

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Genossenschaftsbanken:
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne
– Kontinuität und Innovationsvermögen
als Erfolgsstrategie für die Zukunft

von Werner Böhnke

Nr. 125 ■ April 2012

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Das vorliegende Dokument hebt sich aus dieser IfG-Reihe als ein außergewöhnliches hervor. Es ist der Vortrag, den Herr 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" am 6. Februar 2012 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 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 inzwischen, nicht mehr nur an die Politiker zu appellieren endlich wieder ihre Verantwortung zu übernehmen. Herr Böhnke stellt darüber hinausgehend die Frage, ob nicht aus der genossenschaftlichen Banken-Gruppe heraus der Widerstand gegen eine Fortsetzung der verantwortungslosen Schuldenpolitik öffentlich verstärkt werden sollte.

Dieser aufrüttelnde, weitsichtige und mutige Vortrag kann nicht weit genug verbreitet werden. Dazu soll seine Veröffentlichung in der IfG-Reihe einen Beitrag leisten.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Genossenschaftsbanken: Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft¹

1. Einleitung

Das Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne lädt zu allerlei Betrachtungen ein. Es hat einen gewissermaßen zeitlosen Charakter. Der vermeintliche Gegensatz führt nicht selten zu spannungsgeladenen Diskussionen in nahezu allen Organisationen und Unternehmen - gleich aus welcher Branche. „Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft“ ist allemal ein zweifellos richtiger Ansatz bei der Erörterung mancher Themen in unserer genossenschaftlichen Finanzgruppe, denn gerade die jüngere Vergangenheit hat uns Eines deutlich vor Augen geführt: Wir waren immer gut beraten, ohne strategische Kapriolen und übereilte Geschäftsmodellveränderungen stets für unsere Mitglieder und Kunden da zu sein, und zwar mit einem umfassenden Angebot klassischer, natürlich auch innovativer Produkte und Dienstleistungen: Allfinanz vor Ort, nah und begreifbar statt „global investment banking“ mit großer Distanz und „unbegreifbar“.

Die genossenschaftliche Finanzgruppe hat sich in den zurück liegenden Jahren - trotz oder vielleicht sogar wegen der Krise - beachtlich entwickelt. Gegen den Branchentrend sind wir auf beiden Seiten der Bilanz gewachsen. Während die Großbanken in den Jahren 2007 bis 2011, also seit dem Beginn der Finanzkrise, ihre Kredite an Nichtbanken um mehr als 13 Prozent reduzierten, wuchsen die Ausleihungen der Volksbanken und Raiffeisenbanken um über 15 Prozent. Diejenigen, die nach wie vor unverantwortlich und inflationär mit dem Begriff „Kreditklemme“ hantieren, sollten sich diese Tatsache vergegenwärtigen. Eine ebenfalls überdurchschnittliche Entwicklung zeigt die Einlagenseite. Die Kundeneinlagen bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken stiegen im gleichen

¹ Leicht angepasste Version des Vortrags „Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft“ anlässlich der Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 6. Februar 2012 in Münster.

Zeitraum um fast 19 Prozent, bei den Großbanken hingegen nur um rund 3 Prozent.

Die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse und hier natürlich insbesondere die der Primärbanken sind trotz des historisch niedrigen Zinsniveaus stabil, das Kostenniveau ist gegenwärtig akzeptabel und dank einer guten Sonderkonjunktur in Deutschland blicken wir auf einen überschaubaren Risikovorsorgebedarf.

Unsere Gruppe, unsere Marke, die noch vor wenigen Jahren als ziemlich bieder, etwas hinterwäldlerisch, allzu hausbacken und fast als ein wenig anachronistisch galt, scheint schick geworden zu sein. Noch vor kurzem als langweilig beschrieben, sind die lokal und regional verwurzelten Volksbanken und Raiffeisenbanken offenbar wieder angesagt. Konservativ, bodenständig und mindestens gefühlt nachhaltig sind Eigenschaften, mit denen man sich gegenüber den Kunden in diesen als turbulent empfundenen Zeiten offenbar gut sehen lassen kann. Wir haben keine Staatshilfe benötigt. Darauf weisen wir gerne hin. Jérôme Kerviel und Kweku Adoboli² haben nie für uns gearbeitet und Immobilienkredite vergeben wir nur vor Ort, und nicht in Spanien, Kalifornien oder Florida. Wir haben 17 Millionen Mitglieder und mehr als 30 Millionen Kunden. They can't be wrong. Die Zocker AG - das sind die anderen.

Also alles in Ordnung? Wichtigster Vorsatz für die Zukunft: Weitermachen wie bisher? Vielleicht hier und da ein wenig feilen, aber sonst: passt schon?

Man ahnt bereits, dass sich diese Fragen natürlich nicht mit einem uneingeschränkten „Ja“ beantworten lassen. Dafür gibt es Gründe. Dabei soll die sich aufdrängende Frage, ob wir so gut sind, weil viele unserer Konkurrenten - jedenfalls gegenwärtig - schwächeln oder weil wir uns beherzt und kundenorientiert weiterentwickelt haben, an dieser Stelle nicht vertieft erörtert werden.

² Jérôme Kerviel war bis 2008 Mitarbeiter der französischen Bank Société Générale. Ihm wird vorgeworfen durch Verluste im Eigenhandel der Bank Spekulationsverluste von knapp 5 Milliarden Euro verursacht zu haben. Kweku Adoboli war bis 2011 Mitarbeiter der Schweizer Bank UBS. Ihm wird vorgeworfen, durch spekulative Handelsgeschäfte einen Verlust von über 2 Milliarden Schweizer Franken verursacht zu haben.

In unserem Innovationsvermögen, und zwar mit Blick auf Inhalt, Geschwindigkeit und Umsetzung bleiben wir unter unseren Möglichkeiten. Dieses soll mit einigen Beispielen beschrieben werden, wobei es um Kunden gehen soll, um unsere Eigentümer, um Fragen des Vertriebs und um unsere Präsenz in der Fläche. Hierauf soll im ersten Teil ein Blick geworfen werden.

Aber all diese Fragestellungen können wir nicht im luftleeren Raum, unter Außerachtlassung all dessen, was uns umgibt, also ohne Betrachtung der viel zitierten Rahmenbedingungen aufrufen und erörtern. Diese Rahmenbedingungen berühren uns weitaus stärker als es gegenwärtig erscheinen mag. Genauer gesagt berühren sie unsere Eigentümer, also unsere Mitglieder, und sie berühren unsere Kunden. Heute noch verhalten, morgen vielleicht schon schmerzhaft. Es sind Rahmenbedingungen, die in der gesellschaftspolitischen Diskussion weitgehend verdrängt, allenfalls einmal rudimentär gestreift werden. Darauf soll im zweiten Teil dieser Abhandlung näher eingegangen werden.

2. Der Weg zum Kunden: Von Wettbewerbsvorteilen und unausgeschöpften Möglichkeiten

Zunächst sollen die Herausforderungen unserer FinanzGruppe im Kundengeschäft bzw. im Retail-Banking, also im Kerngeschäftsfeld unserer Allfinanzgruppe betrachtet werden.

Gerne rühmen wir uns - darin unterscheiden wir uns nicht von anderen Bankengruppen - unserer mehr als 30 Millionen Kunden. Also 37,5 Prozent aller Deutschen wären demnach Kunden der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Aber, Hand aufs Herz, stimmt das eigentlich? Mit wie vielen dieser Kunden stehen wir eigentlich in einer Beziehung? Sind es Kunden, die wir kennen? Sind es Kunden, die uns kennen? Wie viele dieser Kunden haben ausschließlich eine Kontoverbindung zu einer Volksbank oder Raiffeisenbank? Oder: Wie viele sind bestenfalls „Nebenkunden“? Wie viele unserer Kunden sind jahrelang nicht von uns angesprochen worden?

Flächendeckend und auch mit der gebotenen Differenzierung können wir diese Fragen nicht beantworten, es fehlen schlicht die dafür notwendigen Daten und Statistiken. Spricht man aber mit Kundenverantwortlichen

aus verschiedenen Häusern unserer Gruppe und gleicht die Antworten mit den eigenen Beobachtungen bzw. Erfahrungen ab, so lautet eine valide Schätzung, dass von den 30 Millionen Kunden unserer Gruppe allenfalls die Hälfte, wenn man es so nennen darf, „aktive“ Kunden sind, also Kunden, die regelmäßig Geschäfte mit ihrer Volksbank oder Raiffeisenbank abschließen und regelmäßig Transaktionen über ihre Konten abwickeln. Die andere Hälfte in dieser Schätzung wird von weitgehend inaktiven Kunden besetzt. Sie erweitern zwar unsere Datenbestände, aber wir machen nichts aus diesen Geschäftsmöglichkeiten.

Ohne gezielte Maßnahmen und Aktivitäten wird sich die Zahl der Kundenverbindungen in den nächsten Jahren auch nicht nennenswert erhöhen. Spätestens in zehn Jahren wird sie sich allerdings deutlich verringert haben. Dafür spricht schlicht die Demografie, denn die Marktanteile unserer FinanzGruppe sind bei den älteren Jahrgängen deutlich größer als bei den jüngeren. Zwar stellen die älteren Jahrgänge eine hoch attraktive Kundengruppe dar, aber sie wächst sich leider mit den Jahren aus. Und bei der Jugend und der jungen Generation haben wir wohl schon manchen Anschluss verpasst - jedenfalls in der Gesamtbetrachtung.

Wir beobachten, wie sich das Verhalten unserer Kunden verändert. Internet und Social Media bringen es mit sich, dass Kunden immer mehr und dabei immer bessere Informationen über Bankprodukte und -dienstleistungen zur Verfügung haben und diese miteinander vergleichen. Die Qualität der Bank, ihrer Leistungen, ihrer Mitarbeiter wird bewertet und letztere beispielsweise über Berater-Rankings sehr schnell für jedermann deutlich gemacht. In Foren und Communities tauschen Kunden und Experten - echte und vermeintliche - Empfehlungen und Erfahrungen miteinander aus, so dass man positiv oder auch negativ ins Gerede kommen kann. Zwar ist diese Art der Kommunikation und die gezielte Weitergabe von relevanten Informationen gerade bei Finanzdienstleistungen bis heute noch nicht allzu weit verbreitet. Aber ihre Bedeutung steigt rasant. Insbesondere wenn es um Informationsbeschaffung geht, nimmt das weltweite Netz eine herausragende Rolle ein, die wir bisweilen zu unterschätzen scheinen. Jeder, der im direkten Kontakt mit den Kunden steht, macht die Erfahrung, dass die Kunden heutzutage sehr viel besser über unterschiedliche Produkte informiert sind als in früheren Jahren. Damit steigen die Anforderungen an die Berater, denen

im Zweifel sehr viel mehr Detailwissen abgefordert wird als in der Vergangenheit.

Die genossenschaftliche FinanzGruppe ist auf den Plattformen im Internet nicht gerade prominent vertreten, was nicht jeder als ein erwähnenswertes Defizit betrachtet. Aber auch hier hat sich die Welt verändert. Zudem sind die Internetauftritte der Volksbanken und Raiffeisenbanken ausgesprochen heterogen, nicht allein in Bezug auf ihr Layout und die verwendeten Style Guides, sondern auch in Bezug auf ihre Benutzerfreundlichkeit und die Qualität der bereit gestellten Informationen. Eine Geschlossenheit im Auftritt ist hier gewiss noch nicht erreicht. Hier haben wir Nachholbedarf. Es ist daher zu begrüßen, dass der BVR bereits im vergangenen Sommer ein verbundübergreifendes Internetprojekt gestartet hat, mit dem wir uns nun auch auf diesem Weg an die Verbesserung der Wahrnehmung bei unseren Kunden - den Bestands- wie auch den Neukunden - machen. Diese Aufgabe kann der BVR aber nicht allein lösen, auch nicht mit der tatkräftigen Unterstützung der Zentralbanken, Verbundunternehmen und der Rechenzentralen. Jede der 1.120 Volksbanken und Raiffeisenbanken ist für ihre Homepage zunächst selbst verantwortlich. Aber letztlich sind alle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe gefordert, sowohl die zentral zur Verfügung gestellten Style-Guides und Vorlagen zu nutzen als auch umfassende, aktuelle und von den Kunden erwartete Informationen ins Netz zu stellen.

Ich bin froh darüber, dass wir mit der VR-NetWorld einen leistungsstarken Dienstleister für dieses Spektrum in unserer Gruppe haben. Wenig Verständnis kann man allerdings dem Umstand entgegen bringen, dass einige Primärbanken aktuell mit einem verbundfremden Wettbewerber unserer VR-NetWorld kooperieren und diese Kooperation sogar mit einer Kapitalbeteiligung unterlegen wollen. Wir sprechen so oft über Verbindlichkeit im Verbund, doch angesichts solcher befremdlichen Randscheinungen muss die Frage aufgeworfen werden, ob Verbindlichkeit immer nur eine Einbahnstraße sein kann. Auch hier gibt es offenkundig noch Nachholbedarf. Das Thema Verbindlichkeit und wie wir es damit halten, bleibt als eine der nach wie vor und immer wieder nicht hinreichend geklärten Fragen unserer Gruppe im Raum.

Mit dem Internet allein schaffen wir natürlich noch keine stärkere Nähe zu unseren Kunden bzw. eine Nähe unserer Kunden zu uns. An dieser

Stelle ist vielleicht auch mit Blick auf frühere Trends kritisch zu fragen: Haben wir nicht Einiges dafür getan, der Entfremdung zu unseren Kunden einen freien Weg zu öffnen?

Mal ehrlich, wie viele andere Banken und Bankengruppen auch haben wir in den letzten Jahren und Jahrzehnten in erster Linie aus Kostengründen manche Anstrengungen unternommen, um die Kunden aus unseren Filialen heraus zu halten. Der Siegeszug der Geldautomaten und Kontoauszugsdrucker - in vielerlei Hinsicht natürlich nützliche Geräte - begann bereits in den 80er Jahren. Die Selbstbedienungs-Zonen wurden im Laufe der Jahre immer größer, die Öffnungszeiten hingegen immer kürzer. Und wie viele Kunden haben eine Chance, uns am Samstag zu sprechen?

Wenn der Kunde seltener in die Zweigstelle kommt, wird eine aktive Kundenberatung naturgemäß schwieriger. Dabei haben wir mit unseren rund 13.500 Filialen beste Voraussetzungen für eine große Kundennähe. Wir heben das jedenfalls immer hervor. Es ist aber nicht sicher, ob unsere Kunden das auch so sehen. Denn es kommt ja nicht nur auf die *räumliche Nähe* an, es kommt vielmehr auf die *gefühlte Nähe* - wohlge-merkt auf die vom Kunden gefühlte Nähe an.

Wir dürfen uns also nicht allzu laut darüber beschweren, wenn Kunden nicht mehr kommen, oder schlimmer noch: wenn sie woanders hingehen. Wir müssen vielmehr zusehen, wie wir Kunden wieder zurückholen. Schicke Inneneinrichtungen, „Shop-in-shop-Konzepte“ oder Filialcafés – dieses sind alles gute Ansätze. Allein reichen sie aber nicht aus. Aus meiner Erfahrung und nach meiner festen Überzeugung kommt es in erster Linie auf unsere Kundenbetreuer an: auf die Fähigkeiten unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb, auf ihre Freude an der Begegnung mit Kunden und auf die Übertragung dieser Freude auch ins Back-office und in das ganze Unternehmen.

All das sagt sich so einfach, so einfach ist es aber nicht. Denn zur richtigen Qualifikation gehört weit mehr als die gute Kenntnis der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Es braucht Eigenschaften, die wie bei einem guten Sportler durch regelmäßiges Training geschult werden müssen. Vertrieb ist kein technisch-organisatorischer Vorgang. Unsere Vertriebsplanungen vermitteln bisweilen allerdings den Eindruck. Im Ver-

trieb begegnen sich eben Menschen, wo Empathie eine bedeutende Rolle spielt: die Fähigkeit zuzuhören und sich in die Situation des anderen, des Kunden hineinzusetzen. Natürlich macht man aus einem verschlossenen Menschen keinen Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Empathie. Aber dennoch ist es unsere Aufgabe, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb anzuregen, sich in ihren Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Vielleicht sollten Vorstände gerade auch im Hinblick auf Vertriebsaktivitäten noch häufiger Vorbild sein und Beispiel geben.

Außer Empathie braucht es aber auch Mut. Beispielsweise jenen Mut und jene Konsequenz, dem Kunden gelegentlich auch zu sagen: „Das würde ich unterschreiben, es ist alles zu Ihrem Besten.“ Damit übernimmt man natürlich Verantwortung. Vielfach wartet der Kunde auf diese Art der Orientierung gebenden Hilfe. Der Gesetzgeber - ich weiß um all die Problematiken - hat hier in teils unfassbarer Realitätsferne Vorstellungen formuliert, die ein vertrauensvolles Verhältnis von Kunde und Berater erheblich erschweren. Vertriebsorientierung bedeutet für uns nicht, bestimmte Produkte in den Markt zu drücken. Vertriebsorientierung bedeutet für uns, den Kunden erfolgreich zu machen und auf diese Weise langfristig zu binden. Drückerkolonnen haben manchen Schaden angerichtet. Wir aber sind regional verwurzelt und verschwinden nicht nach der Unterschrift, weil wir im Gegensatz zu anderen Banken vor Ort verankert sind. Der Gesetzgeber ignoriert diese gebotene Differenzierung.

Langfristige Kundenbindung erreicht man nur über emotionale Bindung. Wenn es gelingt, zwischen Kundenbetreuer und Kunde eine menschliche Bindung zu schaffen, dann ist bereits viel gewonnen. Denn Vertrauen ist in der Tat der Anfang von allem. Dieser Slogan stammt zwar von einem unserer Wettbewerber, aber er ist trotzdem zutreffend. Ihn glaubwürdig und authentisch zu leben, ist naturgemäß noch etwas ganz anderes.

Wir müssen aber nicht nur allein den unmittelbaren Vertrieb in den Vordergrund stellen, sondern auch den gesamten damit verbundenen Service, vor allem auch den - wie es so schön heißt - After Sales Service. Wir müssen für den Kunden erreichbar sein, wir müssen aber auch wissen, wann wir unsererseits auf den Kunden zugehen können. D. h. wir müssen das Wissen über unsere Kunden stärker als bisher systematisch erfassen, um deren Wünsche besser bedienen zu können. Hier haben

wir zum Teil erschreckend wenige Informationen, denn es reicht natürlich nicht, auf die Impulse des Kunden zu warten. Wir müssen unsererseits Impulse geben, sonst tun es andere. Wir müssen mit neuen und modernen Ansätzen initiativ werden. Nur so kann aus der *räumlichen Nähe*, von der wir so oft sprechen, auf die es aber am Ende nicht wirklich ankommt, eine gefühlte, eine für den Kunden, den Menschen *erleb-bare Nähe* werden. Das wäre dann die Basis für Kontinuität wie für Innovationsvermögen. Der Fortschritt in der Informationstechnologie eröffnet uns inzwischen weitere Wege, uns nah beim Kunden zu präsentieren. Hier ringen wir in unserer Gruppe seit Jahren um die richtigen Ansätze. Dabei geht es um Zuordnungsfragen, um technische Fragen, um Gestaltungsfragen usw. Den Kunden aber interessiert unsere interne Diskussionslage wenig. Er schaut sich in der Finanzwelt um und entdeckt andernorts einen technischen Komfort, der seinen Vorstellungen eher entspricht, und er wird ihn dort auch nutzen wollen - zu unserem Nachteil.

Eine bedrückende Entwicklung darf man dabei nicht unterschlagen. Der Gesetzgeber hat mit der deutlichen Verschärfung der Beraterhaftung viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in unserer FinanzGruppe zutiefst verunsichert. Ein beispielloser Vorgang, den massiv zu rügen wir uns noch viel mehr hätten zutrauen sollen. Im Übrigen verstehen die meisten Kunden die umfassenden Dokumentationspflichten nicht, die letztlich ja immer auch Ausdruck von Misstrauen sind. Noch einmal: Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Kunden und Berater wird dadurch - will man es vorsichtig formulieren - zumindest nicht erleichtert.

Die Standardisierung und Optimierung von Beratungsprozessen ist daher eine wichtige Aufgabe für unsere FinanzGruppe. Sie ist wichtig, um unseren Beratern die erforderliche Rechtssicherheit an die Hand zu geben. Dankenswerterweise hat auch in dieser wichtigen Aufgabe der BVR die Federführung für eine bundesweite Einführung in die Hand genommen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass wir ohne eine besondere, wahrgenommene Nähe zum Kunden in den kommenden Jahren bei gleichbleibenden Rahmenbedingungen nur sehr schwer Marktanteile gewinnen und vor allem aus unseren Kontoverbindungen auch Kundenverbindungen entwickeln können. Es ist daher an alle Verantwortlichen

aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu appellieren, die gemeinsamen Vertriebsprojekte in unserer Gruppe zu unterstützen und die zum Teil mit erheblichem Ressourceneinsatz erarbeiteten Ergebnisse anschließend auch umzusetzen. Dann erschließen wir uns weitere Erfolge im Markt - und zwar gemeinsam und damit besser.

3. Schuldenkrise: Wachsende Unsicherheiten und regulatorische Unvernunft

Die im vorangegangenen Teil skizzierten Aktivitäten bewegen sich in einem gesamtwirtschaftlichen Rahmen, der zusehends instabil wird. Können wir denn aber überhaupt noch davon ausgehen, dass dieser Rahmen auch morgen noch existiert? Und vor allem: Müssen wir den Rahmen in seiner bisherigen, vertrauten Definition nicht um die Betrachtung neuer Phänomene erweitern? Fragen wie: Ist die künftige konjunkturelle Entwicklung in unserem Wirtschaftsraum überhaupt noch vorhersehbar? Wie sieht es mit der Zinsentwicklung, wie mit der Geldwertstabilität aus? Wie stabil sind die gesetzlichen Regelungen, können wir in den Banken, können sich unsere Anteilseigner und Kunden darauf auch in Zukunft noch verlassen? All diese Fragen sind wichtig.

Aber über allem steht inzwischen die europäische Staatsschuldenkrise, denn sie beeinflusst unser wirtschaftliches Umfeld, unsere Rahmenbedingungen in einem Maße, das wir bisher nicht kannten, das wir unterschätzen. Hier fehlen uns die Erfahrungen. Und es ist zu befürchten, dass wir erst am Anfang einer sehr, sehr schwierigen Entwicklung in Europa und natürlich auch in Deutschland stehen.

„Nicht schon wieder!“, mag nun der eine oder andere denken, was man auch durchaus verstehen kann. Denn, ganz ehrlich: Man kann es kaum noch hören. Zeitungen, Fernsehen, Internet - sie alle überbieten einander seit Monaten mit schlechten Nachrichten, Horror-Schlagzeilen und halbgenen Lösungsvorschlägen. Talk-Shows, Reportagen und Foren kreisen vorrangig um die europäischen Staatsschulden. Mit Griechenland assoziiert niemand mehr Kultur, Demokratie oder Urlaub, sondern nur noch Schulden, Chaos und Fakelaki.

So weit, so schlecht. Langsam beginnt das Thema, wie die Medienleute sagen, sich zu „versenden“. Die Leute können es irgendwann einfach

nicht mehr hören, was eine durch und durch menschliche Verhaltensweise zu sein scheint. Das aber nur auf den ersten Blick wachsende Desinteresse an der europäischen Staatsschuldenkrise scheint insbesondere in Deutschland auch deswegen so ausgeprägt, weil die Bürgerinnen und Bürger - nicht zuletzt aufgrund der derzeitigen deutschen Sonderkonjunktur - von dieser Krise lange Zeit nur abstrakt, aber persönlich eigentlich gar nicht betroffen schienen. Athen und Lissabon, Rom und Madrid sind weit weg. Man schüttelt vielleicht den Kopf, dreht die Heizung etwas höher und geht zur Arbeit; alles läuft weiter wie bisher.

Es wird aber nicht weitergehen wie bisher, was inzwischen auch unsere Kunden spüren. Die Staatsschuldenkrise Europas ist mehr als ein vorübergehendes Problem. Sie ist auch nicht allein auf Europa beschränkt, wie uns insbesondere die USA suggerieren wollen. Die Staatsschuldenkrise der entwickelten demokratischen Länder und insbesondere der alles andere als überzeugende Umgang der Politik mit diesem Thema berühren grundsätzliche Fragen unseres Wirtschafts- und Rechtssystems.

Schließlich müssen wir seit einiger Zeit beobachten, dass der Grundsatz, wonach entwickelte europäische Staaten nicht insolvent werden, bedenklich wankt. Die Rückzahlung der Staatskredite wird offenkundig nicht mehr von allen Regierungen garantiert. Entgegen allen zuvor bekundeten Versprechen. Ein Teilerlass der Schulden zumindest im Falle Griechenlands wurde unausweichlich, um nicht das Modewort „alternativlos“ zu verwenden. Gläubiger, die im Vertrauen auf das Rückzahlungsversprechen eines europäischen Staates dessen Anleihen mit vergleichsweise niedriger Verzinsung erworben haben, Gläubiger, die an die Lissabon-Verträge geglaubt haben, Gläubiger, denen bis zuletzt Zusagen gegeben wurden, Gläubiger, von denen erwartet wurde, dass sie freiwillig dabei bleiben, mussten nun auf einen großen Teil ihrer Forderungen verzichten.

Welche Konsequenz ziehen Gesetzgeber und Bankenaufseher aus dem veränderten Zahlungsverhalten einzelner Staaten? Die Regierungen tricksen. Unverändert brauchen Banken auch unter den neuen Anforderungen von Basel III Staatskredite grundsätzlich nicht mit Eigenkapital zu unterlegen. Mittelstandskredite müssen dagegen zukünftig möglicherweise mit mehr Eigenkapital unterlegt werden als in der Vergangenheit.

Das wird die Mittelstandskredite verteuern, möglicherweise sogar verknappten. Dabei haben Mittelstandskredite weder die Lehman-Krise noch die Staatsschuldenkrise ausgelöst. Eine merkwürdige und zugleich äußerst fragwürdige Reaktion auf verfehlte Entwicklungen in der Finanzwirtschaft.

Aber auch Anleihen vieler europäischer Staaten werden künftig teurer werden müssen, um Käufer zu finden. Investoren werden künftig höhere Risikoprämien verlangen. Die aufsichtsrechtliche Annahme der Risikolosigkeit von Staatsanleihen geht daher nicht nur an der ökonomischen Realität vorbei, sie stellt sogar einen erheblichen Fehlanreiz dar. Aber warum sollten die Staaten auch an dem Ast sägen, an dem ihre Finanzierung hängt?

Damit nicht genug: Plötzlich verlangen die Regierungen eine generelle Aufstockung der Eigenkapitalausstattung großer Banken auf 9 Prozent der RWAs und erwarten, dass Wertbeeinträchtigungen in den Staatsanleiheportfolien obendrein berücksichtigt werden. Getreu dem Motto: „Liebe Leute, eigentlich glauben wir selber nicht mehr so ganz an unsere Zusagen, also bereitet Euch schon mal vor“.

Damit stellt sich die Frage, wie das Verhalten einiger europäischer Staaten im Umgang mit ihren Staatsfinanzen, und damit ihren Gläubigern, eigentlich zu bewerten ist. Von Bankkaufleuten wird erwartet, dass sie ehrbare Kaufleute zu sein haben. Ehrbare Kaufleute, das waren und sind Personen, auf deren Wort man sich verlassen kann. Ehrbare Kaufleute, das sollten eigentlich auch die verantwortlichen Vertreter der Staaten sein. Denn auf wen wollen wir uns in Europa, zumal innerhalb der europäischen Währungsunion, verlassen, wenn nicht auf das Wort der dort verantwortlichen Staatslenker? Oder auf das Wort der Finanzminister, die ja auch für die Bankenaufsicht verantwortlich sind. Wenn sich also europäische Kernstaaten bei einer Bank Geld leihen, darf man dann auf die Zusage dieser Staaten vertrauen, den Kredit ordnungsgemäß zurückzahlen oder müssen wir hier vielleicht umdenken? Europäische Staatsanleihen galten als Anlage für Leute, die Angst hatten, ihr Geld zu verlieren. Sie galten als sicher. Der Staat war der beste Schuldner. Diese Zeit ist vorbei. In Europa müssen sich die Staaten inzwischen verschulden, um die Sünden ihrer Vergangenheit zu finanzieren und um ihre Zinspflichten zu erfüllen.

Dabei ist klar festzuhalten: Auch in der besten aller möglichen Welten, mit makellos geregelten Märkten, Leerverkaufsverböten oder einer weltweit geltenden Transaktionssteuer wird eine wirtschaftliche Grundregel nie auöer Kraft gesetzt. Es ist eine etwas biedere, hausbackene, wenig elegante Regel, und wer an sie erinnert, gewinnt keinen intellektuellen Wettbewerb. Sie lautet: Auch Staaten können auf Dauer nicht mehr ausgeben, als sie einnehmen. Tun sie es doch, erhalten sie irgendwann die Quittung, oder besser formuliert: Die Bürger erhalten die Quittung. Einige Staaten erhalten sie früher, andere aus irgendwie erstaunlichen Gründen später. Die meisten bezeichnenderweise erst dann, wenn diejenigen, die den Schuldenberg angehäuft haben, nicht mehr in Verantwortung stehen.

Vor diesem Hintergrund jedenfalls mutet es schon ein wenig merkwürdig an, wenn gerade jene Politiker, die eine aus dem Ruder gelaufene Staatsverschuldung in ihren Ländern zu verantworten haben, wegen des teilweisen Schuldenerlasses und der damit verbundenen Verluste in den Gläubigerbanken von diesen verlangen, ihr Eigenkapital weiter zu stärken. Soweit Banken dazu durch Kapitalaufnahme am Kapitalmarkt nicht in der Lage sind, sollen sie zwangsweise mit Staatsgeldern rekapitalisiert werden. Gelder, die die Staaten sich wiederum selbst leihen müssen. Dies kann man nur noch als „filigran organisierte Unvernunft mit Täuschungscharakter“ bezeichnen.

Ursache der aktuellen Liquiditäts- und Finanzkrise in weiten Teilen der Kreditwirtschaft ist einzig und allein die in viele Bereiche ausstrahlende beträchtliche Überschuldung zahlreicher Staaten - auch Deutschlands. Auch wir sind zu hoch verschuldet. Deutschland hat über zwei Billionen Euro Schulden angehäuft. Für jeden Bürger in Deutschland bedeutet dies, er hat rund 24.500 Euro Schulden des Bundes zu tragen - vom Neugeborenen bis zum betagten Rentner. Diese Schulden können nicht dadurch abgetragen werden, dass Deutschland sich noch höher verschuldet. Gleiches gilt für die europäischen Staaten, die - gemessen an ihrer Wirtschaftskraft - ähnlich hohe oder prozentual noch höhere Staatsschulden aufweisen.

Was also ist zu tun? Wie kann die ausufernde Staatsverschuldung abgebaut werden? Die Antwort ist klar: Es wird nicht ohne Einsparungen und spürbare Wachstumsimpulse gehen. Um dies zu verdeutlichen, ge-

nügt ein Blick auf das wirtschaftliche Umfeld des laufenden Jahres. Wir werden in Deutschland am Jahresende das voraussichtlich historisch höchste Steueraufkommen mit rund 555 Mrd. Euro verzeichnen. Die Arbeitslosenquote befindet sich mit aktuell 7,3 % auf einem Tiefststand, und wir haben immer noch ein solides Wirtschaftswachstum. Doch trotz dieser positiven Faktoren wird Deutschland auch in diesem Jahr netto keine Schulden abbauen, sondern neue Schulden machen - voraussichtlich zwischen 25 und 30 Mrd. Euro. Damit läge die Neuverschuldung schon wieder über dem Wert des Jahres 2011, was beileibe nicht als Erfolg gelten kann.

Dieses ist die eigentliche Fehlentwicklung. Nicht die Banken machen die Demokratie kaputt, sondern die ausufernde Staatsverschuldung gefährdet die Zukunft unseres Staates und all jener Staaten, die sich in vergleichbaren Situationen befinden. Und es gefährdet die Zukunft der Bürger, von denen viele unsere Kunden sind. Sie vertrauen uns in finanziellen Dingen und dem Staat immer weniger.

Wir kommen nicht umhin, Ausgaben zu kürzen. Viele wissen das. Aber wir tun uns mit der Umsetzung dieser Erkenntnis schwer. Einsparungen zu beschließen, ist aus Sicht der meisten Politiker so ziemlich das am wenigsten geeignete Mittel, das sie zur Sicherung ihrer Wiederwahl einsetzen können. Man muss in diesem Zusammenhang gar nicht an Gerhard Schröder und die Agenda 2010 denken. Es gibt tagtäglich genügend Beispiele für diese Einstellung, denn jede Einsparung bedeutet für die davon Betroffenen zumeist einen massiven Einschnitt und aus Sicht der Betroffenen gibt es natürlich immer eine bessere Möglichkeit, an anderer Stelle zu sparen. Wer setzt sich als Politiker, der wiedergewählt werden möchte, freiwillig einem Protest aus, wenn es eine vermeintlich einfachere Lösung gibt: Neue Schulden oder Erhöhung der Steuern und Abgaben. Da fragt man sich dann gelegentlich, welche Bedeutung eigentlich die Bankenabgabe oder die Finanztransaktionssteuer haben: Lenkungsaspekte oder Fiskalaspekte? Über Sinn und Unsinn der Finanztransaktionssteuer ist viel diskutiert worden. Nur so viel an dieser Stelle dazu: Die Einnahmen aus der Finanztransaktionssteuer werden die ausufernde Staatsverschuldung auch nicht verringern können, wenn es nicht zu deutlichen Einsparungen in den Staatshaushalten kommt.

Statt sich aber auf die notwendigen Einsparungen zum Abbau der Schulden zu verständigen, werden von vielen Politikern und zahlreichen Medien Zorn und Wut der Bürger auf die Banken konzentriert. Ein Schelm, wer eine Systematik dahinter erkennt?

Ich bin mir im Klaren darüber, dass dies aus dem Mund eines Bankkaufmanns wohlfeil klingen mag und ich bin weit davon entfernt, die Schuld, die auch unsere Branche auf sich geladen hat, vollständig von uns weisen zu wollen. Aber wir müssen uns gegen kollektive Beschuldigungen wehren.

Die genossenschaftliche FinanzGruppe betreibt seit mittlerweile rund 150 Jahren nachhaltiges Bankgeschäft in den Regionen, für die Menschen. Nachhaltigkeit - kaum ein Begriff wird so häufig in den Mund genommen, und zugleich so wenig beachtet. Nachhaltigkeit bedeutet, zu wirtschaften wie ein Forstwirt. Heute pflanzen, damit künftige Generationen ernten können. Nachhaltigkeit wird auch von der Politik gerne gefordert. Nur hält sich der Staat selber nicht daran. Er pflanzt wenig, erntet dafür aber das den kommenden Generationen Zustehende gleich mit.

Angesichts dieser Entwicklungen, die hier nur im Überblick und in aller Kürze skizziert werden können, ist bisweilen zu fragen, ob man diesen Entwicklungen sprach- und tatenlos zuschauen darf oder ob die Verantwortung für unsere Kunden nicht ein rigoroseres Auftreten erfordern würde. Die Kunden, die wir beispielsweise von der Bedeutung und der Sinnhaftigkeit des Sparens überzeugen wollen und die uns inzwischen fragen, ob ihr Geld noch sicher ist. Mit Verweis auf unsere Sicherungseinrichtung gilt die Frage nicht mehr als ausreichend beantwortet. Die Angst der Kunden um ihre Ersparnisse wächst. Was heißt das eigentlich für unsere Kundenberater?

Ich weiß, dass ich mit diesen Fragestellungen nicht alleine bin. Müssen wir nicht aus der genossenschaftlichen Bankengruppe heraus unseren Widerstand gegen eine Fortsetzung der verantwortungslosen Schuldenpolitik öffentlich verstärken? Jeder weiß, dass man sich dauerhaft nicht mit noch mehr Schulden entschulden kann - und seien die Kredite auch noch so günstig. Die deutsche Sonderkonjunktur wird abflauen, das Wachstum wird sich bereits in diesem Jahr deutlich verlangsamen und in einer Rezession werden sich auch die finanziellen Spielräume Deutsch-

lands deutlich einengen, erst recht, wenn die Staatsverschuldung noch weiter ausufert.

Wenn unser Land betroffen ist, sind auch wir in der genossenschaftlichen FinanzGruppe betroffen. Wir sind sogar sehr viel mehr als andere Banken betroffen, mit Ausnahme vielleicht der Sparkassen. Denn wir können nicht einfach weglaufen, wir können unser Geschäft nicht ins Ausland verlagern. Wir sind auch dann noch hier, wenn die globalen Investmentbanken längst woanders investieren. Wir sind in diesem Land fest verwurzelt. Wir bleiben bei unseren Kunden. Wir sind diejenige Bankengruppe, die ohne staatliche Hilfe den Mittelstand finanziert. Während andere mit Kreditklemme drohen, stehen wir immer noch zur Verfügung. Wir sichern Arbeitsplätze und Vermögen, und erwarten dafür keine Rendite von 25 Prozent. Wir tun viel für unser Land. Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat im Jahr 2010 insgesamt mehr als 2 Mrd. Euro Ertragsteuern gezahlt, die größte Bank in Deutschland hingegen nur rund 1,6 Mrd. Euro. 2009 war der Abstand noch deutlicher.

4. Fazit

Wir dürfen keine Ruhe geben. Wir haben die Pflicht in konstruktivem Sinne Rebellen zu sein, und zwar für unsere Mitglieder, für unsere Kunden. Hinter unserer Gruppe stehen 17 Millionen Mitglieder, das sind übrigens auch 17 Millionen Wähler. Für sie und ihre Zukunft tragen wir Mitverantwortung, und zwar nicht allein im Tagesgeschäft, sondern gerade auch mit Blick auf die weitere Entwicklung unserer genossenschaftlichen FinanzGruppe. Diese Verantwortung verleiht uns aber auch ein erhebliches politisches Gewicht, das wir künftig viel stärker in die Waagschale legen müssen. Die Botschaft muss lauten: Keine Toleranz mehr gegenüber neuen Schulden - weder lokal noch regional, weder landesweit noch bundesweit!

Man kann und darf nicht weitermachen wie bisher. Natürlich müssen wir uns weiter auf unser Kundengeschäft konzentrieren. Die Herausforderungen sind hier beschrieben worden. Natürlich müssen wir darüber hinaus unsere Strukturen und Prozesse weiterentwickeln, um effizienter zu werden. Wir werden sicherlich auch ein durchgängigeres Liquiditätsmanagement und ggf. auch ein Kapitalmanagement in der genossenschaftlichen FinanzGruppe brauchen, um die regulatorischen Anforderungen

u.a. von Basel III umsetzen zu können. Ohne Zweifel müssen wir auch diese Hausaufgaben erledigen.

Wir müssen vor allem aber gemeinsam unser politisches Gewicht gegenüber dem Staat einsetzen. Das kann der BVR, der hier insgesamt ganz hervorragende Arbeit leistet, aber nicht allein. Das müssen wir alle gemeinsam tun. Wir müssen uns wehren gegen die faktische Gleichschaltung der Banken durch eine überbordende, vor allem aber völlig undifferenzierte Regulierung. Die genossenschaftliche Bankengruppe bedarf eines solchen Ausmaßes an Regulierung, wie es sich gegenwärtig zeigt, nicht. Es sind vielmehr die europäischen Staatshaushalte, die einer Regulierung bedürfen. Denn davon hängt unser aller Schicksal mittelbar und unmittelbar ab. Hier stellt sich die Frage: Wer reguliert eigentlich den Regulator?

Bisher jedenfalls hat das politische Europa in Sachen versprochener Haushaltssanierung eindrucksvoll versagt. Wir haben vielleicht noch mehr als eine ökonomische eine politische Krise. Hinter uns liegen EURO-Jahre der gebrochenen politischen Versprechen. Aber die Schuldenkrise steht auch in einem nicht zu unterschätzenden Zusammenhang mit der strukturellen Krise unseres Wirtschafts-, Wachstums- und Wohlfahrtsmodells. Wenn wir mehr Wert auf Freizeit als auf Leistung, mehr Wert auf Sicherheit als auf Risikobereitschaft, mehr Wert auf Bewahrung als auf Erneuerung oder auch mehr Wert auf Bevormundung als auf Freiheit legen, dann unterlaufen wir all das, was uns erfolgreich gemacht hat. Darauf weisen uns inzwischen ja Länder aus anderen Kontinenten hin. Auch die Kreditgenossenschaften hätten mit Blick auf ihre Wurzeln in diesem Sinne gewiss einiges zu vermitteln. Sie sollten es tun. Gerade im internationalen Jahr der Genossenschaften.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

-
- | | |
|--|--|
| <p>Nr. 89
<i>Christian Albers</i>
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009</p> <p>Nr. 90
<i>Martin Büdenbender</i>
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009</p> <p>Nr. 91
<i>Martin Büdenbender</i>
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemstellung
Februar 2010</p> <p>Nr. 92
<i>Johannes Spandau</i>
Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010</p> <p>Nr. 93
<i>Christoph Heller/Axel Roßdeutscher</i>
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010</p> <p>Nr. 94
<i>Kersten Lange</i>
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung
Juli 2010</p> <p>Nr. 95
<i>Konstantin Kolloge</i>
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfadens für die Unternehmenspraxis
Juli 2010</p> <p>Nr. 96
<i>Michael Tschöpel</i>
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen
August 2010</p> <p>Nr. 97
<i>Caroline Schmitter</i>
Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung
August 2010</p> <p>Nr. 98
<i>Johannes Spandau</i>
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk
September 2010</p> | <p>Nr. 99
<i>Michael Tschöpel</i>
Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie
Oktober 2010</p> <p>Nr. 100
<i>Lars Völker</i>
Risk Governance für Genossenschaftsbanken
Dezember 2010</p> <p>Nr. 101
<i>Johannes Spandau</i>
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Eine explorative Erhebung
Januar 2011</p> <p>Nr. 102
<i>Kersten Lange</i>
Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen
Januar 2011</p> <p>Nr. 103
<i>Theresia Theurl/ Carsten Sander</i>
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Januar 2011</p> <p>Nr. 104
<i>Kersten Lange</i>
Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie - Ergebnisse einer empirischen Analyse
Februar 2011</p> <p>Nr. 105
<i>Alexander Jahn</i>
Agency-Beziehungen in Verbundgruppen
März 2011</p> <p>Nr. 106
<i>Caroline Wendler</i>
Die Genossenschaft als Marke? - Eine Analyse der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen
März 2011</p> <p>Nr. 107
<i>Martin Effelsberg</i>
Wissenstransfer in Innovationskooperationen - Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive Capacity“
März 2011</p> <p>Nr. 108
<i>Sebastian Tenbrock</i>
Systematisierung und Regulierungsnotwendigkeit von Glasfaserausbaukooperationen
März 2011</p> <p>Nr. 109
<i>Michael Tschöpel</i>
Die Mengestaltung der MemberValue-Strategie - eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie
Mai 2011</p> |
|--|--|

- Nr. 110
Dominik Schätzle
Ratingagenturen in der neoklassischen Finanzierungstheorie - Eine Auswertung empirischer Studien zum Informationsgehalt von Ratings
Mai 2011
- Nr. 111
Katrin Schaumann / Kersten Lange
Systematische Bestandsaufnahme von Clustern in der deutschen Automobilbranche
Mai 2011
- Nr. 112
Sabine Rach / Michael Tschöpel
Handelsplattformen im Internet - Eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
Juni 2011
- Nr. 113
Dominik Schätzle
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen Finanzierungstheorie
Juni 2011
- Nr. 114
Jan Pollmann
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifikation als Rahmenbedingung für ein effizientes Eigenkapitalmanagement
Juli 2011
- Nr. 115
Caroline Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse
August 2011
- Nr. 116
Theresia Theurl / Dominik Schätzle
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der aktuellen Maßnahmenvorschläge
August 2011
- Nr. 117
Stefan Evers / Stefanie Lipsky
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss auf die Informationsversorgung - eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
August 2011
- Nr. 118
Johannes Spandau
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
September 2011
- Nr. 119
Stefanie Lipsky
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-Outsourcing und Systematisierung möglicher Sourcingoptionen
Dezember 2011
- Nr. 120
Martin Effelsberg
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer empirischen Studie
Januar 2012
- Nr. 121
Stefanie Lipsky
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittelständische Unternehmen - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
Januar 2012
- Nr. 122
Michael Tschöpel
Der Einfluss der Mitgliederorientierung auf die genossenschaftliche Stabilität, Effizienz und Rentabilität - empirische Evidenz am Beispiel deutscher Genossenschaftsbanken
Januar 2012
- Nr. 122
Philipp Woltering-Lamers
Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen
Januar 2012
- Nr. 123
Kersten Lange
Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie
Februar 2012
- Nr. 124
Dominik Schätzle
Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III
- Eine Analyse empirischer Studien
April 2012
- Nr. 125
Werner Böhnke
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft
April 2012