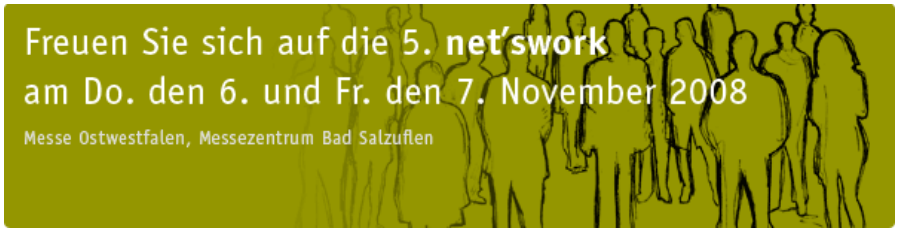


Vertrauen als nachhaltiger Erfolgsfaktor in Kooperationen am Beispiel Verbundgruppen

06 November 2008

Harald Ewig
Wirtschaftsprüfer
Steuerberater

Bibiana Bolsenkötter
Wirtschaftsprüfer
Steuerberater

PwC-Kompetenzcenter für Kooperation und Verbundgruppen

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Agenda/Contents

1. Aktualität des Themas
2. Was ist Vertrauen?
3. Generalisiertes Vertrauen
4. Spezifisches Vertrauen
5. Personelles Vertrauen
6. Systemvertrauen
7. Verbundgruppen
8. Transaktionstheoretischer Ansatz
9. Principal-Agent-Beziehung
10. Principal und Agent in der Verbundgruppe
11. Personelles Vertrauen / Systemvertrauen in Verbundgruppen
12. Beziehungsorientierter Strategieansatz
13. Entscheidungsproblem
14. Fazit

1. Aktualität des Themas

- Kunden verlieren Vertrauen zu den Banken.
- Banken vertrauen sich nicht mehr.
- Bürger (Wähler) vertrauen den Politikern nicht mehr.
- Bürger misstrauen den Managern
- Kapitalmarkt misstraut den Aufsichtsgremien (Aufsichtsräte, BaFin usw.)
- Löw hat wieder Vertrauen in Ballack

2. Was ist Vertrauen?

Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung, dass sich der andere, trotz Fehlen solcher Schutzmaßnahmen, nicht opportunistisch verhält.

Vertrauen kommt eine der entscheidenden Rollen für das Entstehen, die Entwicklung und das Gelingen zwischenmenschlicher Interaktionen zu.

Vertrauen ist ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität.

Luhmann, N. (1973)

3. Generalistisches Vertrauen

... Ist die

Grundsätzliche Vertrauensbereitschaft eines Akteurs, unabhängig von den Spezifika einer bestimmten Situation,

... D.h.

Generalisiertes Vertrauen gründet auf Erfahrungen in der Vergangenheit, Erfahrungen, die „sozial erlernt“ werden

4. Spezifisches Vertrauen

... Ist die

(1) Subjektive Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Person

(2) In einer spezifischen Situation

... Und setzt voraus

(1) Charakteristika des Vertrauensnehmers

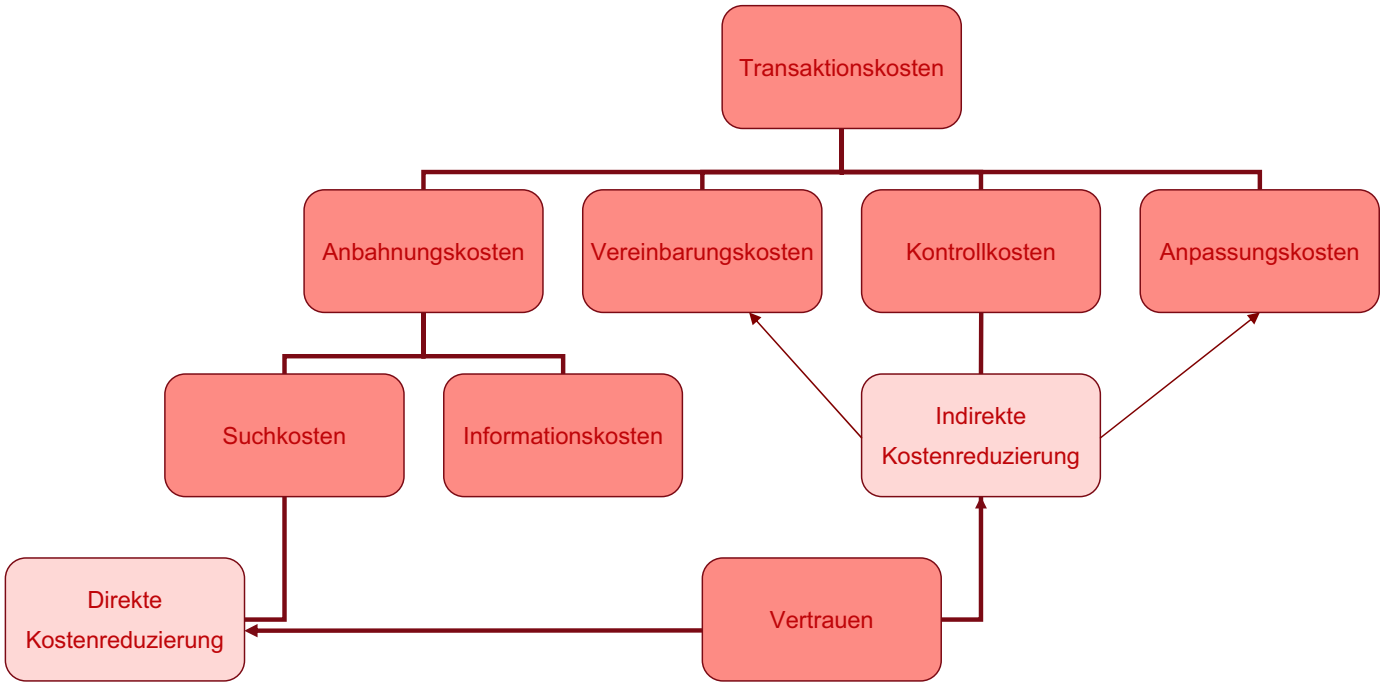
(2) Konkrete Merkmale der Vertrauenssituation

5. Verbundgruppen

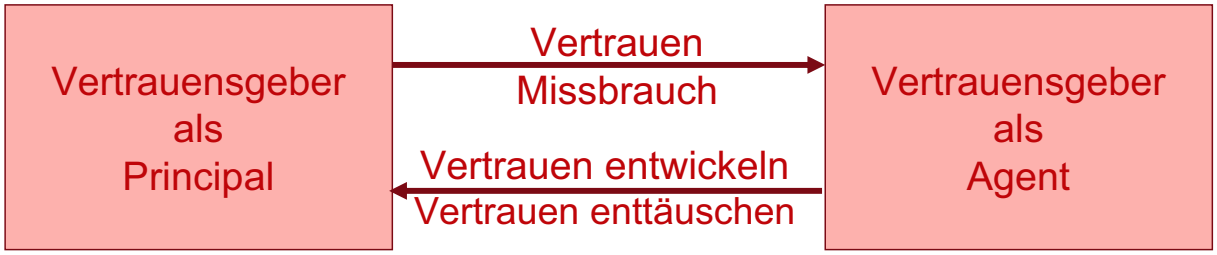
Verbundgruppen sind Zusammenschlüsse rechtlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der zwischenbetrieblichen Kooperation.

z.B.: Intersport eG, Garant Schuh + Mode AG, KATAG AG,
EK-Bielefeld eG, arnw eG, MHK AG, Atlas GmbH,
EDE GmbH, EP GmbH, EDEKA eG, Rewe AG

6. Transaktionstheoretischer Ansatz



7. Vertrauensbeziehung als Principal-Agent-Beziehung



8.1. Principal und Agent in der Verbundgruppe

Die Mitglieder / Gesellschafter einer Verbundgruppe fungieren als Principal, die Geschäftsleitung übernimmt die Rolle des Agenten, der die Geschäfte der Verbundgruppe im Auftrag der Mitglieder leitet.

Lieferanten und Banken können ebenfalls den Status des Principal übernehmen.

8.2. Principal und Agent in der Verbundgruppe

Problem-Lösungen/Hidden characteristics/Informationsasymmetrie

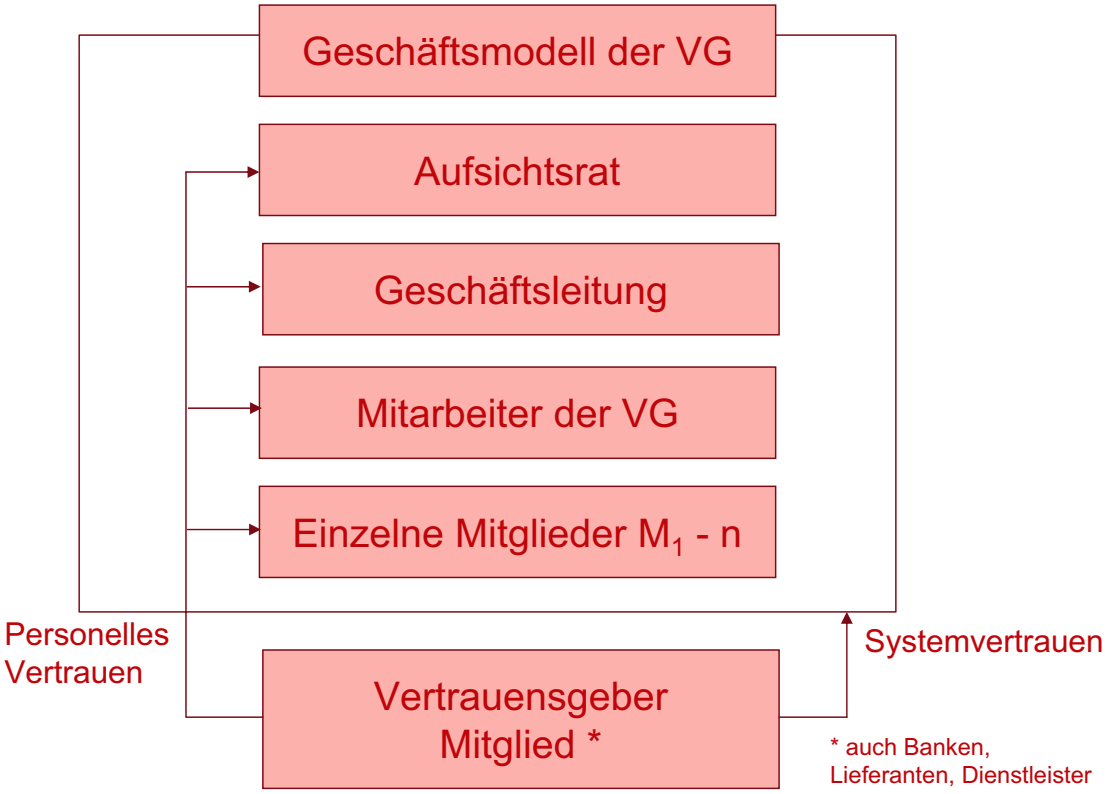
Signalling: Agent „signalisiert“ seine Eigenschaften/Leistungen z.B.

- JA-Prüfungsbericht
- Lage-/Geschäftsbericht
- Externes Reporting
- Ratingergebnisse
- Zertifizierungen

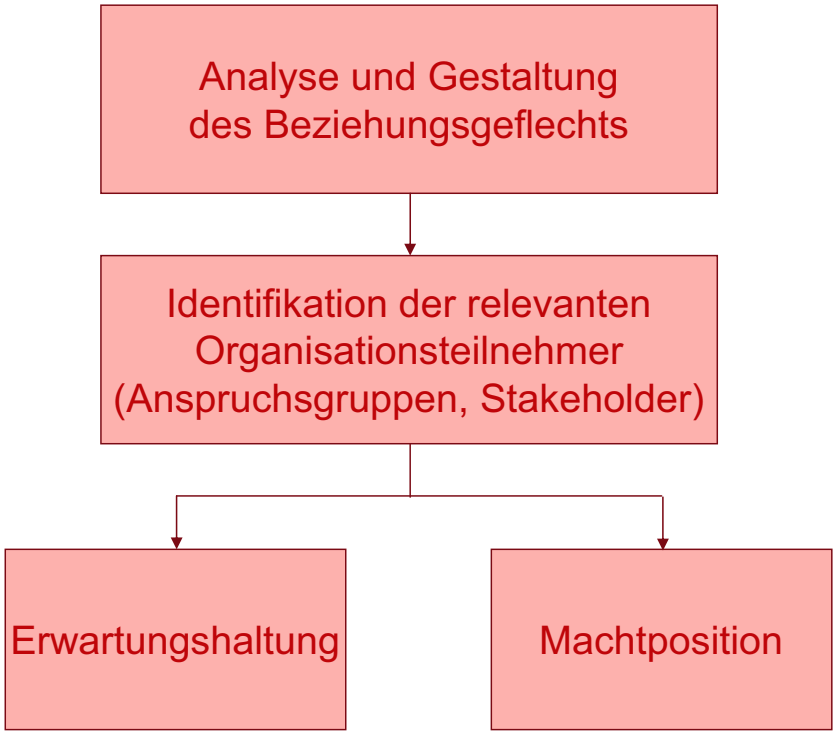
Screening: Principal holt Informationen über den Agenten ein z.B.

- Reputation
- Auskünfte (Creditreform, Schufa)
- elektr. Bundesanzeiger
- Presse
- Due Diligence
- Leistungspalette

9. Personelles Vertrauen / Systemvertrauen in Verbundgruppen



10.1. Beziehungsorientierter Strategieansatz



10.2. Charakteristiken der primären und sekundären Stakeholder

Identifikation der relevanten Stakeholder (Anspruchsgruppe)

-> Primäre Stakeholder

- Haben direkten, faktischen, ökonomischen Einfluss auf die VG, der auf formalen vertraglichen Beziehungen begründet ist.
- Sie sind von besonderer strategischer Relevanz für die Positionierung der VG im Wettbewerb

-> Sekundäre Stakeholder

- Haben nur indirekten, geringen oder nur potentiellen Einfluss auf die VG
- Ihre Bedeutung für die Positionierung ist gering

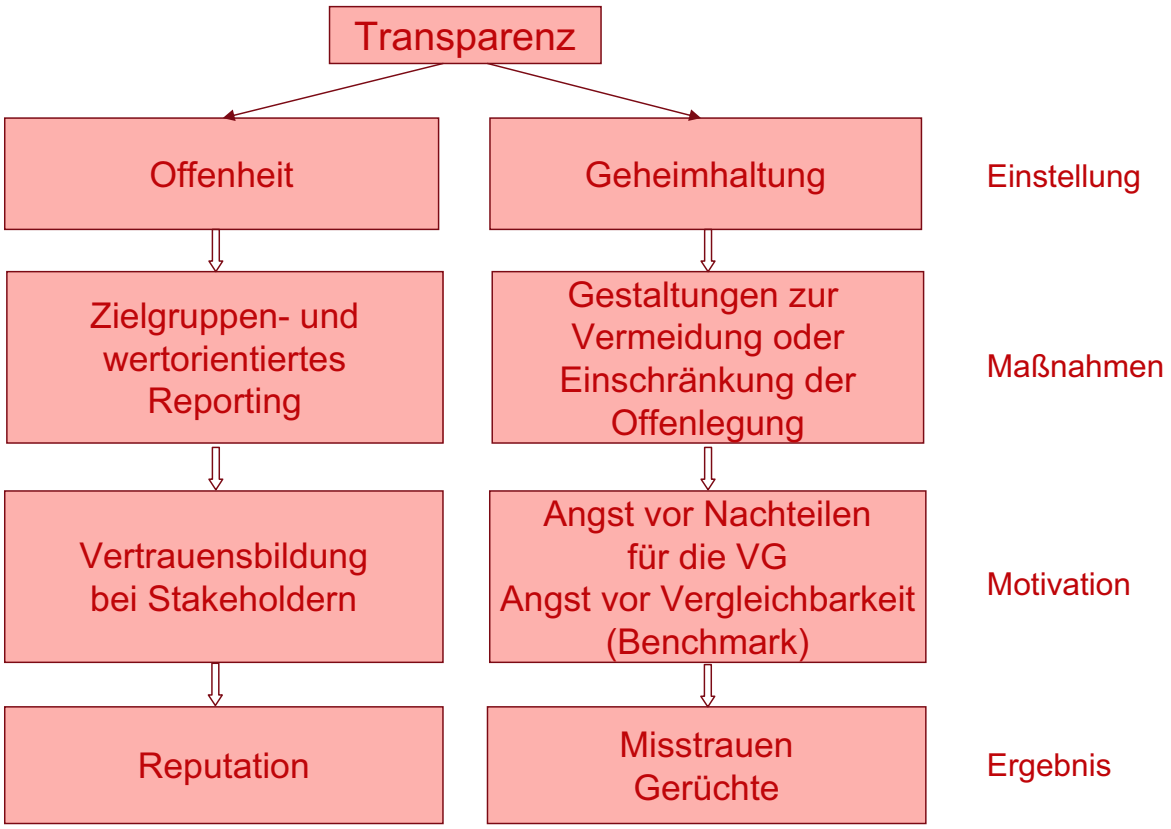
10.3. Kriterien für die strategische Bedeutung einer Anspruchsgruppe

Bei dieser Einteilung wird die VG-strategische Bedeutung einer Anspruchsgruppe umso höher eingestuft, je stärker die VG auf das Vertrauen der Stakeholder angewiesen, je größer der Abhängigkeitsgrad und je ausgeprägter die Machtfülle der Anspruchsgruppe ist.

10.4. Primäre und sekundäre Anspruchsgruppen

Primäre Anspruchsgruppe (Strategische) Anspruchsgruppe	Sekundäre Anspruchsgruppe (Bezugsgruppen)	Sekundäre Anspruchsgruppen (Interessengruppen)
- Mitglieder/Gesellschafter (Stakeholder) - Mitarbeiter/Betriebsrat - A+B-Lieferanten - A+B-Dienstleister - Banken (Hausbank, ZR-Bank) - Kooperationspartner - Finanzamt	- Potentielle Gesellschafter/ Mitglieder - Potentielle AN - Potentielle A+B-Lieferanten - Potentielle A+B-Dienstleister - Potentielle Kreditgeber - Intermediäre - Presse - Auskunfteien - Rating-Agenturen - Verbände - Analysten	- Kommunen - C-Lieferanten - C-Dienstleister - Konkurrierende VG - Konkurrierende Vertriebs-systeme - D&O-Versicherungen - Leasinggesellschaften - Behörden - IHK‘s - Amtsgerichte (HR, GenRg)

11. Entscheidungsproblem



12. Fazit

- Vertrauen reduziert die Komplexität und damit die Transaktionskosten (Müller-Hagedorn)
- Vertrauen ist das effizienteste Führungssystem (Albach)
- Vertrauen bildet sich nach außen in Reputation ab
- Trust-Management ist ein notwendiger informaler Steuerungsmechanismus in Kooperationen
- Zielgruppenorientiertes Reporting schafft Transparenz, baut Informationsasymmetrien ab und bildet Vertrauen, schafft Reputation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktaufnahme

Harald Ewig
PricewaterhouseCoopers AG
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: 0211 981-7130
Fax: 0211 981-7127

eMail: harald.ewig@de.pwc.com