen, dass dieser MemberValue für die Mitglieder kommuniziert und ihnen damit verdeutlicht wird. Die Erfolgskontrolle bedeutet auch immer, dass über Anpassungen nachgedacht wird. Diese Anpassungen können die Genossenschaft aber auch den einzelnen Betrieb des Mitglieds betreffen, die notwendig sind, um den gemeinsamen Erfolg sicherzustellen

Durch diese Schritte für die Mitglieder, die letztlich aus ihrem eigenen

Interesse resultieren, kann der Erfolg der Genossenschaft erhöht werden und damit wird wiederum der Erfolg des einzelnen Mitgliedsunternehmens gefördert.

*\*Vortrag am 31. Januar 2012 bei der Genossenschaft Kölner Friedhofsgärtner eG.*

---

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

---

# Interview

## Was macht Genossenschaften aus?

Interview mit Theresia Theurl, Professorin für Volkswirtschaftslehre und geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, und Ulrich Wickert, Ex-„Mr. Tagesthemen“, Buchautor und Wertebotschafter unserer Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

**Frage:** 2003 titelte die Wochenzeitung „Die Zeit“ einen Beitrag über Genossenschaften mit den Worten „Die besseren Kapitalisten“. Sehen Sie das auch so?

**Theurl:** Es ist immer eine Frage, wie man den Begriff des Kapitalisten interpretiert. Wenn man es aber so sieht, dass Genossenschaften sich aus Menschen zusammensetzen, die im eigenen Interesse versuchen, etwas selbst in die Hand zu nehmen und dafür auch Verantwortung übernehmen, dann passen sie optimal in unsere Wirtschaftsordnung der Marktwirtschaft und zum Subsidiaritätsprinzip. Damit sind sie in der Tat die besseren Kapitalisten. Sie rufen nicht nach dem Staat, sondern nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand.

**Wickert:** Wenn ich sagen würde, sie sind die besseren Kapitalisten, dann bedeutet das für mich eine gewisse Interpretation des Kapitalismus. Es gibt den Raubtierkapitalismus, es gibt den Kasinokapitalismus. Und dann gibt es das, was man mit der sozialen Marktwirtschaft umschreibt. Diese Art des Kapitalismus ist von Werten getrieben. Das Wichtige bei der Genossenschaft ist für mich das Prinzip der Solidarität. Hier schließen sich

Menschen zusammen, die möglicherweise alleine nicht schaffen könnten, was sie als Gemeinschaft schaffen.

**Frage:** In den überregionalen Medien wird wenig über Genossenschaften berichtet. Leiden Genossenschaften an einem Imagedefizit?

**Theurl:** Bis vor Kurzem hätte ich das auch gedacht. Mit dem Marktforschungsunternehmen GfK Nürnberg haben wir eine Befragung darüber durchgeführt, was Deutschland über Genossenschaften weiß, und haben höchst informative und sehr interessante Ergebnisse erhalten: Viele Menschen kennen Genossenschaften und wissen, was Genossenschaften sind,

wenn auch oft nur punktuell. Aber viele können Beispiele für Genossenschaften nennen und kennen ihre wesentlichen Merkmale. Etwa 81 Prozent wissen: Genossenschaften müssen zum Wohl ihrer Mitglieder handeln. Das ist ein außerordentlich hoher Prozentsatz.

**Wickert:** Weil die Mitglieder Eigentümer sind!

**Theurl:** Genau so ist es. Es gibt einerseits Informationen über Genossenschaften in der Bevölkerung, unabhängig davon, ob die Medien berichten. Andererseits werden Genossenschaften positiv eingeschätzt. Ich bin der Meinung, dass sich im Zuge der



Prof. Dr. Theresia Theurl und Ulrich Wickert im Gespräch

Foto: Uwe C. Beyer

Finanzmarktkrise etwas geändert hat. Man kann also nicht mehr sagen, dass die Menschen nicht wissen, was Genossenschaften sind. Genossenschaften werden auch nicht als hinterwäldlerisch und antiquiert eingeschätzt.

**Wickert:** Allerdings habe ich es schon mehrmals erlebt, wenn ich bei Volksbanken Vorträge halte, dass es einen Wandel gegeben hat. Einen Wandel hin zum Bekenntnis einer Genossenschaft. Plötzlich bekennen sich auch immer mehr Vorstände von Volksbanken zu dem Begriff der Genossenschaftsbank, um sich von anderen Banken abzusetzen. Das ist etwas ganz Wichtiges. Denn der Wert der Genossenschaften muss ja erst einmal von denjenigen vertreten werden, die dort arbeiten und sie repräsentieren.

**Frage:** *Wie könnte man die genossenschaftlichen Prinzipien – Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung – bekannter machen und das Image der Genossenschaften noch weiter stärken?*

**Theurl:** Sehr wichtig ist natürlich Kommunikation. Aber das ist nur die eine Sache. Ebenso wichtig ist, dass man sie auch lebt und umsetzt. Je bewusster sich das Genossenschaften machen, umso authentischer können sie die Prinzipien auch vermitteln. Und die Umfrageergebnisse zeigen, dass sie in dem, was sie tun, sehr glaubwürdig sind.

**Wickert:** Praktisch kann man das machen, indem jede Volksbank in ihrer Region klarmacht: „Ich bin mitverantwortlich für den Zustand der Region, in der ich mich befinde.“ Das heißt, ich engagiere mich auch in der Jugendarbeit, im Sport, ich engagiere mich dort, wo Vereine und Institutio-

nen, die der Gemeinschaft dienen, Hilfe brauchen. Ich sage immer: Ein Unternehmen leidet, wenn seine Umgebung leidet. Einem Unternehmen geht es gut, wenn es seiner Umgebung gut geht. Wenn das Unternehmen hilft, dass es der Umgebung besser geht, dann wird es als positives Element angesehen.

**Frage:** *Frau Theurl, was hat Sie dazu bewogen, Ihren Schwerpunkt auf das Thema Genossenschaften zu setzen?*

**Theurl:** Mich hat immer fasziniert, dass es Organisationen gibt, die einerseits selbstständige, kleinere Einheiten sind und großen Wert darauf legen, selbstständig zu bleiben. Andererseits, dort, wo es notwendig ist, schließen sie sich zu größeren Gebilden zusammen und organisieren Vielfalt. In meinem alten Leben an der Universität Innsbruck war ich für alle europäischen Fragen zuständig. Damals standen souveräne Staaten im Mittelpunkt meiner Arbeit, die selbstständig bleiben, aber dennoch zusammen dieses größere Gebilde der Europäischen Union haben. Jetzt an der Universität Münster erforsche ich das im Bereich der Unternehmensorganisation: Unternehmen kooperieren zunehmend, bleiben aber dabei selbstständig. Wo man Größen- und Vielfaltsvorteile nutzen kann, arbeiten sie zusammen. Dieses Zusammenspiel von Kleinheit und Größe finde ich faszinierend.

**Frage:** *Und wie kam es zu Ihrer „Sehnsucht nach verlässlichen Werten“, wie Sie auch eines Ihrer Bücher genannt haben, Herr Wickert?*

**Wickert:** Ich habe in den 70er-Jahren bei der Sendung „Monitor“ gearbeitet, und irgendwann kam ein Verleger

zu mir: „Herr Wickert, Sie berichten immer viel über Probleme in der Gesellschaft, schreiben Sie doch mal ein Buch drüber!“ Ich wusste nicht, wie man ein Buch schreibt. Ich hatte nicht einmal eine Doktorarbeit geschrieben. Dann fing ich an nachzudenken: Warum gibt es immer wieder Probleme in der Gesellschaft? Weil die Regeln nicht eingehalten werden. Also befasste ich mich mit dem Thema „Regeln der Gesellschaft“. Sehr beeinflusst hat mich Emile Durkheim mit seinem Buch „Erziehung, Moral und Gesellschaft“, das nicht philosophisch, sondern pädagogisch und soziologisch an das Thema der Werte herangeht. Und dann habe ich, und das war der wirkliche Auslöser, dieses Buch nach zehn Jahren wieder gelesen. Während ich dieses Buch las, rief mich die wirtschaftliche Fakultät in Köln an und fragte mich, ob ich auf der Diplomfeier den Festvortrag halten möchte. Das nahm ich gerne an und beschloss über Werte zu sprechen. Nach meinem Vortrag kamen viele junge Menschen zu mir und sagten: „Herr Wickert, davon hat uns noch nie jemand etwas erzählt.“

**Frage:** *Was macht Ihrer Meinung nach eine gute Bank aus?*

**Theurl:** Das kann ich ganz kurz sagen: Verlässlichkeit und die Möglichkeit, dass die Kunden Eigentümer werden können. Das ist mir sehr wichtig bei einer Bank. Dass die Bank auch in der Lage ist, den unterschiedlichen Kunden und Mitgliedern die Lösungen zu bieten, die sie benötigen, und nicht einfach irgendetwas verkaufen. Ansonsten würde ich meinen, eine Bank braucht erstens Kunden und/oder Mitglieder, sie braucht aus-

## Nachgefragt

*Genossenschaften sind ...*

**Theurl:** ... so zeitgemäß, dass sie jetzt erfunden werden müssten, wenn es sie nicht schon gäbe.

**Wickert:** ... modern.

*Wenn ich Banker wäre, ...*

**Wickert:** ... müsste ich erst einmal anfangen, rechnen zu lernen.

**Theurl:** ... dann würde ich eine Genossenschaftsbankerin sein wollen.

*Als wichtigsten Wert sehe ich ...*

**Theurl:** ... langfristige Entscheidungen treffen zu können.

**Wickert:** ...Freiheit. Ich bin nämlich der Pate des Wortes „Freiheit“.

reichend Eigenkapital, natürlich Liquidität, und sie braucht Vertrauen.

**Frage:** Was macht Genossenschaften für Studenten attraktiv? Wie viele Studenten beschäftigen sich mit dem Thema?

**Theurl:** Bei den Studierenden braucht man sich gar keine Gedanken zu machen. Die sind sehr interessiert. Ich habe so ungefähr 500 Studierende im Jahr, die das Fach Unternehmenskooperationen studieren. Genossenschaftliche Kooperationen machen einen Teil davon aus. Die Studieren-

den sind beeindruckt davon, dass Genossenschaften die älteste Form von Netzwerken sind – und völlig modern und zeitgemäß. Sie sind praktisch die Kooperationspioniere. Wir können heute erklären, wann eine Genossenschaft Sinn macht oder wann es besser ist, eine andere Allianz zu gründen. Es ist faszinierend, dass man sich heute mit Organisationen beschäftigen kann, die mitten in unsere Zeit passen und doch eine lange Tradition haben.

**Frage:** Herr Wickert, Sie sind Werbe- und Wertebotschafter der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Werden Sie öfter darauf angesprochen? Was verbindet Sie mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken?

**Wickert:** Ich bin 20 Jahre lang Genosse bei der Sparda-Bank gewesen. Heute bin ich Genossenschaftler bei der Hamburger Volksbank und habe 40 Anteile, bin also Großaktionär. Vor Kurzem habe ich mich mit Herrn Schäuble auf einer Veranstaltung in Berlin unterhalten, und da kommt Frau Schäuble und sagt: „Herr Wickert, ich finde es toll, dass Sie sich für die Genossenschaftsbanken einsetzen!“ Ich sage: „Wie kommt’s?“, und Herr Schäuble sagt: „Wir sind doch alle alte Volksbanker!“ Das Schöne ist, dass es immer sehr positiv festgestellt wird. Bis hin zu jungen Leuten, die mich ansprechen: „Ah, du stehst bei uns in der Volksbank!“ Dort gibt es ja große Werbepappen mit mir.

**Frage:** Sehen Sie sich als Vorbild, Herr Wickert?

**Wickert:** Von sich selbst kann man nie sagen, dass man sich als Vorbild fühlt. Das können immer nur andere beurteilen. Sagen wir einmal: Ich gebe mir Mühe.

### Information

Erschienen in der DEZETT, Mitarbeitermagazin der DZ BANK, Ausgabe März 2012.

Das Interview führten Petra Denck und Verena Düber.

# Unsere Partner stellen sich vor

## Verband der Vereine Creditreform e. V.

*Professioneller Partner für weltweit sichere Geschäfte*

Creditreform steht für Wirtschaftsinformationen, Forderungsmanagement, Marketing Services sowie Systeme und Beratung. 130 selbstständige Geschäftsstellen in Deutschland, die im Verband der Vereine Creditreform e. V. organisiert sind, betreuen rund 123.000 Mitgliedsunternehmen aller Größen und Branchen.

Das Dienstleistungsspektrum reicht von der bonitätsbasierten Auswahl und Ansprache von Neukunden über Bonitätsinformationen zu Unternehmen und Privatpersonen bis hin zu kompletten Systemplattformen für das unternehmensinterne Risikomanagement und ausgefeilten Forderungsmanagement-Tools. Jede einzelne Dienstleistung trägt an der jeweiligen Stelle der Kundenbeziehung dazu bei, Zahlungsausfälle entweder zu verhindern oder die Auswirkungen zu minimieren.

Das umfangreiche Leistungsspektrum im Bereich Wirtschaftsinformationen umfasst Produkte zur Bonitätsbewertung von Unternehmen oder Konsumenten sowie Produkte zur Firmeninformation ohne Bonitätsbewertung. Das Portfolio zur Bonitätsbewertung von Unternehmen enthält neben Lösungen für Kreditentscheidungen im mittleren und hohen Risikobereich auch Auskunftsmuster für die schnelle Bonitätsprüfung bei geringen Risiken. Hinzu kommen Bilanzanalysen verschiedener Auswertungstiefe.

Im Forderungsmanagement bietet Creditreform einen Full Service zur

Realisierung offener Forderungen an. Die Bandbreite umfasst die Übernahme des kaufmännischen Mahnverfahrens, die Begleitung des gerichtlichen Mahnverfahrens sowie die Langzeitüberwachung titulierter Forderungen. Als spezialisierte Angebote kommen der Forderungskauf im Rahmen des Factorings sowie der Kauf notleidender Forderungen hinzu.

Im Bereich Marketing Services bietet Creditreform Lösungen an, um den vorhandenen Adressdatenbestand in Unternehmen zu aktualisieren und unter dem Gesichtspunkt des Ausfallrisikos zu bewerten. Auch eine bonitätsbasierte Auswahl und Ansprache von potenziellen Neukunden ist möglich.

### Marketing Services

Um den nachhaltigen Ausbau von Geschäftsverbindungen zu sichern, gilt es mehr denn je, konsequent auf die werthaltigsten Kunden zu setzen. Anhand von Markt- und Kundendaten identifizieren wir vielversprechende Umsatzpotenziale, weisen jedoch auch auf Risiken hin. Auf Basis relevanter Zielgruppeninformationen und

validier, geprüfter Adressen können unsere Kunden gezielt passgenaue Angebote entwickeln, Multikanal-Kapazitäten aufbauen sowie zielgruppengerechte Marketingmaßnahmen initiieren und steuern. Mit hochwertigen Branchen- und Unternehmensinformationen sowie geprüften Daten zu Ansprechpartnern schaffen wir das Fundament für einen ergebnisoptimierten Vertrieb. Nach der Akquise unterstützen wir mit aussagekräftigen Profilen bei der Kundendurchdringung und -bindung im Sinne eines ganzheitlichen Customer Relationship Managements.

### Wirtschaftsinformationen

Kunden und Märkte verändern sich ebenso kontinuierlich wie die Chancen und Risiken, die sie bergen. Creditreform ist der führende Experte für die Bewertung von Geschäftspartnern und Märkten. Über 130 Jahre Erfahrung in der Recherche, Prüfung und Analyse von Wirtschaftsinformationen und permanente Weiterentwicklung machen uns zum meistgewählten Partner in der Unternehmensbewertung. Orientiert am Lebenszyklus ge-





v. l.: RA Volker Ulbricht (Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Vereine Creditreform e. V.) und Dr. Carsten Uthoff (Vorstandsvorsitzender der Creditreform AG)

schäftlicher Beziehungen zielen wir mit unseren Lösungen exakt auf die Herausforderungen, denen sich unsere Kunden im Geschäftspartnermanagement gegenübersehen. Für eine effiziente Ausrichtung von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen geben unsere Marktanalysen und Unternehmensinformationen die nötige Orientierung. Bei der folgenden Neukundenanlage lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Unsere Lösungen für die risikoangepasste Bonitätsbewertung und Prüfung von Geschäftspartnerdaten machen sich im Ergebnis schnell bezahlt. Anschließend begleiten wir unsere Kunden im gesamten Kundenmanagement und weisen auf relevante Änderungen hin.

### Forderungsmanagement

Unbezahlte Rechnungen binden nicht nur Personalressourcen, sondern auch wertvolles unternehmerisches Kapi-

tal. Daher setzt ein intelligentes Forderungsmanagement Liquiditätsreserven frei und leistet einen erheblichen Beitrag zur Optimierung des Working Capital Managements – eine Kernkompetenz von Creditreform. Mit Spezialisten vor Ort und einem effizienten, stringenten Inkasso minimieren wir Zahlungsausfälle. Vorgehen und Umfang stimmen wir dabei individuell mit dem Kunden ab. Damit unterstützen wir die Debitorenbuchhaltung und entlasten den Vertrieb. Im Ergebnis steigern unsere In-

kasso-Kunden ihre operative Effizienz, verbessern Serviceleistungen, straffen Prozesse, senken ihre Kosten und sorgen vor allem für einen schnellen, erfolgreichen Einzug ihrer Forderungen – vorgerichtlich und gerichtlich. Optional schützt Creditreform-Kunden auch mit bedarfsgerechten Kreditversicherungen gegen Forderungsausfälle oder verschafft ihnen im Factoring durch den Ankauf offener Forderungen unmittelbare Liquidität. So reduzieren Creditreform-Kunden ihren externen Finanzierungsbedarf und verschaffen sich zusätzliche finanzielle Freiräume.

### Systeme und Beratung

Creditreform begleitet die Unternehmen bei der Optimierung des Working Capital Managements, der Perfektionierung des Risikomanagements mit eigenen Scoring-Systemen oder bei der Einhaltung aktueller gesetzlicher

Vorschriften in der Compliance. Darüber hinaus bieten wir eine Auswahl bewährter und flexibler Systeme und Schnittstellen für eine optimale Integration unserer Lösungen in die Geschäftsprozesse unserer Kunden.

### 177 Gesellschaften in 22 Ländern

Mit der weltweit größten Datenbank über deutsche Unternehmen, mehr als 163.000 Unternehmensmitgliedern, einem Netz von 177 Geschäftsstellen in 22 Ländern und über 4.500 Mitarbeitern gehört Creditreform zu den führenden internationalen Anbietern von Wirtschaftsinformationen und Inkasso-Dienstleistungen. 1879 als Wirtschaftsauskunftei in Mainz gegründet, bietet Creditreform heute ein umfassendes Spektrum an integrierten Finanz- und Informationsdienstleistungen zum Gläubigerschutz. 2011 erzielte Creditreform in Deutschland einen Umsatz von 488 Millionen Euro. Europaweit lag der Umsatz der gesamten Creditreform Gruppe inklusive Creditreform International im Jahr 2011 bei 543 Millionen Euro. Auch die unter dem Dach der Creditreform AG tätigen zentralen Servicegesellschaften (beDirect GmbH & Co. KG, Creditreform Boniversum GmbH, CPM Creditreform Portfolio Management GmbH, Creditreform Rating AG, IMMO-Check GmbH und microm Micromarketing-Systeme und Consult GmbH) sind Teil der Unternehmensgruppe Creditreform.

- ☎ RA Volker Ulbricht
- ☎ (02131) 10 9-3 88
- ✉ [geschaeftsfuehrung@creditreform.de](mailto:geschaeftsfuehrung@creditreform.de)

# Publikationen

Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 119  
Cloud Computing – Eine  
Abgrenzung zum IT-Out-  
sourcing und Systematisie-  
rung möglicher Sourcingop-  
tionen



Cloud Computing ist nicht nur ein schillernder Begriff, sondern auch ein IT-Konzept mit zahlreichen Facetten, mehreren Ebenen und komplexen Strukturen. Dadurch ist der Begriff des Cloud Computing unübersichtlich geblieben und seine wissenschaftliche Erforschung steht erst am Anfang. Dies gilt in technischer, ökonomischer und rechtlicher Hinsicht. Dieses Arbeitspapier ist der Beginn eines Forschungsprojekts, das sich mit Cloud Computing-Strategien und -Optionen für kleine und mittlere Unternehmen auseinandersetzt. Der erste Schritt besteht darin, sich mit den zahlreichen Definitionen und Abgrenzungen zu beschäftigen, die sich bereits herausgebildet haben. So geht es etwa um eine Abgrenzung zum IT-

Outsourcing. Dazu kommen die Identifikation von Anbietern und Nachfragern des Cloud Computing sowie ein Vergleich der Organisationsmodelle, die sich bisher herausgebildet haben. Schließlich wird das zukünftige Forschungsprojekt einer Cloud skizziert, die es als ein kooperatives Modell für KMU ermöglichen soll, einen Vertrauensanker zu entwickeln.



Stefanie Lipsky

Cloud Computing – Eine Abgrenzung zum IT-Outsourcing und Systematisierung möglicher Sourcingoptionen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 119, Dezember 2011, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 120  
Innovations- und Koopera-  
tionsaktivitäten in der deut-  
schen Biotechnologie – Er-  
gebnisse einer empirischen  
Studie

In diesem Arbeitspapier werden die Kooperationsaktivitäten von Biotechnologie-Unternehmen untersucht. Es werden die ersten Ergebnisse einer groß angelegten empirischen Untersuchung präsentiert. Analysiert werden sowohl die Innovationsaktivitäten als auch die Kooperationsstrategien. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stehen die Kooperationen im Innovationsprozess. Dabei stellt sich heraus, dass die Unternehmen den Kooperationsbedarf vor allem durch den Wett-



bewerbsdruck erleben, regelmäßig Innovationen hervorbringen zu müssen. Über 90 % der befragten Unternehmen kooperieren zumindest gelegentlich, um Innovationen hervorzubringen. Die Unternehmen beurteilen als bedeutendstes Kooperationsziel den Zugang zu Know-how, gefolgt von einer Verkürzung der Entwicklungszeit und der Steigerung der unternehmerischen Flexibilität. Es stellt sich heraus, dass Kunden, Hochschulen und staatliche Forschungsinstitute die Partner sind, mit denen am meisten kooperiert wird. Dabei unterscheiden sich die dominanten Kooperationspartner in Abhängigkeit vom Kooperationsbereich.



Martin Effelsberg

Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der deutschen Biotechnologie – Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 120, Januar 2012, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 121 Genossenschaftliche Cloud- Intermediäre für kleine und mittlere Unternehmen – Eine transaktionskosten- theoretische Analyse



Neben den rechtlichen Fragen stehen bei der Untersuchung des Cloud Computing zunehmend auch organisatorische Themen im Mittelpunkt, sowie die optimale Ausgestaltung einer Cloud oder der adäquate Mix von Leistungen, die selbst erstellt werden und solchen, die in einer Cloud organisiert werden. Zusätzlich werden Anforderungen konkretisiert, die Anbieter von Cloud-Dienstleistungen zu erfüllen haben und Mechanismen, die einen Schutz der Daten und ihrer Verwendungen ermöglichen. Solche organisatorischen Aspekte betrachtet auch das vorliegende IfG-Arbeitspapier. Es wird davon ausgegangen, dass für mittelständische Unternehmen die Inanspruchnahme von Cloud-Leistungen häufig mit wirtschaftlichen Vorteilen verbunden wäre, es diesen jedoch nicht gelingt, Organisationsformen und Anbieter zu nutzen, denen sie

das notwendige Vertrauen entgegenbringen können. Es wird ein Analyse-rahmen erstellt, mit dessen Hilfe untersucht werden kann, wann die Kooperationslösung für IT-Leistungen für KMU einer Marktlösung unter typischen Annahmen überlegen sein wird. Zusätzlich wird die organisatorische Lösung von Cloud-Intermediären integriert und schließlich wird deren genossenschaftliche Governance als ein Mechanismus dargelegt, der es ermöglichen soll, Vertrauen aufzubauen.



Stefanie Lipsky

Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittlere Unternehmen – Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 121, Februar 2012, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 122 Die sequenzielle Organisations- wahl – Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen

Sowohl Kooperationen als auch Akquisitionen sind Strategien der Organisationswahl oder der Gestaltung der Unternehmensgrenzen. Diese beiden Strategien sind nicht unabhängig voneinander. Die Unterschiede zwischen beiden Strategien sind weitreichend und erschöpfen sich nicht darin, dass mit Kooperationen eine virtuelle, mit Akquisitionen jedoch eine reale Veränderung der Unternehmensgrenzen erfolgt. Die Entscheidung für eine



Kooperation und gegen eine Akquisition kann getroffen werden, weil sie strategisch überlegen ist. Sie kann jedoch auch durch die wettbewerbsrechtlichen Restriktionen bedingt sein oder sie kann erfolgen, weil eine Akquisition nicht finanzierbar ist. Es kann jedoch auch optimal sein, von vorneherein eine Sequenz von Unternehmensgrenzen vorzusehen. Eine solche kann aber durch Entwicklungen oder Ereignisse ungeplant entstehen. Eine Kooperation wird dann zur Vorstufe einer Akquisition. Diese Konstellation bildet den Schwerpunkt dieses IfG-Arbeitspapiers. Es analysiert die sequentielle Organisationswahl und ihre Determinanten und stellt empirische Studien vor, die sich mit dieser noch wenig untersuchten Thematik auseinandergesetzt haben.



Philipp Woltering-Lamers

Die sequenzielle Organisationswahl – Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 122, Februar 2012, kostenlos erhältlich.



Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 123  
Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen – Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie



Die Tatsache, dass nicht alle Kooperationsprojekte von Unternehmen erfolgreich sind, lässt das Augenmerk auf das Kooperationsmanagement richten. Eine der grundlegenden Voraussetzungen für den Kooperationserfolg besteht darin, einen Ausgleich zwischen der Stabilität der Zusammenarbeit und der notwendigen Flexibilität sicherzustellen. Letztere soll dabei der Umweltunsicherheit Rechnung tragen. In diesem IfG-Arbeitspapier wird die Stabilität der Kooperation selbst als Erfolgsfaktor definiert. Es werden zuerst die Determinanten der Stabilität erforscht und auf dieser Grundlage werden Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement abgeleitet. Differenziert wird zwischen der Schaffung von stabilisierenden Elementen in der Governance der Kooperation und stabilisie-

renden Maßnahmen im operativen Kooperationsmanagement. Die so gefundenen Faktoren lassen sich zu einer Checkliste konfigurieren, die für das Management von Kooperationen genutzt werden kann.



Kersten Lange

Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen – Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 123, Februar 2012, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 124  
Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalforderungen nach Basel III – Eine Analyse empirischer Studien

Die neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III stellen eine regulatorische Veränderung dar, von der weitreichende Herausforderungen für Banken zu erwarten sind. Dies gilt auch für die Genossenschaftsbanken. Die zu erwartenden Wirkungen werden derzeit kontrovers diskutiert und viele Einflussfaktoren und Reaktionen können kaum abgeschätzt werden. Zahlreiche Studien sind in Umlauf und Stresstests wurden durchgeführt. Dieses IfG-Arbeitspapier beinhaltet eine Analyse der verfügbaren empirischen Studien, hat also den Charakter einer Metastudie. Einbezogen werden sowohl mikro- als auch makroökonomische Untersuchungen sowie die vorliegenden Stresstests. Die mikroökonomischen Arbeiten



analysieren den Kapitalbedarf der Finanzinstitute, der durch die regulatorische Maßnahme entsteht. Makroökonomische Studien leiten mögliche Reaktionen der Banken auf einen regulierungsinduzierten Kapitalbedarf ab und fragen nach den folgenden Auswirkungen auf Kreditkonditionen und -volumen, Investitionsvolumen, Wachstum und andere makroökonomische Größen. Die Analyse bringt übersichtlich die Unterschiede in den Analysedesigns und Annahmen der einzelnen Studien und Stresstests zum Ausdruck, die nicht überraschend zu abweichenden Ergebnissen bezüglich Kapitalücke und gesamtwirtschaftlichen Wirkungen führen. Dies legt nahe, die Besonderheiten des deutschen Bankenmarktes mit seinen drei Säulen und vielen kleineren Banken adäquat zu berücksichtigen.



Dominik Schätzle

Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III – Eine Analyse empirischer Studien, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 124, April 2012, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 125 Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne – Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft



Dieses Arbeitspapier beruht auf einem Vortrag, den Werner Böhnke, Vorsitzender des Vorstands der WGZ BANK und Präsident des Förderrats der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster, im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ gehalten hat. Dieser Vortrag ist in mehrfacher Hinsicht außergewöhnlich: Erstens werden die Besonderheiten und das Leistungspotenzial von Genossenschaftsbanken in unserer Zeit in einer Klarheit herausgearbeitet, wie sie selten zu finden ist. Zweitens wird nicht geschönt, sondern es wird offen ausgesprochen, welche Herausforderungen sich abzeichnen und welche Aufgaben für die genossenschaftliche FinanzGruppe keinen Aufschub dulden, soll ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht gefährdet werden. Drittens werden schonungslos Regulierungsmängel und Politikversagen aufgezeigt,

die dazu führen, dass nicht nur die Politik selbst ihre Glaubwürdigkeit eingebüsst hat, sondern dass es für Banken immer schwieriger wird, ihre Aufgaben zu erfüllen. Die entstandene Unsicherheit der Menschen im Zusammenhang mit der Schuldenkrise erfordert es, an die Politiker zu appellieren endlich wieder ihre Verantwortung zu übernehmen.



Werner Böhnke

Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne – Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 125, Februar 2012, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 126

### Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Die Auswirkungen der veränderten Eigenkapitalanforderungen nach Basel III auf die Kapitalausstattung der Banken sowie ihre Verhaltensweisen und deren makroökonomische Auswirkungen werden derzeit intensiv untersucht und zahlreiche – auch widersprüchliche – Ergebnisse liegen vor. In den meisten empirischen Studien werden große und systemrelevante Banken analysiert. Vor diesem Hintergrund blieben die Genossenschaftsbanken bisher weitgehend aus der Betrachtung ausgeschlossen. In der Arbeit werden die Auswirkungen der neuen Kapitalvorschriften durch



Basel III auf die genossenschaftlichen Primärbanken Deutschlands analysiert. Einbezogen werden nahezu sämtliche genossenschaftlichen Primärbanken. Dabei zeigen sich in einer ersten Auswertung differenzierte Erkenntnisse, so z.B. die Unterschiede zwischen den kleineren und größeren Instituten bezüglich ihrer Eigenkapitalpositionen sowie die insgesamt hohe Haftungsqualität des Eigenkapitals der Genossenschaftsbanken. Es kann gezeigt werden, welche Banken die Anforderungen von Basel III bereits jetzt erfüllen und wie viele von ihnen die Übergangszeit noch zur Aufstockung nutzen müssen. Zahlreiche weitere Erkenntnisse werden vorgestellt.



Jan Pollmann /  
Dominik Schätzle

Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 126, Mai 2011, kostenlos erhältlich.



### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 97 Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen – Eine empirische Untersuchung in der deut- schen Automobilindustrie



Kooperationen in der Automobilindustrie sind eine höchst aktuelle Entwicklung geworden, die von den Unternehmen als Strategien gewählt werden, um zahlreichen aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Automobilherstellern als auch für jene zwischen Herstellern und Zulieferern. Das vorliegende Buch liefert nicht nur eine akribische Bestandsaufnahme der Kooperationen in der Automobilwirtschaft und strukturiert diese anhand zahlreicher wichtiger Kriterien, sondern es geht weit darüber hinaus, indem nach der Stabilität solcher Kooperationen gefragt wird und diese fundiert analysiert werden. Im Rahmen einer umfangreichen empirischen Analyse gelingt es, jene Faktoren zu isolieren, die eine Stabilisierung der Kooperationen ermöglichen.

Diese Ergebnisse sind neu und bilden das Fundament für konkrete Managementempfehlungen für Unternehmen der Automobilindustrie. Die empirische Erhebung wurde mit Unterstützung zahlreicher Unternehmen durchgeführt, die sich an der umfangreichen Befragung beteiligt haben. Damit konnten die Modellbildung erfolgen und die sehr interessanten Ergebnisse gewonnen werden.



Kersten Lange

Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen – Eine empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 97, Aachen: Shaker, 2012, 282 S., 25,80 €.

### Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 98 Mergers & Akquisitionen – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Fakten

M&A-Transaktionen sind sehr facettenreiche Unternehmensentscheidungen, die in Wissenschaft und Praxis große Bedeutung haben. Entsprechend umfangreich und vielfältig ist auch die theoretische, empirische und anwendungsorientierte Literatur über dieses Themenfeld. In diesem Sammelband finden sich die Literaturanalysen zum aktuellen Forschungsstand zu den zahlreichen Aspekten von M&A-Transaktionen in einer kompakten Form. Am Beginn stehen die zugrundeliegenden einzelwirtschaftlichen Kalküle, wenn nach Motiven und Zielen gefragt wird. Ein weiterer Beitrag trägt den vielschichtigen und sehr differenzierten Ausgestaltungsmöglichkeiten solcher Transaktionen



Rechnung. Eine wichtige Frage ist jene nach den Erfolgsquoten und den Indikatoren, die den Erfolg von M&A-Transaktionen messen sollen. Unternehmenskäufe und Fusionen unterliegen dem Wettbewerbsrecht, das die Herausbildung von Machtpositionen unterbinden soll. Dieser regulatorischen Dimension ist ein weiterer Beitrag gewidmet. In den vergangenen Jahren haben sich Staatsfonds als Akteure auf diesem Betätigungsfeld herausgestellt, die zunehmende Bedeutung gewonnen haben, Deren Hintergründe und Motive werden analysiert. Ein wichtiges Thema ist weiterhin die Finanzierung solcher Transaktionen, was seinen Niederschlag in einer umfangreichen Literatur gefunden hat. Schließlich werden feindliche Übernahmen, deren Kalküle und ihre Konsequenzen näher betrachtet.



Theresia Theurl,  
Michael Tschöpel (Hrsg.)

Mergers & Akquisitionen – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Fakten, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 98, Aachen: Shaker, 2012, 326 S., 29,80 €.

# Pinnwand



Seit April 2012 ist *Isabel Gull* wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG Münster. Sie war zuvor bereits seit Januar 2010 als Studentische Mitarbeiterin am IfG tätig. Isabel Gull hat in Münster ihren Bachelor in Economics & Law erworben und danach in Münster und Madrid ihr Masterstudium Volkswirtschaftslehre absolviert. Am IfG wird sie sich mit dem Management von Innovationsclustern beschäftigen. *Katrin Schlesiger* verstärkt zum 1. April 2012 das IfG-Team. Sie hat in Münster den Bachelor Economics & Law und den Master in Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management absolviert. Anschließend arbeitete sie bei der Unternehmensberatung Campana & Schott. Katrin Schlesiger wird sich schwerpunktmäßig mit Kooperationen in Verbundgruppen beschäftigen. *Julian Taape* ist seit Mai 2012 Mitarbeiter am IfG. Er war zuvor schon seit Januar 2010 als Studentischer Mitarbeiter am IfG tätig. Julian Taape hat in Münster Economics & Law studiert und danach sein Masterstudium VWL in Münster und Lissabon absolviert. Praktika führten ihn u.a. auch nach Brasilien. Julian Taape beschäftigt sich am IfG mit Mergers & Acquisitions. Seit April 2012 ist *Stephan Zumdick* wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er hat in Münster und Sevilla Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategisches Management und Marketing studiert. Während seiner Tätigkeit am IfG wird er sich mit den Zukunftsherausforderungen für Wohnungsgenossenschaften beschäftigen. *Robert Schulte-Wintrop* ist seit April 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er hat in Bremen Wirtschaftsingenieurwesen studiert und dann an der Universität seinen Master in Betriebswirtschaftslehre erworben. Praktika führten ihn u.a. zu Airbus, BASF und zum Singapore Institute of Manufacturing Technology. In seiner Arbeit beschäftigt sich Robert Schulte-Wintrop mit dem „Demographic Banking“.

*Dr. Kersten Lange* hat seine Promotion abgeschlossen und im Februar 2012 das IfG verlassen. Er arbeitet jetzt bei der Volkswagen AG in Wolfsburg. Kersten Lange hat in Karlsruhe und Boston Wirtschaftsingenieurwesen studiert und war danach mehrere Jahre als Unternehmensberater für die Boston Consulting Group tätig. Im April 2009 begann seine Tätigkeit am IfG. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Kooperation von Automobilherstellern. Am IfG führte er außerdem die englischsprachigen Vorlesungen zur Unternehmenskooperation durch.



Ende März hat *Dr. Annegret Saxe* das IfG verlassen. Frau Saxe begann am IfG als Studentische Mitarbeiterin im Jahre 2001. Nach ihrem Diplom in Volkswirtschaftslehre setzte sie ihre Arbeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin fort und promovierte im Jahr 2009 mit einer Arbeit zur Kooperation von Stiftungen, die kurz danach mit dem Consozial-Preis ausgezeichnet wurde. Nach der Promotion arbeitete Frau Saxe weiter am IfG und übernahm die Leitung der Koordination des Studiums am IfG.





Zum Januar 2012 ist das Team der Studentischen Mitarbeiter vergrößert worden. Neu hinzugestoßen sind: Dominik Kraft (Bachelor VWL und jetzt Master-Student VWL in Münster), Johanna Metker (Bachelor Economics & Law, jetzt Master-Studentin VWL in Münster), Claudius Rauhut (Bachelor VWL an der RWTH Aachen und jetzt Master-Student VWL in Münster), Benita Wellmann (Bachelor BWL Universität Groningen, Masterstudentin BWL an der Universität Münster), Bianca Wirtz (Bachelor BWL Universität Köln und jetzt Master-Studentin BWL an der Universität Münster), Peter Rösen (Jura-Student an der Universität Münster) verstärkt seit Januar 2012 das EDV-Team. Seit Februar 2012 ist Viktoria Sass (Master-Studentin BWL) Studentische Mitarbeiterin, seit April 2012 ist Stephan Bücken (Bachelor-Student VWL) Studentischer Mitarbeiter und seit Mai 2012 ist auch Sabrina Keyzers (Bachelor-Studentin BWL) Studentische Mitarbeiterin am IfG.



Nach Beendigung ihres Master-Studiums haben Patrick Peichert im März 2012 und Katja Weinstein im Juni 2012 das IfG verlassen. Philipp Lieberknecht hat das IfG nach dem Abschluss seines Bachelor-Studiums im März verlassen und Max Holtgrave verließ das IfG für ein längeres Praktikum im April.



# Im Fokus

## Was weiß Deutschland über Genossenschaften?

*Erste repräsentative Untersuchung*

Als eine Informationsgrundlage für das internationale Jahr der Genossenschaften hat das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster zusammen mit der GfK Nürnberg die erste repräsentative Untersuchung über den genossenschaftlichen Informationsstand der deutschen Bevölkerung durchgeführt. Zusätzlich sollte die Einschätzung von Genossenschaften erfragt werden. Auf diese Weise konnten sehr wichtige Informationen gewonnen werden, die bisher nicht vorhanden waren. Sie eignen sich als Grundlage für genossenschaftliche Unternehmens- und Kommunikationsstrategien. In den folgenden Ausführungen werden einige der zahlreichen Ergebnisse vorgestellt.

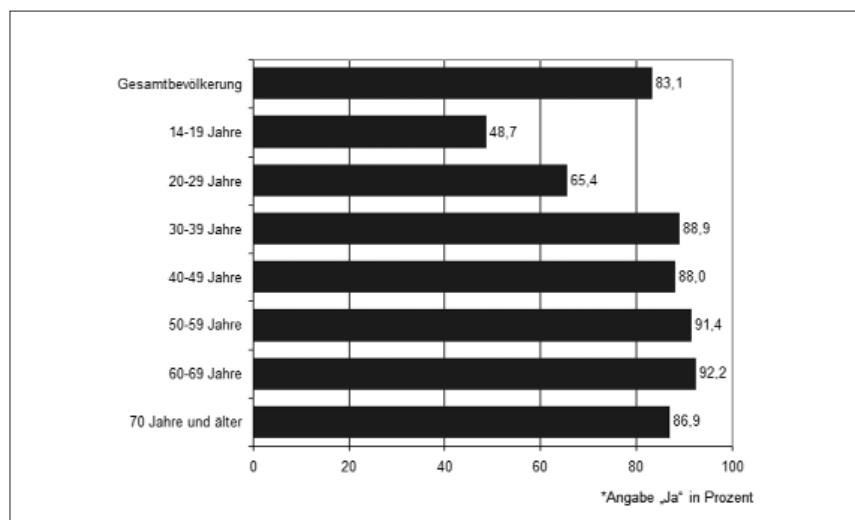
Aufschlussreich ist, dass die Menschen in Deutschland deutlich mehr Informationen über Genossenschaften haben als sie selbst meinen. Bemerkenswert ist, dass sie ein breit diversifiziertes Wissen über Genossenschaften haben. Erfreulich ist, dass Genossenschaften generell positiv eingeschätzt werden.

### Breites Wissen

Die befragten Personen schätzen ihr Wissen über Genossenschaften als eher bescheiden ein. Nur 9,3 Prozent beurteilen ihre Kenntnisse über Genossenschaften als gut oder sehr gut, 30 Prozent immerhin noch als mittelmäßig. 32,8 Prozent jedoch geben an, überhaupt keine Kenntnisse zu haben. Wird berücksichtigt, dass es weniger als achttausend Genossenschaften in Deutschland gibt, relativieren sich diese Zahlen, selbst unter Einbezug der Information, dass statistisch gesehen jeder fünfte erwachsene Bundesbürger Mitglied einer Genossenschaft ist. Zusätzlich stellte sich heraus, dass das Wissen der Bevölkerung deutlich

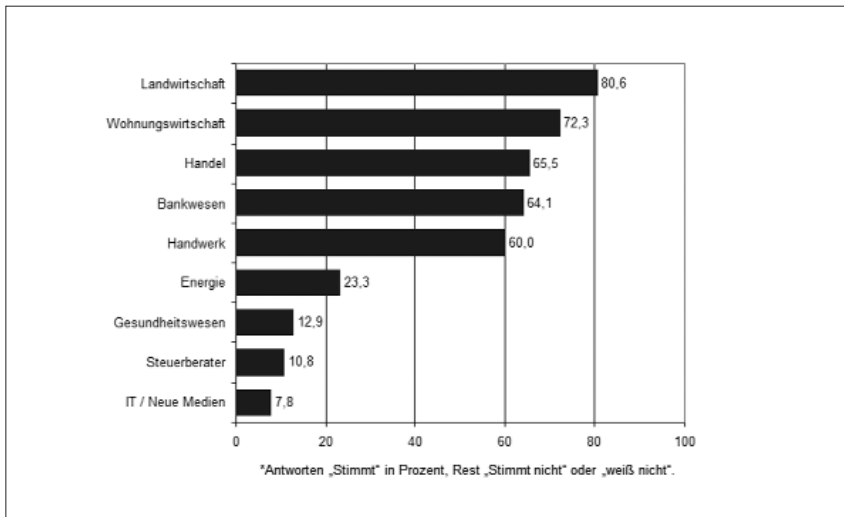
höher ist als deren eigene Wahrnehmung dies nahelegen würde. Es ist nicht überraschend, dass dieses Wissen ein punktuelles ist, das sich zwischen den einzelnen Bevölkerungsgruppen unterscheidet, so etwa zwischen Menschen, die Mitglieder einer Genossenschaft sind und Nichtmitgliedern oder zwischen einzelnen Alters- und Berufsgruppen. Die häufigsten Informationsquellen für das genossenschaftliche Wissen der Befragten sind Familienmitglieder, Freunde

oder Bekannte. 51,3 Prozent der Befragten haben genossenschaftsspezifische Informationen aus diesen Bezugsgruppen erhalten. 30,6 Prozent nennen Fernsehberichte, 29,6 Prozent Informationen von einzelnen Genossenschaften, 24,9 Prozent Berichte in den Printmedien, 23,3 Prozent die Schule und 20,4 Prozent die Berufsausbildung als Informationsquellen. Deren Wichtigkeit unterscheidet sich nach Altersgruppen. 88,6 Prozent der befragten Personen geben an, dass



Ist Ihnen der Begriff „Genossenschaft“ bekannt?





In welchen Branchen gibt es Genossenschaften?

mehr Informationen über Genossenschaften verfügbar sein sollten, dies entspricht den ersten drei Antwortkategorien auf einer fünfteiligen Skala.

### Begriffskennntnis

83,1 Prozent der Befragten gibt an, den Begriff der Genossenschaft zu kennen. Nicht unerwartet steht die Kenntnis des Genossenschaftsbegriffs im Zusammenhang mit dem Alter der Befragten: So kennen ihn 90,2 Prozent der 60-69-Jährigen, 91,4 Prozent der 50-59-Jährigen, 88 Prozent der 40-49-Jährigen, 88,9 Prozent der 30-39-Jährigen, aber nur 65,4 Prozent der 20-29-Jährigen und 48,7 Prozent der 14-19-Jährigen. Selbst die Begriffskennntnis in den jüngeren Altersgruppen kann immer noch als eine gute Basis für eine effektive Kommunikationsstrategie eingeschätzt werden. Auch in geografischer Hinsicht zeigen sich diesbezüglich Unterschiede, wengleich diese statistisch nicht signifikant sind. Dennoch ist hervorzuheben, dass der Begriff "Genossenschaft" in der Region Niedersachsen/Bremen besonders bekannt ist. Mit 95,9 Prozent liegt diese Region an

der Spitze. Ebenfalls erwartet werden konnte, dass die Begriffskennntnis bei Nichtmitgliedern mit 80,7 Prozent geringer ausfällt als bei Mitgliedern.

### Genossenschaftssparten

Viele Befragte können Beispiele und Namen von Genossenschaften nennen ebenso wie Branchen mit einem hohen genossenschaftlichen Organisationsgrad. So weiß 80,6 Prozent der deutschen Bevölkerung, dass es in der Landwirtschaft genossenschaftliche Kooperationen gibt. Von genossenschaftlichen Organisationen in der Wohnungswirtschaft wissen 72,3 Prozent. 66,5 Prozent der Bevölkerung geht davon aus, dass im Handel Genossenschaften vertreten sind und 64,1 Prozent geben an, dass es Genossenschaftsbanken gibt, 60 Prozent orten solche im Handwerk. Doch nur 23,3 Prozent der Befragten sind darüber informiert, dass Genossenschaften im Energiesektor vertreten sind und 12,9 Prozent wissen dies vom Gesundheitswesen. 10,8 Prozent erinnern sich an Genossenschaften von Steuerberatern und 7,8 Prozent von solchen im IT-Sektor und bei den

neuen Medien. Bekannt sind also vor allem jene Wirtschaftsbereiche, die eine genossenschaftliche Tradition ihrer Unternehmen auszeichnet, während deutlich weniger bekannt ist, dass zahlreiche Neugründungen heute in den Bereichen stattfinden, die deutlich seltener genannt wurden.

### Genossenschaftliche Merkmale

Sehr aufschlussreich sind die Informationen über die Kenntnis der genossenschaftlichen Governancemerkmale. Es zeigte sich, dass die Befragten tatsächlich Auskunft über die besonderen genossenschaftlichen Merkmale geben konnten. Das Wissen ist jedoch auch hier stark differenziert nach einzelnen Bevölkerungsgruppen und häufig begrenzt auf einzelne der Merkmale. Es ist also von einem breit gestreuten Wissen über die Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance auszugehen. Zuerst fällt auf, dass viele Menschen das Wesen und die grundlegende Zielsetzung kennen, obwohl Begriffe wie Förderauftrag oder MemberValue weitgehend unbekannt sind. Doch dies gilt ebenso für den Referenzbegriff des Shareholder-Values. Anzumerken ist auch, dass nur 40,8 Prozent der Befragten das Kürzel „eG“ mit Genossenschaften in Verbindung bringt. Etwa drei Viertel der Befragten, die den Genossenschaftsbegriff kennen, können zutreffende Assoziationen zu Genossenschaften nennen. Bemerkenswert ist, dass selbst die Hälfte der Befragten, die den Genossenschaftsbegriff nicht kennt, in der Lage ist, sich unter einer Genossenschaft etwas vorzustellen, wenn eine solche durch ihre wesent-

lichen Merkmale kurz beschrieben wird. Die häufigste Assoziation in dieser Gruppe der Befragten ohne Begriffskennntnis lautet, dass Genossenschaften eine „gute oder sinnvolle Sache“ sind.

### MemberValue-Orientierung

Das bekannteste genossenschaftliche Merkmal ist gleichzeitig jenes, das im Kern der genossenschaftlichen Kooperation liegt. Die deutsche Bevölkerung kennt also das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal sehr gut, das in einer besonderen strategischen Ausrichtung besteht, in der MemberValue-Orientierung. Dabei ist es selbstverständlich nicht die abstrakte Fachbezeichnung, die bekannt ist, sondern der Inhalt. 81 Prozent der Bevölkerung weiß, dass Genossenschaften zum Wohle ihrer Mitglieder handeln müssen, dass also für diese Werte zu schaffen sind. Hervorzuheben ist nicht nur die Kenntnis, sondern auch die Einschätzung. 83,6 Prozent schätzten diesen Zweck von Genossenschaften als gut oder sehr gut ein, bei den Mitgliedern sind es sogar 93,6%. Zusätzlich wird die genossenschaftliche Aufgabe „Zum Wohle der Mitglieder handeln“ von fast der Hälfte der Befragten als eines der fünf wichtigsten Merkmale von Genossenschaften eingeordnet. In diesem Kontext ist auch bemerkenswert, dass 77,9% wissen, dass Genossenschaften wirtschaftlich zu führen sind, was uneingeschränkt positiv eingeschätzt wird (80,1 Prozent aller Befragten und 89,3 Prozent der Mitglieder). Diese eindeutige Einschätzung ist wichtig, wird doch manchmal die Meinung kolportiert, dass es sich bei

Genossenschaften um gewinnlose oder gemeinnützige Unternehmen handeln würde, die weder Gewinne erwirtschaften können noch dürfen. Damit zeigt sich die deutsche Bevölkerung erstens sehr gut informiert über die strategische Orientierung von Genossenschaften, erkennt sie klar als Alleinstellungsmerkmale und begrüßt diese auch. Dieses Bild der Kenntnisse und der Einschätzung konkretisiert sich auf hohem Niveau weiter, wenn nach zusätzlichen Merkmalen gefragt wird, die mit der Mitgliedschaft oder mit der MemberValue-Strategie in Zusammenhang stehen.

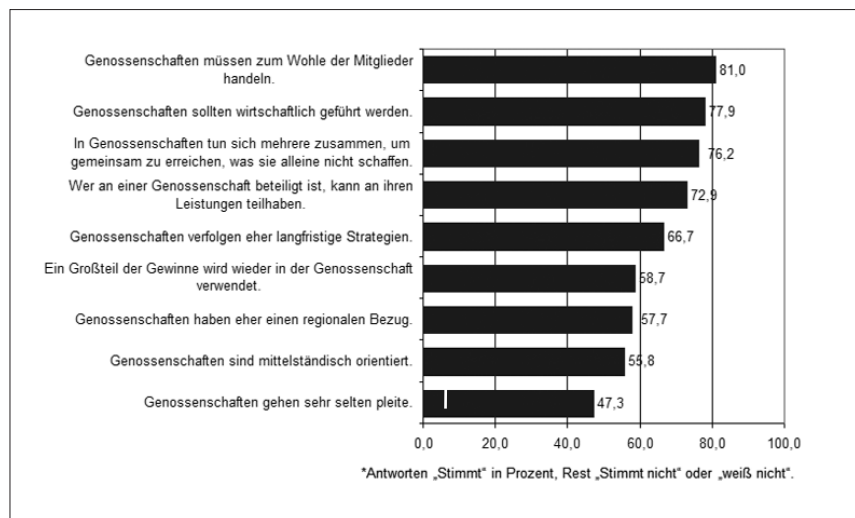
### Genossenschaftliche Mitgliedschaft

Dass sich Genossenschaften auch durch die Mitgliedschaft von den meisten anderen Organisationsformen abheben, wissen immerhin 57,8 Prozent der Bevölkerung. Etwas geringer ist der Anteil der Menschen, der weiß, dass die strategischen Entscheidungen in Genossenschaften unter Mitwirkung der Mitglieder erfolgen (52,4 Prozent). Noch weniger bekannt ist, dass Mitglieder unabhängig von der

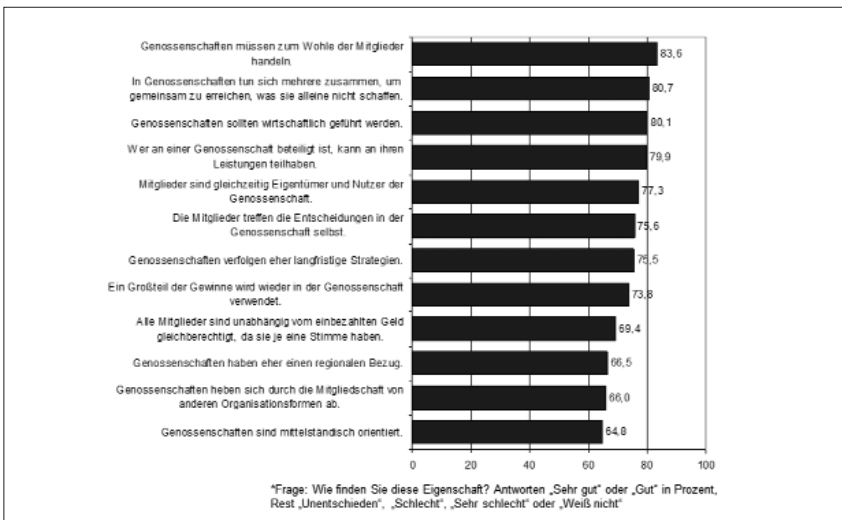
Anzahl ihrer Geschäftsanteile jeweils eine Stimme besitzen. 46,6 Prozent gibt explizit an, dies nicht zu wissen, während 44,8 Prozent dies richtig einschätzt. Sehr informativ ist darüber hinausgehend die Einschätzung der mitgliedschaftsorientierten Merkmale durch die Bevölkerung. 75,6 Prozent schätzen es als gut oder sehr gut ein, dass die Mitglieder die strategischen Entscheidungen der Genossenschaft treffen. Für 69,4 Prozent ist es gut oder sehr gut, dass jedes Mitglied eine Stimme hat. Dass sich Genossenschaften durch die Mitgliedschaft von anderen Organisationsformen abheben, halten 66% für gut oder sehr gut. So kann aus dieser Struktur der Kenntnis und der Einschätzung der mitgliedschaftsorientierten Merkmale abgeleitet werden, dass zwar die Details der Mitgliedschaft nicht vollständig bekannt sind, die Mitgliederorientierung als Zweck der Genossenschaft jedoch sehr positiv eingeschätzt wird.

### Realwirtschaftliche und regionale Verankerung

Bekannt, wenn auch schon deutlich weniger, sind die Tatsachen, dass Ge-



Bekanntheit ausgewählter genossenschaftlicher Merkmale



Das Image von Genossenschaften und ihren Eigenschaften

nossenschaften einen eher regionalen Bezug ihrer Aktivitäten haben (57,7 Prozent) und dass sie tendenziell mittelständisch orientiert sind (55,8 Prozent). Viele der Befragten wissen, dass die Mitglieder gleichzeitig Eigentümer der Genossenschaft und Nutzer ihrer Leistungen sind (64,5 Prozent). Auch diese Merkmale werden durchweg begrüßt: die regionale Ausrichtung wird von 66,5 Prozent als gut oder sehr gut beurteilt, die mittelständische Orientierung ebenso von 64,8 Prozent. 77,3 Prozent halten die Personalunion von Eigentümer und Nutzer für gut oder sehr gut. Die Kenntnis und Einschätzung dieser genossenschaftlichen Merkmale bringt zum Ausdruck, dass die deutsche Bevölkerung überraschend gut über die realwirtschaftliche und regionale Verankerung von Genossenschaften informiert ist und diese begrüßt.

### Langfristige Orientierung

Gut die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass ein Großteil der gemeinsam geschaffenen wirtschaftlichen Ergebnisse für investive Zwe-

cke wieder in der Genossenschaft verwendet wird, was zutreffend ist. 73,8 Prozent hält dies für sehr gut oder gut. Die Bevölkerung versteht und begrüßt also die nachhaltige Orientierung von Genossenschaften und schätzt sie als ein überlegenes Merkmal im Vergleich zu anderen Unternehmensformen ein. Dies kann auch so interpretiert werden, dass sie um die Bedeutung der nachhaltigen Komponente des MemberValues weiß. Dies stimmt auch mit der Einschätzung überein, dass Genossenschaften eher langfristige Strategien verfolgen, die zwei Drittel der Befragten zum Ausdruck bringen und die 75,5 Prozent von ihnen als gut oder sehr gut beurteilt.

### Stabilisierende Wirkungen

Viele Menschen in Deutschland gehen davon aus, dass sich Genossenschaften in der Finanz- und Wirtschaftskrise bewährt haben. 77,3 Prozent antworteten auf eine entsprechende Behauptung auf einer fünfteiligen Skala zustimmend (erste drei Antwortkategorien). Eine aufschlussreiche Zusatzinformation besteht auch

darin, dass die befragten Mitglieder im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise häufiger relevante Informationen über Genossenschaften wahrgenommen haben als dies bei Nichtmitgliedern der Fall gewesen ist.

Mitgliedern kann also eine höhere Sensibilität bezüglich der stabilisierenden Wirkungen von Genossenschaften in herausfordernden Zeiten attestiert werden.

### Positives Image

Insgesamt werden Genossenschaften von der deutschen Bevölkerung positiv eingeschätzt. Auch die nicht weiter differenzierte Frage nach den eigenen Erfahrungen mit Genossenschaften wird positiv beantwortet: 67,4 Prozent beurteilen diese als gut oder sehr gut, nur 5,4 Prozent berichten von schlechten oder sehr schlechten Erfahrungen mit Genossenschaften. Die positive Beurteilung erfolgt sowohl durch Mitglieder als auch durch Nichtmitglieder. 51,5 Prozent der deutschen Bevölkerung halten Genossenschaften generell für gut oder sehr gut. Dass man sich in Genossenschaften zusammentut, um gemeinsam etwas zu erreichen, was alleine in dieser Form nicht möglich ist, schätzten 80,7 Prozent der Bevölkerung als sehr gut und gut ein. Die inhärente Netzwerklogik von Genossenschaften und genossenschaftlichen Gruppen, durch die Zusammenarbeit eine Kooperationsrente zu erwirtschaften, wird also verstanden und gutgeheißen. Es stellt sich auch heraus, dass die positive Einschätzung von Genossenschaften nicht nur von ihrem wirtschaftlichen Fundament herrührt, sondern

auch von einer gewissen Bodenständigkeit, die ihnen von der Bevölkerung zugeschrieben wird. Es wird ihnen mehrheitlich attestiert zuverlässig, kundennah, vertrauens- und glaubwürdig, stabil und zeitgemäß zu sein. Dies sind Eigenschaften, die vor den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit Anforderungen korrespondieren, die Menschen heute an Unternehmen als verantwortungsbewusste und gesellschaftlich wertvolle Akteure stellen. Es existieren in der Wahrnehmung der deutschen Bevölkerung also direkte Verbindungen zu jenen Werten, die für Menschen wieder wichtiger geworden sind, worüber zahlreiche Umfragen der vergangenen zwei Jahre informieren, die im Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise in Auftrag gegeben wurden. Dass die Bevölkerung diese Werte mit Genossenschaften verbindet, ermöglicht nicht nur Hinweise auf die Akzeptanz, sondern auch auf die Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisationsform. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund des genossenschaftlichen Gründungsgeschehens wichtig.

## Kommunikationsbedarf

Genossenschaften sind also alles andere als ein Relikt der Vergangenheit und die Bevölkerung Deutschlands weiß dies und begrüßt dies. Dennoch ist darauf hinzuweisen, dass das Idealbild, das in der Bevölkerung von Genossenschaften herrscht, etwas vom Realbild abweicht. Anders formuliert: Es besteht noch Handlungsbedarf. Dieser ist zu einem Teil auch ein Kommunikationsbedarf. Das internationale Jahr der Genossenschaften bedeutet eine Zunahme der genossenschaftsspezifischen Aufmerksamkeit, wengleich diese auch nicht überschätzt werden sollte. Die Besonderheiten von Genossenschaften zu konkretisieren, umzusetzen und zu kommunizieren sind Aufgaben, die sich immer wieder aufs Neue stellen und zwar in den Genossenschaften und für die Organisationen ihrer Interessenvertretung. Mit der Primärerhebung „Was weiß Deutschland über Genossenschaften“ ist nun eine Informationsgrundlage vorhanden, die die Entwicklung adäquater Strategien deutlich erleichtert und unterstützen kann.



### Information

Die detaillierten Ergebnisse der Befragung mit zahlreichen weiteren Informationen und Auswertungen finden sich im Band 96 der Münsterschen Schriften zur Kooperation: Theresia Theurl / Caroline Wendler: Was weiß Deutschland über Genossenschaften? Shaker-Verlag, 310 Seiten, ISBN 978-3-8440-0618-6

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

## Benutzte Literaturquellen:

Theurl, Theresia; Wendler, Caroline (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Band 96 der Münsterschen Schriften zur Kooperation, Aachen.



# Das aktuelle Stichwort

## Energiegenossenschaften

*Einheitliches Prinzip – Vielfalt in der Ausgestaltung*

Die ausgeprägte Neugründungswelle bei Genossenschaften, die seit einigen Jahren anhält und sich intensiviert hat, wird sehr stark durch Energiegenossenschaften getragen. Dies ist nicht überraschend, bewähren sich doch Genossenschaften in jenen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen ganz besonders, die einem starken Wandel ausgesetzt sind. Daher ergreifen auch in diesen Bereichen Unternehmen oder Bürger Eigeninitiative, um neue Lösungen zu finden, die ihren Präferenzen besser entsprechen als die bisherigen oder die eine Antwort auf neue Herausforderungen darstellen.

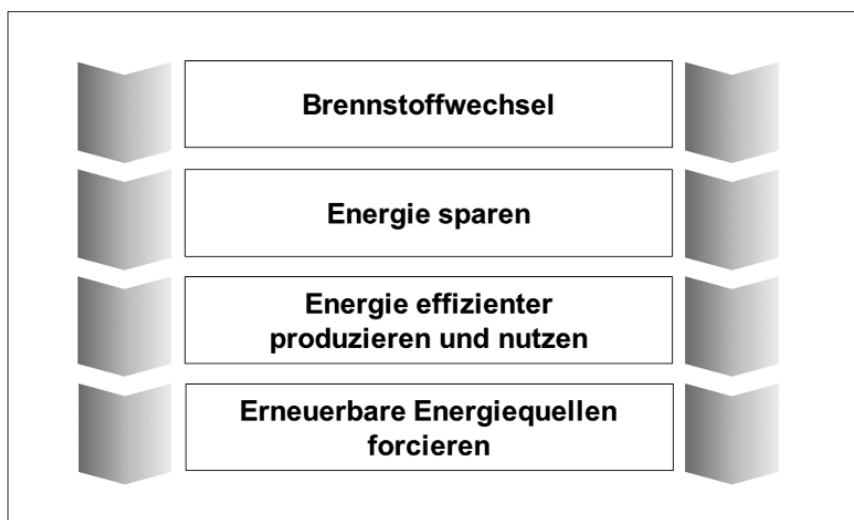
Genossenschaftliche Kooperationen in der Energiewirtschaft weisen eine lange Tradition auf. Nun sind sie neuerlich in den Mittelpunkt des genossenschaftlichen Gründungsgeschehens gerückt. Ihre Aktivitäten und ihre Gründungszwecke, ihre Ziele sowie ihre konkreten Ausgestaltungen sind äußerst vielfältig. Bemerkenswert ist, dass die deutsche Bevölkerung in ihrer Gesamtheit die genossenschaftliche Präsenz in der Energiewirtschaft noch nicht umfassend zur Kenntnis genommen hat. Nur 23,3 Prozent geht davon aus, dass es in der Energiewirtschaft Genossenschaften gibt, während 49 Prozent dezidiert davon ausgeht, dass dies nicht der Fall ist. Dabei stellen sich die älteren Bevölkerungsgruppen als besser informiert heraus als die jüngeren.

### Hintergründe

Im Zeitraum von 2001 bis 2010 wurden in Deutschland 293 Energiegenossenschaften gegründet, die Gründungsaktivitäten setzen sich weiter fort. Hervorzuheben ist, dass die Initi-

atoren und Moderatoren von Gründungsprozessen in der Energiewirtschaft häufig aus der genossenschaftlichen Wirtschaft kommen. Dies sind häufig Genossenschaftsbanken, landwirtschaftliche Genossenschaften, andere Energiegenossenschaften oder die genossenschaftlichen Verbände. Die Frage nach den Ursachen für das aktive Gründungsgeschehen liefert viele Faktoren, die sich gegenseitig verstärken. Die Zunahme der technischen Möglichkeiten und der ökonomischen Rahmenbedingungen für

eine Dezentralisierung der Energieversorgung, die gestiegenen Wünsche von Menschen, mehr Einfluss auf wichtige Angelegenheiten zu gewinnen, die Sensibilisierung für die Nutzung von Energie, die aus erneuerbaren Materialien gewonnen wird, sowie gesellschafts- und regionalpolitische Projekte regionaler Wirtschaftskreisläufe haben ein komplexes Umfeld entstehen lassen, das die Neugründung von Energiegenossenschaften außerordentlich beflügelt hat.



Ansatzpunkte

## Energiewende

Es muss klar gesehen werden, dass die staatliche Förderung der Erzeugung von Energie aus erneuerbaren Ressourcen, die im Zusammenhang mit der Energiewende und ihren einzelnen Etappen, politisch entschieden wurde, einen zusätzlichen Gründungsimpuls mit sich gebracht hat. Eine Fülle von klima- und energiepolitischen Maßnahmen haben für Haushalte und Unternehmen nicht nur Verhaltensvorgaben mit sich gebracht, sondern auch steuerliche Anreize, vielfältige Förderungen und Finanzierungszuschüsse. Deren Ansatzpunkte sind ein Brennstoffwechsel, die Einsparung von Energie sowie deren effizientere Nutzung und die Produktion und die Forcierung von erneuerbaren

lungen getroffen werden. Die Energiewende betrifft auch bestehende Genossenschaften, die ihre energie-wirtschaftlichen Aktivitäten verändern oder ausweiten. Dies sind vor allem die landwirtschaftlichen Genossenschaften und die Wohnungsgenossenschaften. Sie werden inzwischen auch bei der Gründung neuer Energiegenossenschaften aktiv.

## Bestehende Genossenschaften

Landwirtschaftliche Genossenschaften sind in mehrfacher Hinsicht von Klimawandel, Energiewende und den damit verbundenen energiepolitischen Maßnahmen betroffen und nutzen diese für zusätzlich wirtschaftliche Aktivitäten sowie für Substitutions-

gas (z. B. Mais) produziert werden sollen. Raiffeisen-Genossenschaften treten als Organisatoren der Vermarktung von Energiepflanzen auf (z. B. Biodiesel). Mitglieder oder deren Genossenschaften produzieren Biogas und nutzen dieses für die Strom- und Wärmeproduktion. Schließlich übernehmen landwirtschaftliche Genossenschaften Beschaffungs- (z. B. technische Geräte), Vermarktungs- (z. B. Biomasse, Strom) oder Produktionsaktivitäten (Strom). Es hat sich gezeigt, dass in den letzten Jahren auch neue Genossenschaften mit diesen Tätigkeitsfeldern entstanden sind.

## Genossenschaftliche Potenzialfelder

Diese Aktivitäten sind auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu betrachten, der vor allem für den ländlichen Raum Herausforderungen mit sich bringt. Gelingt es, die wirtschaftliche Basis durch erfolgreiche Genossenschaften aufzuwerten, kann dies den Anpassungsprozess erleichtern. Dabei eignen sich Genossenschaften besonders zur kollektiven Organisation von homogenen Leistungen wie Energie, zur Produktion von Vertrauensgütern und zur Organisation neuer Wertschöpfungsketten. Wird beachtet, dass sie als Wertschöpfungsnetzwerke mit variabler Zusammensetzung organisiert werden können, dass sie Werte für ihre Mitglieder schaffen und dass zu ihren konstituierenden Merkmalen die regionale Verankerung gehört, zeichnet sich ein vielfältiges Aktivitätsspektrum ab, das noch dadurch erweitert wird, dass genossenschaftlichen Kooperationen die langfristige Orientierung inhärent ist. Vor diesem Hinter-

### 1. Handwerker-genossenschaften

Gewerkeübergreifende Organisation von Energiesparmaßnahmen und Beratung (Wertschöpfungsnetzwerke)

### 2. Innovationsgenossenschaften

Erforschung und Entwicklung von Technologien zur Energieeffizienz und im Bereich der erneuerbaren Energien

### 3. Einkaufs-genossenschaften

Gebündelter Einkauf von "sauberem Strom" (z.B. Greenpeace Energy)

### 4. Beschaffungsgenossenschaften

Gebündelter Einkauf von Baustoffen, energieschonenden Komponenten, ...

Aufgaben neuer Genossenschaften

Energiequellen. Nicht immer wird schon hinreichend beachtet, dass diese politischen Maßnahmen Investitionskalküle in einem Bereich beeinflussen, in dem Vieles in Bewegung ist, technische Innovationen gesucht und zukunftsorientierte Weichenstel-

entscheidungen. Sehr unmittelbar wurde mit der Widmung von Ackerflächen reagiert. So kann es zu einer Konkurrenz zwischen Futterstoffen und Nahrungsmittel mit weitreichenden Konsequenzen kommen, wenn Biokraftstoffe (z. B. Raps) oder Bio-

grund kann auch die Entstehung von genossenschaftlich organisierten Bioenergieidörfern gut erklärt werden.

### Energieleistungen

In den vergangenen Jahren hat sich tatsächlich eine außerordentliche Vielfalt an neuen Energiegenossenschaften herausgebildet. Sie sind nicht nur in der Produktion von Energie und in der Versorgung mit Energie tätig, sondern organisieren eine Vielzahl von energiewirtschaftlichen Leistungen. So bieten Handwerker-genossenschaften (1) eine gewerkeübergreifende Organisation von Energiesparmaßnahmen und entsprechende Beratungsleistungen in Form von Wertschöpfungsnetzwerken an. Innovationsgenossenschaften (2) wurden gegründet, um die Erforschung und Entwicklung von Technologien zur Verbesserung der Energieeffizienz und im Bereich der erneuerbaren Energien zu ermöglichen. Einkaufs-genossenschaften (3) übernehmen den gebündelten Einkauf von „sauberm Strom“. Greenpeace Energy kann als ein genossenschaftliches Unternehmen gesehen werden, dem diesbezüg-

**5. Vorproduktgenossenschaften**

Produktion von Biogas und Biokraftstoffen, Holz, etc.

**6. Kraftwerksgenossenschaften**

Produktion und Verwendung von Strom aus Wind, Wasser, Sonne, Biomasse

Photovoltaik-Genossenschaften

Windparks (Repowering, Offshore)

Biogasgenossenschaften

- ➡ **Abhängig von Rohstoffen und Einspeiseregulungen**
- ➡ **Organisationsbedarf**
- ➡ **Bürgerengagement (Bioenergieidörfer)**

Aufgaben neuer Genossenschaften II

lich eine Pionierrolle und Vorbildfunktion zukommt. Beschaffungsgenossenschaften (4) sind für den gebündelten Einkauf von Baustoffen, energieschonenden Komponenten, etc. zuständig, während Vorproduktgenossenschaften (5) die Produktion von Biogas, Biokraftstoffen und Holz durchführen.

### Kraftwerksgenossenschaften

Zahlreiche Kraftwerksgenossenschaften (6) wurden gegründet. Sie produ-

zieren, verwenden und verkaufen Strom aus Wind, Wasser, Sonne und Biomasse. Zu nennen sind Photovoltaik-Genossenschaften, Windparks sowie Biogasgenossenschaften. Oft entstehen solche Unternehmen als Ausdruck des Bürgerengagements. Hier sollte explizit auf einen großen Organisationsbedarf sowie auf die Abhängigkeit von Rohstoffen und Einspeiseregulungen und von diversen Fördermaßnahmen hingewiesen werden. Virtuelle Netzwerke der Kraft-Wärme-Kopplung (7) dienen der Organisation von Einspeisung und Versorgung vieler kleiner dezentraler Kraftwerke und sind geeignet, deren Steuerbarkeit zu verbessern. Beratungsgenossenschaften (8) ermöglichen die Organisation von Maßnahmen „aus einer Hand“, indem auf eine Bündelung und Dokumentation des Know-hows über Energiesparen, Energieeffizienz und erneuerbare Energien sowie relevante Fördermaßnahmen zurückgegriffen werden kann. „Rundum-Energiegenossenschaften“ (9) übernehmen auf der

**7. Virtuelle Netzwerke bei Kraft-Wärme-Koppelung**

Organisation von Einspeisung und Versorgung vieler dezentraler kleiner Kraftwerke, Verbesserung der Steuerbarkeit

**8. Beratungsgenossenschaften**

Bündelung und Dokumentation des Know-hows über Energiesparen, Energieeffizienzen und erneuerbare Energien sowie Fördermaßnahmen. Organisation von Maßnahmen aus „einer Hand“

**9. "Rundum-Energiegenossenschaften"**

Beratung, Konzeption und Durchführung aller Energiemaßnahmen, Nutzung eigener Kraftwerke und Lieferverträge

Aufgaben neuer Genossenschaften III

Grundlage eigener Kraftwerke und Lieferverträge die Beratung, Konzeptionierung und Durchführung aller Energiemaßnahmen. Meta-Genossenschaften (10) vernetzen einschlägige Genossenschaften zu Verbänden, um Größen- und Kompetenzvorteile zu nutzen. Genossenschaften und genossenschaftliche Netzwerke zur Interessenvertretung (11) bündeln schließlich Informations-, Kommunikations- und Lobbyingaktivitäten.

### Regulatorisches Risiko

Bei dieser Vielfalt an Gründungskonstellationen sollte nicht die manchmal an den Tag gelegte Begeisterung die strenge Kalkulation der Geschäftsfelder dominieren. Generell gilt es, das vorhandene regulatorische Risiko zu berücksichtigen (z. B. neue EU-Rege-

lungen, EEG-Novelle) und den Energiemarkt in seiner Gesamtheit im Auge zu behalten. Manche der aufgezeigten Aktivitäten werden durch steuerliche und finanzielle Förderungen, verfügbare Standard-Finanzierungskonzepte, Anlagenanbieter und Berater getrieben. Eine konsequente Analyse dieses Umfeldes ist unabdingbar bevor entsprechende Gründungs- und Investitionsprojekte in Angriff genommen werden.

### Fazit

Energiegenossenschaften sind eine gut geeignete Reaktion auf die aktuellen energie- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Mit diesen können einzelwirtschaftliche Vorteile erzielt, bürgerschaftliches Engagement umgesetzt und gesellschaftli-

che Nutzen generiert werden. Die außerordentliche Vielfalt an bereits länger bestehenden und neuen Energiegenossenschaften zeigt, dass die Menschen diese Form der Selbsthilfe entdeckt haben und positiv einschätzen. Dabei ist es sehr wichtig, die „ideelle Rendite“ nicht überzubewerten und regulatorische Risiken im Auge zu behalten. Kurz: Energiegenossenschaften sollten sich auch dann noch rechnen, falls energiepolitische Fördermaßnahmen eingeschränkt werden sollten.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Stappel, Michael (2011): Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften, Research Publikation der DZ BANK AG, Frankfurt.

Theurl, Theresia; Wendler, Caroline (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Band 96 der Münsterschen Schriften zur Kooperation, Aachen.



# Für Sie gelesen

## Rainer Hank: Die Pleite Republik – Wie der Schuldenstaat uns entmündigt und wie wir uns befreien können.

München: Verlag Karl Blessing, 2012, ISBN: 978-3-8966-7421-0, 445 Seiten, 19,95 €.

Das vorliegende Buch von Rainer Hank zeigt auf, dass sich die Staaten sukzessive verschuldet haben und dabei der Bürger zunehmend entmündigt wurde. Dies wird unter anderem darauf zurückgeführt, dass der Staat seine Aufgabenbereiche zunehmend erweitert hat. Die gegenwärtige Aufgabe des Staates liegt nicht mehr nur darin, die vom Leben überforderten Menschen zu entlasten, sondern auch für das „Soziale“ zuständig zu sein. Entsprechend entwickelte sich ein Staat, der sich und seinen Bürgern mehr Leistungen anbietet, ohne deren vollständige Deckung durch die Steuereinnahmen. Dabei entwickelte der Staat eine kompensatorische Strategie, die für alles Schlimme entschädigen will, womit der Markt den Menschen konfrontiert. In diesem Zusammenhang zeigt der Autor, dass der Bürger nunmehr vor dem Markt geschützt wird. Dabei ist allerdings die Freiheit auf der Strecke geblieben. Hank illustriert die Entmündigung des Bürgers mit der stärkeren Regulierung des Privatlebens der Menschen. Beispielsweise gilt in Deutschland seit den späten siebziger Jahren eine Helmpflicht für Leichtkrafträder. Darüber hinaus verbieten einige Staaten Glücksspiele oder Sportwetten. Letztlich führt diese Entwicklung nach Meinung des Autors dazu, dass die Bürger in den vergangenen Dekaden, aufgrund einer überbordenden Groß-



zügigkeit an Regelungen und Leistungen, durch den paternalistischen Wohlfahrtsstaat entmündigt wurden. Allerdings ist es für einen Staat nur so lange möglich, spendabel zu sein, sofern er die Akteure, bei denen er sich Liquidität besorgt, vorab mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet hat. Sind diese nicht umfänglich genug, liegt es nahe, sich Geld an den Kapitalmärkten zu leihen, mit dem Versprechen dies irgendwann einmal zurückzahlen. Jedoch haben der gemeinsame Eurowährungsraum und der Euro, der die Staaten disziplinieren sollte, aufgrund der günstigen Kredite dazu beigetragen, dass die staatlichen Ausgaben zunehmend ausgeweitet wurden. Demgegenüber haben aktuell die Märkte den Glauben an die Rückzahlungsfähigkeit der Staaten verloren, wodurch der Aspekt des Sparens zunehmend in den Fokus der hoch verschuldeten Staaten rückt.

Mit der Konsequenz, dass die Staaten, insbesondere die Politiker, ihr Kerngeschäft, dem Bürger öffentliche Leistungen zu offerieren, in einem stetig geringeren Umfang nachkommen können und werden. Somit reduziert sich der Raum der politischen Freiheit, wohingegen sich dieser im Rahmen der bürgerlichen Freiheit erhöhen wird.

Insgesamt gelangt Hank zu der Erkenntnis, dass eine Übervorsorge des Staates zu einem Überschuldungsgrab geführt hat. In diesem Zusammenhang prüft er kenntnis- und faktenreich, ob der Staat seinem Versprechen, eine Gerechtigkeit abseits des Marktes zu schaffen, nachkommen kann. Abschließend formuliert Hank aus seinen vorläufigen Analysen Lösungsvorschläge, um die identifizierten Missstände zu bewältigen. Hank schlägt in diesem Zusammenhang etwa die Dezentralisierung der Finanzverantwortung, umfassende und strukturelle Steuerreformen, die langsame Rückführung des Staatsanteils, die Zunahme der unmittelbaren Demokratie im Verbund mit einem Ausbau der föderalen Strukturen vor.

---

☎ Johannes Spandau

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ johannes.spandau@  
ifg-muenster.de

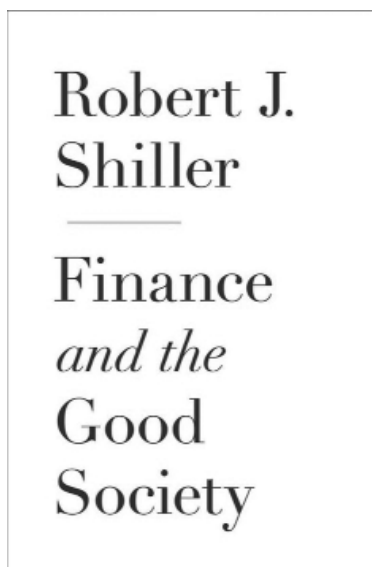
---

## Robert J. Shiller: Finance and the Good Society

New Jersey: Princeton University Press, 2012, 0691154880, 288 Seiten, 19,95 €.

Robert James Shiller, US-amerikanischer Ökonom und Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Yale University, veröffentlicht mit „Finance and the Good Society“ eine kritische inhaltliche Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Konsequenzen der Finanzmarktkrise. Dabei thematisiert er zwei fundamentale Ausrichtungen des Finanzsystems, den bestehenden und kritisierten „financial capitalism“ sowie den „democratic capitalism“, welcher eine gemeinwohlorientierte Form der Finanzmarktausrichtung und den Schlüssel seiner Argumentation darstellt.

Er argumentiert, dass nicht der „financial capitalism“ sowie seine Rolle als potenzieller Auslöser und Multiplikator der Konsequenzen der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise per se verurteilt werden sollte – wie durch die teilweise populistische Kritik in den Medien erfolgt. Vielmehr sollte eine kritische Auseinandersetzung im Hinblick auf verzerrte einzelwirtschaftliche Anreize und ihre negativen Implikationen für den gesellschaftlichen Wohlstand im Vordergrund einer auswirkungsbasierten Aufarbeitung der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise stehen. Die zentrale Aussage seiner Ausarbeitung ist daher, den Finanzmarkt, seine wirtschaftliche Bedeutung sowie zugrundeliegende Innovationen, tendenziell stärker auf die Schaffung von Anreizen zur Generierung eines gesamt-



wirtschaftlichen Gemeinwohls auszurichten. Das zentrale Instrument dafür stellt die Demokratisierung des Finanzmarktes dar, speziell Institutionen und Funktionen.

Das Buch ist in zwei Unterabschnitte unterteilt. Nach der Skizzierung zentraler Thesen und argumentativer Grundlagen, stellt Shiller zunächst die relevanten Akteure des Finanzmarkts, ihre Funktionen und Verantwortung für die Funktionsfähigkeit des Marktes dar. Dabei betont er, dass bestehende Fehlanreize oftmals nicht systemimmanent sind, sondern ihren Ursprung in den jeweiligen Akteuren und in persönlichen sowie sachlichen Zielkonflikten liegen. Dies stellt die zentrale Annahme seiner Ausarbeitung dar, wonach nicht das Finanzsystem selbst, sondern nicht systemkonformen Handlungen von Funktionsträgern zu negativen ökonomischen Implikationen führen.

Der zweite Abschnitt des Buches enthält einen kritischen Blick auf den Finanzmarkt und seinen Funktionen. Dabei werden strukturelle Stärken des Systems ihren Fehlanreizen ganzheitlich gegenübergestellt, was Shiller als grundlegende Vorarbeit zur Ableitung von innovativen Gestaltungsansätzen sieht. Er kritisiert damit gleichzeitig bisherige Ansätze, die sich oftmals nur auf einzelne Stellschrauben des Finanzsystems konzentrieren. Während er anschließend zunächst ohne konkreten Lösungsvorschlag eine Innovationskultur im Finanzsystem befürwortet, zeigt er im weiteren Verlauf den Ansatz des „democratic capitalism“. Dabei soll ein demokratischer Einfluss auf Finanzinstitutionen, -systemen und -mechanismen zur langfristigen Konvergenz von gesellschaftlichen und ökonomischen Interessen führen.

### 📌 Information

Das Buch „Finance and the Good Society“ ist im März 2012 in englischer Sprache erschienen. Eine deutsche Übersetzung folgt im September 2012.

👤 Michael Tschöpel

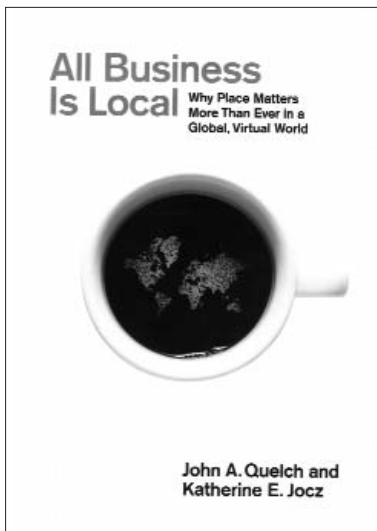
☎ (0251) 83-2 28 07

✉ michael.tschöpel@ifg-muenster.de

# Neu auf dem Büchermarkt

Quelch, John A. / Jocz, Katherine E., **All Business Is Local: Why Place Matters More Than Ever in a Global, Virtual World**

London, Penguin, 2012, ISBN: 978-1-591-84465-5, 256 Seiten, 20,99 €.



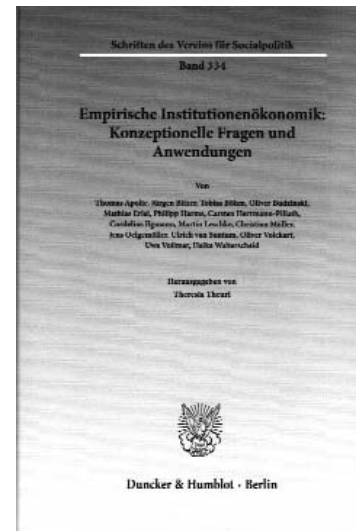
John A. Quelch und seine Co-Autorin Katherine E. Jocz haben dieses Buch herausgegeben, um darauf aufmerksam zu machen, dass Konsumenten letztlich nicht die globale Strategie eines Unternehmens, sondern vielmehr dessen lokale Präsenz beurteilen. Sie berücksichtigen in ihrer Kaufentscheidung Dinge, welche Managern global tätiger Unternehmen aktuell besonders wichtig erscheinen nicht primär. Auch wenn die aktuellen Rahmenbedingungen und dabei insbesondere die technischen Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien die globale Vernetzung aus unternehmerischer Sicht bedeutsam machen und die länderübergreifende Expansion großer Unternehmen för-

dern, betonen die Autoren, dass Manager die lokale Nähe zu ihren Kunden nicht vergessen dürfen. Trotz der Virtualisierung darf die physische Anwesenheit der Unternehmen nicht in den Hintergrund rücken. Das Buch ist in fünf Kapitel untergliedert. Es geht dabei um das Management von „psychological place“, „physical place“ und „virtual place“ sowie das Marketing von „geographic place“ und den Gegensatz zwischen lokalem und globalem Marketing.

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass es sich nicht um „entweder-oder-Entscheidungen“ handelt. Es geht darum eine Kombination zu finden um der jeweiligen Situation und den Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Einstellungen verschiedener Konsumenten zu solch grundsätzlichen Ausrichtungen unterschiedlich ausgeprägt sind.

**Theurl, Theresia (Hrsg.), Empirische Institutionenökonomik: Konzeptionelle Fragen und Anwendungen**  
Berlin, Duncker&Humblot, 2012, ISBN: 978-3-428-13810-4, 245 Seiten, 78,00 €.

Der Tagungsband „Empirische Institutionenökonomik: Konzeptionelle Fragen und Anwendungen“ beinhaltet die überarbeiteten Referate und die schriftlichen Ausarbeitungen eines Großteils der gehaltenen Koreferate der 43. Jahrestagung des Ausschusses für Wirtschaftssysteme und Institutionenökonomik des Vereins für Socialpolitik. Die Tagung fand vom 25.-



27. September 2011 in Münster statt. Das Ziel der Jahrestagung war es, mit dem Thema der empirischen Institutionenökonomik dessen aktuelle Bedeutung als weiterer Strang neben den zuvor dominanten theoretischen Arbeiten nachzukommen. Das theoretische Grundkonzept wird dabei allerdings gerade in den beiden letzten Teilen des Buches notwendigerweise einbezogen. Die Unterkapitel des ersten Teils widmen sich möglichen Anwendungsbereichen der empirischen Institutionenökonomik. Dabei wird deutlich, wie facettenreich die Institutionenökonomik genutzt werden kann. Der zweite Teil des Tagungsbandes umfasst Beiträge zur Aufgabe der empirischen Institutionenökonomik im Rahmen der Operationalisierung von Institutionen. Im abschließenden dritten Teil geht es um konzeptionelle Fragen der empirischen Institutionenökonomik. Im Fokus stehen dabei die Verbindungen zwischen der Institutionenökonomik und der Neuroökonomik respektive der experimentellen Wirtschaftsforschung.

**Schmidt, Ingo, Wettbewerbspolitik und Kartellrecht: Eine interdisziplinäre Einführung**

München, Oldenbourg, 2012, ISBN: 978-3-486-71216-2, 438 Seiten, 36,80 €.



Prof. em. Dr. Ingo Schmidt, der an der Juristischen Fakultät der FU Berlin Wettbewerbstheorie und -politik lehrt, bezieht in die mittlerweile neunte Auflage seines Buches neuerlich Änderungen im europäischen Wettbewerbsrecht ein. Dabei wird die Rechtsprechung bis Herbst 2011 berücksichtigt. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei der more economic approach, welcher einen wichtigen Teil im Rahmen der interdisziplinären Betrachtung wettbewerbspolitischer Fragen aus juristischer und eben auch wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ausmacht.

Das Buch ist in vier Teile untergliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit dem Begriff und dem Konzept eines wirksamen Wettbewerbs im Rahmen der Wettbewerbstheorie. Dabei werden beispielsweise auch Verfahren zur Abgrenzung des relevanten Marktes vorgestellt. Im zwei-

ten Teil geht es anschließend um die Umsetzungsprobleme des beschriebenen Konzepts in die Wettbewerbspolitik. So werden zunächst verschiedene Testverfahren vorgestellt, Zielkonflikte mit anderen Bereichen angesprochen und es wird ein Überblick über wettbewerbsbeeinträchtigende Strategien und ihre Wirkungen gegeben. Nachfolgend wird im dritten Teil auf die Erfassung wettbewerbsbeeinträchtigender Strategien eingegangen und es werden in diesem Zusammenhang Verfahren dazu vorgestellt. Weiter wird ein Überblick über das deutsche und europäische Wettbewerbsrecht sowie über das US-amerikanische Antitrustrecht gegeben. Der abschließende vierte Teil des Buches zeigt mit Hilfe von Fallbeispielen die konkrete Erfassung wettbewerbsbeschränkender Strategien auf.

**Kraul, Margret/Stoll, Peter-Tobias (Hrsg.), Wissenschaftliche Politikberatung**  
Göttingen, Wallstein, 2011, ISBN: 978-3-8353-0643-1, 268 Seiten, 19,90 €.



Das von Margret Kraul und Peter-Tobias Stoll herausgegebene Buch ist ein Sammelband der Veranstaltungen der Göttinger Ringvorlesung aus dem Sommersemester 2009. Dabei widmen sich verschiedene Dozenten dem Thema der wissenschaftlichen Politikberatung. Es steht die Frage im Fokus, welche politische Problemlösungskompetenz die Wissenschaft besitzt. Neben der Einleitung umfasst der Sammelband insgesamt 13 Beiträge zu verschiedenen Bereichen, in denen wissenschaftliche Politikberatung eine Rolle spielt bzw. spielen kann. Der erste Beitrag befasst sich beispielsweise mit dem Nutzen der Sozialwissenschaften für die Politik und kommt zu dem Ergebnis, dass trotz verschiedener Probleme die Sozialwissenschaften dazu geeignet sind, die Politik und ihre Angelegenheiten zu beraten. Ein weiterer Beitrag beschäftigt sich mit Ansätzen dazu, wie die wissenschaftliche Politikberatung verbessert werden kann. Der Autor betrachtet dabei das Konzept des homo oeconomicus institutionalis, das Präferenzen im Gegensatz zum Modell des homo oeconomicus nicht als gegeben, sondern als endogen annimmt. Des Weiteren werden z.B. auch die Themenbereiche Medizinethik, Bildungs- und Migrationspolitik beleuchtet, da dort für politische Entscheidungen häufig unterstützend auf wissenschaftliche Beratung zurückgegriffen wird.

---

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

---



# Terminkalender

**6. November 2012**

**20. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Nachhaltigkeit bei Genossenschaften – Investition in den langfristigen Gewinn**

Wohnungsgenossenschaften sind ein Garant für eine nachhaltige Bewirtschaftung und Weiterentwicklung von Wohnungsbeständen. Die Mitgliedschaft ist letztlich der Kern für diese Langfristorientierung, die Grund für das nachhaltige Handeln ist, dieses aber auch erleichtern kann.

Dieses ist der Hintergrund, warum sich die Symposienreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ in zwei Veranstaltungen mit dem Thema der Nachhaltigkeit für Wohnungsgenossenschaften beschäftigen wird. Am 6. November 2012 wird der Schwerpunkt insbesondere auf die Nachhaltigkeit in der Energieversorgung gesetzt. Es wird gezeigt, worin die Managementherausforderung für Wohnungsgenossenschaften liegt und wie sie diese bewältigen können. Es wird ein Bewertungssystem für nachhaltigen Wohnungsbau vorgestellt und an Beispielen wird demonstriert, wie solche energetischen Projekte bei Wohnungsgenossenschaften umgesetzt werden können. Schließlich wird auch thematisiert, wie die möglichen sozialen Probleme, die aus einer teureren Kaltmiete aber geringeren Warmmiete stammen, angegangen werden können.

**21. Januar 2013**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch:**

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ behandelt ein aktuelles Thema der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Strategische Orientierung, Kosten, Produktion und Vertrieb sind Herausforderungen für die Genossenschaftsbanken, die von Wissenschaftlern und Praktikern diskutiert werden und für die neue Lösungsansätze präsentiert werden.

**22./23. März 2013**

**11. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Das 11. Jahrestreffen der IfG-Alumni findet am 22. und 23. März 2013 in Münster statt. Es wird wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.



# Wall of Excellence I

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

## ***Mikroökonomik III (WS 2011/2012)***



Inga  
Deußen  
(1,0)



Stephanie  
Lichtenberg  
(1,0)



Matthias  
Blöte  
(1,0)



Tobias  
Stadtbäumer  
(1,0)

## ***Regulierungsökonomik (WS 2011/2012)***



Martin  
Müller  
(1,0)

## ***Seminar zur Volkswirtschaftspolitik (SS 2012)***



Florian  
Klute  
(1,0)



Jens  
Waghake  
(1,0)



David  
Woltering  
(1,0)

Ein Vorstandschef hat eine Einladung zu einem Konzert bekommen, bei dem Schuberts Unvollendete aufgeführt werden soll. Er hat aber an dem Abend keine Zeit. Deshalb schenkt er die Eintrittskarte seinem Controller. Am nächsten Tag treffen sich Vorstand und Controller. „Wie hat es Ihnen gefallen?“ fragt der Chef. Da antwortet der Controller: „Ich leite Ihnen meinen Bericht heute Nachmittag zu.“

In dem Bericht war Folgendes zu lesen:

1. Die vier Oboisten hatten über einen längeren Zeitraum hinweg nichts zu tun. Ihre Anzahl sollte gekürzt und deren Aufgaben auf das gesamte Orchester verteilt werden, damit Arbeitsspitzen vermieden werden.
2. Die 12 Geiger spielten alle die gleichen Noten, die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich sollte drastisch gekürzt werden. Sollte hier tatsächlich eine große Lautstärke erforderlich sein, so könnte dies mit einem elektronischen Verstärker erreicht werden.
3. Das Spielen von Viertelnoten erforderte einen hohen Aufwand. Dies scheint mir eine übertriebene Verfeinerung zu sein. Ich empfehle daher, alle Noten auf die nächstliegende Halbe aufzurunden und dafür Studenten und Mitarbeiter mit geringen Qualitäten einzusetzen.
4. Es ist wenig sinnvoll, die Hornisten Passagen wiederholen zu lassen, die die Streicher bereits gespielt haben. Würden derlei überflüssige Passagen gestrichen, könnte das Konzert von 2 Stunden auf 20 Minuten gekürzt werden.
5. Hätte Schubert dies alles beachtet, dann hätte er ohne Zweifel seine Sinfonie beenden können.

*Quelle: Originalquelle unbekannt, zitiert nach: Drewniok, Babette:  
Der Controller als Business Partner: Erfolgskritische Fähigkeiten,  
in: Controller-Magazin, 3/2012, S. 29.*