



**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 2/2012 wurde am 30.11.2012 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Jahrhundert der Genossenschaften .....	5
<b>Nachruf</b>	
Prof. Dr. Holger Bonus in dankbarer Erinnerung .....	6
<b>Doktorarbeiten</b>	
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe .....	8
Informationsmanagement in Handelskooperationen .....	10
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Die Vernetzung in Clustern als Kooperationsstrategie in der Energiebranche .....	12
Public Private Partnership im Immobiliensektor .....	13
Das Daimler Supplier Netzwerk .....	13
Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen in der Automobilindustrie .....	14
Allianzen im Luftverkehr .....	14
Die Evaluation von Zielen, Erfolgspotentialen und Risiken von Unternehmenszusammenschlüssen anhand geeigneter Analyseinstrumente .....	15
Einkaufsstrategien im Joint Venture: BuyIn .....	15
Herausforderungen bei der Implementierung von Online-Shops in Verbundgruppen des Handels .....	16
Rechtsformen von Kooperationen im elektronischen Handel .....	16
Auswirkungen des Anlageverhaltens institutioneller Investoren auf die Verfügungsrechte eines Unternehmens .....	17
Kooperation öffentlicher Versicherungsunternehmen .....	17
Rechtsformen von Verbundgruppen .....	18
Kooperationen im Finanzsektor .....	18
<b>Forschungsprojekte</b>	
Kooperationsverhalten in Familienunternehmen .....	19
Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken .....	20
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Gastvortrag: Josef Lothar Schulte – Grundzüge der deutschen Fusionskontrolle .....	21
Gastvortrag: Markus Schabel – Kooperation als Antwort auf die aktuellen Herausforderungen der Banken .....	22
Gastvortrag: Jörn Kruse – Netzneutralität .....	23
Seminar zur Unternehmenskooperation – Public Private Partnerships .....	24
Projektstudium im Sommersemester 2012 .....	25
Seminar zur Volkswirtschaftspolitik – Wie viel Staat braucht der Markt? .....	26
<b>Alumni-Forum</b>	
Johannes Winkler: Schwimmende Allianzen – Kooperation in der Containerschifffahrt .....	27
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Vertrieb 2020 der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Potenziale erschließen durch den richtigen Kanalmix .....	31
Nachhaltigkeit bei Genossenschaften .....	33
Weil wir an andere denken, wenn wir an uns denken .....	36
Internationale genossenschaftswissenschaftliche Tagung in Wien .....	37
Second Annual International Academic Symposium .....	38
„The contribution of Cooperatives to the Sustainable Development of local economic Circuit – Premises, Possibilities, Outlook“ .....	39
Third EURICSE Conference on Cooperative Finance and Sustainable Development .....	40
Hohenheimer Oberseminar in Hamburg .....	41
Der 26. Kennenlernabend des IfG – „MIST“-Abend .....	42

<b>Vorträge</b>	
Historische Währungsunionen: Lehren für den EURO? .....	43
Nutzen und Herausforderungen der Zusammenarbeit von Unternehmen und von Staaten ..	46
Wohnungsgenossenschaften: Mit Tradition in die Zukunft .....	47
Nachhaltigkeit für Wohnungsgenossenschaften – Wettbewerbsvorteil und Managementherausforderung .....	50
Kommunikation als Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften .....	52
Genossenschaften: Einzigartig und zeitgemäß .....	54
Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, gesamtwirtschaftlicher Erfolg, gesellschaftliche Werte .....	55
Stärke durch Nähe: Die Volksbanken im internationalen Jahr der Genossenschaften .....	57
Genossenschaft heute: Die moderne Unternehmensform der Zukunft .....	59
Chancen der Genossenschaftsbanken im Jahr 2020 .....	61
Genossenschaften: Nah am Markt und nah am Menschen .....	63
Genossenschaften im Jahr 2012: Stärke durch Nähe .....	65
Genossenschaftliche Antworten auf die aktuelle Wirtschaftskrise – das MemberValue-Konzept	67
MemberValue – Alleinstellungsmerkmal und Marke von Genossenschaften im Vertrieb .....	69
Genossenschaftliche Werte und Mitarbeiterführung .....	72
Langfristige Mitgliederorientierung und die aktuellen Herausforderungen für lokales Wirtschaften .....	75
<b>Interview</b>	
Ausschnitte eines Interviews mit Prof. Dr. Holger Bonus anlässlich seines 75. Geburtstages im Jahre 2010 .....	77
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Spar- und Bauverein eG .....	79
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 127-128 .....	81
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 99-100 .....	82
<b>Pinnwand</b> .....	83
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Die Zukunft des Euro .....	85
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Globale öffentliche Güter .....	91
<b>Für Sie gelesen</b>	
Niall Ferguson: Civilization – The Six Killer Apps of Western Power .....	95
Rachel Botsman und Roo Rogers: What's mine is yours .....	96
Gaurav Bhalla: Collaboration and Co-Creation .....	96
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	97
<b>Terminkalender</b> .....	99
<b>Wall of Excellence</b> .....	102
<b>Gedankensplitter</b> .....	103

# Editorial



Ein intensives und ein arbeitsreiches Jahr geht für uns im IfG Münster nun bald zu Ende. Auch die zweite Hälfte von 2012, dem internationalen Jahr der Genossenschaften, war ereignisreich, voller Aktivitäten und Projekte, über die in diesem Newsletter berichtet wird. Es ist bereits die fünfundzwanzigste Ausgabe von [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\*: ein kleines Jubiläum. Feedback über eines unserer wichtigsten Publikationsorgane ist immer hoch willkommen, seien es Anregungen, Kritik, gerne auch Lob. Vor allem aber freue ich mich, wenn für Sie Interessantes, Neues, und vielleicht auch der eine oder andere Impuls für Ihre eigenen Aktivitäten dabei ist.

Leider hat uns Herr Prof. Dr. Holger Bonus, langjähriger Institutsdirektor, der dem IfG noch immer eng und sehr wohlwollend verbunden war, am 24. September 2012 für immer verlassen. Wir alle werden ihn in sehr dankbarer Erinnerung behalten. In diesen Newsletter finden sich Spuren von Holger Bonus, einige seiner wissenschaftlichen Aussagen und Ergebnisse sowie seiner persönlichen Einschätzungen. Sie finden sie in Auszügen eines Interviews anlässlich seines 75. Geburtstages (S. 77 f.) oder in den Gedankensplittern auf S. 103 f.

Das kommende Jahr beginnt für das IfG nicht nur mit wichtigen Veranstaltungen für die Unternehmenspraxis, sondern auch mit dem Start neuer Forschungsprojekte, so zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Strategien von Genossenschaftsbanken und der Auslotung der Kooperationspotenziale zwischen Wohnungsgenossenschaften und Bankgenossenschaften. Über die Fortschritte und Ergebnisse werde ich Sie wie gewohnt auf dem Laufenden halten.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2013



Für das Team des IfG  
Dezember 2012

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

# Meine Meinung

## Jahrhundert der Genossenschaften

*Hat 2012 nachhaltige Wirkungen erzielt?*

2012, das internationale Jahr der Genossenschaften, war ein intensives Jahr mit vielen und vielfältigen Aktivitäten der Genossenschaften und ihrer Verbände. Auch die Medien und die Wissenschaft griffen die Thematik beherzt auf und lieferten einschlägige Ergebnisse und Produkte. Nun stellen sich drei Fragen. Erstens: War es ein erfolgreiches Jahr? Zweitens: Hat es bleibende Wirkungen erzielt? Drittens: Wie soll es diesbezüglich weitergehen?

Zusammengefasst: Es war ein erfolgreiches Jahr. Es ist auf die zahlreichen Veranstaltungen und Genossenschaftstage hinzuweisen, ebenso auf die Berichte von entsprechenden Events und über einzelne Genossenschaften und Genossenschaftssparten. Zu nennen sind prominente Gäste und Redner auf den Genossenschaftsveranstaltungen, die sich mit den genossenschaftlichen Besonderheiten auseinandergesetzt oder diese zumindest zur Kenntnis genommen haben. Menschen, die wenig oder nichts über Genossenschaften wussten, hatten viele Gelegenheiten auf die eine oder andere einschlägige Information zu stoßen. Als ein weiterer und direkt wahrgenommener Indikator können die außerordentlich vielen Anfragen an das IfG Münster über einzelne genossenschaftsrelevante Details, Literatur, Hintergrundinformationen, Fakteninformationen sowie für Interviews, Vorträge, Beiträge und Grußworte genannt werden, die nahe an die Kapazitätsgrenzen gingen.

Nun stellt sich die Frage, ob bleibende Wirkungen erzielt werden konnten oder ob 2012 ein Strohfeuer war und nun zur operativen Tagesordnung übergegangen wird. Meine Einschätzung ist, dass nachhaltige Wirkungen möglich, jedoch auch keine Selbstläu-

fer sind. Es wurde ein Potenzial geschaffen, das nun gehoben werden kann. Denn in 2012 wurden nicht nur zusätzliche und differenzierte Informationen über Genossenschaften aufbereitet und einem größeren Kreis der Bevölkerung und Multiplikatoren zugänglich. Zusätzlich wurden die genossenschaftlichen Besonderheiten positiv aufgenommen und die Vorteile wurden nachvollziehbar kommuniziert. Die Stärken von Genossenschaften in Zeiten des Wandels und akuter Herausforderungen wurden auf diese Weise sehr deutlich. Wird auf der Grundlage der IfG-Studie „Was weiß Deutschland über Genossenschaften“ zusätzlich berücksichtigt, dass der Informationsstand der deutschen Bevölkerung bereits vor 2012 ein guter war und dass Genossenschaften von ihr positiv eingeschätzt werden, kann davon ausgegangen werden, dass im „Genossenschaftsjahr“ wahrnehmbare Wirkungen erzielt werden konnten.

Doch 2012 darf nun nicht zu Ende sein. Nachhaltige Wirkungen wird es nur geben, wenn der nun entstandene Schwung der Informations- und Kommunikationsaktivitäten und die starken Impulse genutzt und intensiviert werden. Es ist vor allem wichtig, immer wieder aufzuzeigen, dass Ge-

nosenschaften Organisationsmodelle sind, die an konkreten einzelwirtschaftlichen, aber auch gesellschaftlichen Problemen ansetzen können. Informations- und Kommunikationsaktivitäten werden auch den Kern der „folgenden Genossenschaftsjahre“ bilden müssen. Diese Aktivitäten werden jedoch massiv erleichtert, wenn sich der Trend bei den Neugründungen fortsetzt. Eine wichtige Rolle werden Politik und staatliche Regulierung spielen. Die diskutierte Lockerung der Gründungs- und Prüfungsmodalitäten ist der genossenschaftlichen Ökonomie ebensowenig dienlich wie eine Fehlregulierung der Genossenschaftsbanken, die ihren stabilisierenden Besonderheiten nicht Rechnung trägt. Schließlich sollten wirtschaftlich erfolgreiche Genossenschaften in ihrer Öffentlichkeitsarbeit stärker als bisher auch ihre genossenschaftlichen Wurzeln betonen. Dies alles zusammengenommen stellt eine gute Basis für ein „Jahrhundert der Genossenschaften“ dar, für das 2012 der Start gewesen sein könnte.

---

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

---

## Prof. Dr. Holger Bonus in dankbarer Erinnerung

Am 24. September 2012 verstarb Prof. Dr. Holger Bonus. Er war von 1984 bis 2000 geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie Vorsitzender des Vorstandes der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. Holger Bonus wurde 1935 in Berlin geboren. Da er Dichter und Künstler werden wollte, begann er Germanistik und Kunstgeschichte zu studieren, wechselte jedoch bald zur Volkswirtschaftslehre. An den Universitäten Heidelberg und Bonn legte er einen Schwerpunkt auf die Ökonometrie und promovierte mit einer Arbeit über die Ausbreitung des Fernsehens. Nach einem dreijährigen Forschungsaufenthalt an der University of Chicago und der Habilitation arbeitete er am Sonderforschungsbereich Ökonometrie der Universität Bonn bei Wilhelm Krelle. Es folgten Rufe an die Universität Dortmund (1973) und Konstanz (1978) sowie 1984 schließlich an die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

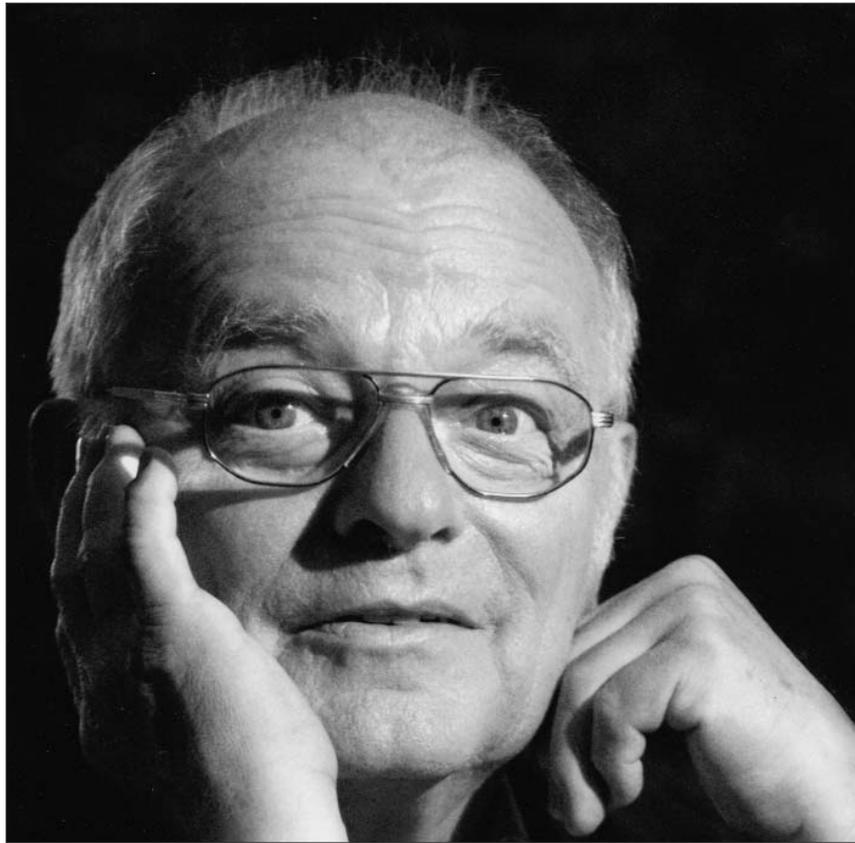
Holger Bonus war ein begeisterter und begeisternder Ökonom. Er verstand es, neue Fragen zu stellen, innovative Lösungen zu finden und vorher nicht gesehene Kombinationen zu entdecken. Früh setzte er sich mit institutionenökonomischen Themen auseinander. Sie waren eine gute Grundlage für seine Suche nach der Identität von Organisationen. Die Anreize von Dezentralität, Nähe und Langsamkeit entdeckte er als wichtige Einflussfaktoren. Genossenschaftliche und andere Kooperationen von Unternehmen bildeten ihm dafür ein reiches Forschungsfeld. Er betonte die Bedeutung der Identität als Fundament für die Glaubwürdigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und demonstrierte dies am Beispiel von Genossenschaften. Engagiert beteiligte sich Holger Bonus an der Diskussion von Strukturfragen der genossenschaftlichen FinanzGruppe. „Die institutionenökonomische Analyse der Genossenschaften war faszinierend. Daraus entstanden viele Ideen, wie sich Genossenschaften besser

darstellen können und wie sie ihre Besonderheiten kommunizieren können. Vielen Vorständen hat dies die Augen geöffnet. Das war wunderbar.“

So beschrieb Holger Bonus seine genossenschaftlichen Forschungsaktivitäten (vgl. IfG-Newsletter 2010/1, S. 68). Dabei setzte er konsequent seine Überzeugung um, dass die Probleme und Herausforderungen aus der wirtschaftlichen und politischen Praxis stammen würden, die Wissenschaft aber über die geeigneten Analyseinstrumente verfüge, Wissenschaft und Praxis also nicht ohne einander auskommen könnten, was sich im Genossenschaftswesen besonders deutlich zeigen würde.

Ordnungspolitisch vertrat Holger Bonus klare Grundsätze und konsistente Positionen. Am bekanntesten wurden sie in seinen umweltpolitischen Arbeiten. Lange bevor handelbare Emissionszertifikate nun Realität wurden, war er in Deutschland der Erste, der dafür warb. Er schlug sie vor als geeignetes Instrument einer sowohl ökonomisch als auch ökologisch orientierten Umweltpolitik. „Ich lernte davon in Chicago: Wenn Umweltschutz, dann natürlich mit marktwirtschaftlichen Instrumenten. Als ich nach Deutschland zurückkam wurden in politischen Versammlungen immer das Ordnungsrecht und Verordnungen in den Vordergrund gestellt. Ich habe aber gesagt: ‚Moment mal, ich hab gelernt, wir müssen den Markt und marktwirtschaftliche Instrumente verwenden um Umweltschutz zu schaffen.‘ Dies wurde damals als völlig unmöglich eingeschätzt. Ich aber wurde damit bekannt und sehr erfolgreich, auch wirtschaftlich. Es war eben eine Minderheitenposition.“ (vgl. IfG-Newsletter 2010/1, S. 67).

Seinen Studierenden war er ein mitreißender und inspirierender Lehrer und begeisterte sie für wirtschaftspolitische und umwelttheoretische Themen. Doch die Interessen von Holger Bonus waren seit jeher vielfältig, so war er an Politik, Kunst und Ästhetik interessiert, theoretisch wie praktisch. Nicht nur die Ökonomik der Kunst hatte es ihm angetan, sondern er war selbst auch schriftstellerisch tätig.



Wir haben mit Holger Bonus einen engagierten Wissenschaftler und Lehrer verloren, der Studierende und etablierte Fachvertreter gleichermaßen inspirierte über Grenzen hinauszudenken und keine Furcht vor Neuem zu haben. Wir werden ihm ein würdiges Andenken bewahren.

*Prof. Dr. Theresia Theurl*

# Doktorarbeiten

## Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

*Perspektiven, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren*

Effizienzmaßnahmen sind eine wichtige strategische Antwort von Genossenschaftsbanken auf die sich ändernden Umweltbedingungen. Bei der Wahl der Optimierung unterscheiden sich die Wege der Institute von der Fusionsoption, über die interne Effizienzsteigerung bis zur Auslagerung. Eine empirische Erhebung stuft die unterschiedlichen Ansätze der genossenschaftlichen Primärinstitute ein. Dabei steht die Untersuchung insbesondere von internen Effizienzmaßnahmen und Prozessauslagerungen im Mittelpunkt dieser Arbeit, da bereits eine Vielzahl von Studien zum Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken existiert.

Das deutsche Bankenumfeld wird gegenwärtig stark von sich ändernden Rahmenbedingungen beeinflusst. Die wesentlichen Treiber sind die Veränderung des Nachfragerverhaltens und die damit verbundene Wettbewerbsintensivierung sowie externe Faktoren wie etwa die regulatorischen Rahmenbedingungen oder die technologischen Entwicklungen. Als Reaktion auf diese Entwicklungen ist eine Konzentration der Genossenschaftsbanken auf Effizienzmaßnahmen zu beobachten, mit der Folge, dass ver-

mehrt interne Effizienzmaßnahmen durch die Restrukturierung von Prozessen bzw. die Gründung interner Servicezentren vorgenommen werden. Darüber hinaus ziehen eine Vielzahl von Genossenschaftsbanken eine finanzgruppen- und wertschöpfungsstufenübergreifende Effizienzsteigerung mittels einer selektiven Prozessauslagerung in Erwägung. Empirische Studien belegen allerdings immer wieder, dass Auslagerungen nicht erfolgreich sind und entsprechend die Zusammenarbeit zwischen auslagern-

dem Unternehmen und Dienstleistern beeinträchtigt wird. Letztlich werden die mit einer Auslagerung avisierten Vorstellungen nicht erreicht. Wesentliches Ziel dieser Doktorarbeit war daher die Analyse von Einflussfaktoren auf die Entscheidung und den Erfolg einer Auslagerungsentscheidung. Zusätzlich erfolgte im Rahmen der empirischen Erhebung eine sorgfältige Bestandsaufnahme von internen Prozessoptimierungen und Prozessauslagerungen.

### Empirische Untersuchung

Ausgangspunkt für die Analyse ist eine empirische Befragung aller Primärinstitute in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, an der schlussendlich 193 Genossenschaftsbanken teilgenommen haben. Dadurch konnten erstmals direkte und signifikante Ergebnisse zu den zahlreichen Facetten der unterschiedlichen Effizienzmaßnahmen gewonnen werden, die eine wichtige Informationsgrundlage für die kontrovers diskutierte Outsourcing-Thematik bildet, die eine

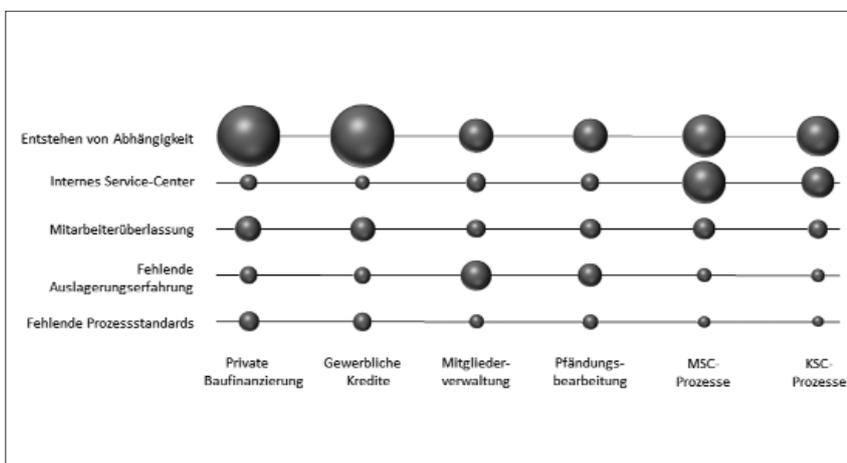


Abb. 1: Einflussfaktoren einer Auslagerungsentscheidung

fundierte Diskussion und zukunftsorientierte Entscheidungen fördern kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Genossenschaftsbanken den Handlungsbedarf erkannt haben. So verfolgt nahezu jede befragte Bank eine permanente Optimierung der Prozesse. Ein fast entgegengesetztes Bild ergab sich hinsichtlich der Praxis einer Prozessauslagerung. So lehnen 44,3 Prozent eine Auslagerung ab.

Angesichts dieser Ergebnisse war es von besonderem Interesse, zunächst die Einflussfaktoren der Entscheidung gegen eine Auslagerung zu identifizieren. Eine erste Auswahl dieser Einflussgrößen gelang durch eine vorangegangene Befragung der Servicegesellschaften und weitere Expertengespräche mit Bankvorständen von Primärinstituten der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Die Befragung zeigte auch, dass sich die genossenschaftliche FinanzGruppe in einem Entwicklungsprozess befindet, der zu einer Ausdifferenzierung des arbeitsteilig organisierten genossenschaftlichen Finanznetzwerks führen kann. Angesichts einer hohen Misserfolgsquote beim Outsourcing erschien es notwendig, den unzureichenden empirischen und praktischen Wissensstand hinsichtlich der Erfolgsfaktoren einer Auslagerungsstrategie von Genossenschaftsbanken zu erweitern.

### Einflussfaktoren auf eine Auslagerungsentscheidung

Etwa ein Drittel der befragten Banken lehnen eine Auslagerung für die MSC-Prozesse und ein Viertel für die KSC-Prozesse ab, da sie über ein ei-

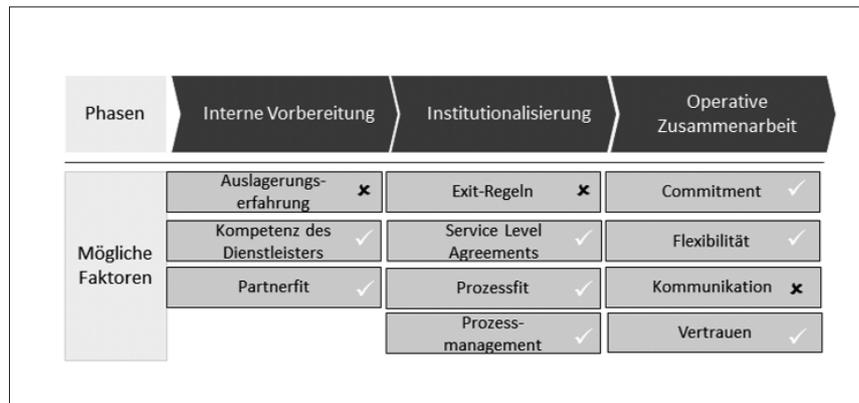


Abb. 2: Einflussfaktoren einer Auslagerungsbeziehung

genes internes Service-Center verfügen. Aufgrund fehlender Prozessstandards verfolgen weitere 20% der Befragten keine Auslagerungsstrategie bei den gewerblichen Krediten. Zudem konnten die Untersuchungsergebnisse aufzeigen, dass komplexere Prozesse vermehrt an genossenschaftliche Servicegesellschaften ausgelagert werden. (vgl. Abb. 1)

### Erfolgsfaktoren einer Auslagerungsbeziehung

Zur Untersuchung potentieller Einflussgrößen auf den Auslagerungserfolg wurden in einem ersten Schritt derartige Faktoren identifiziert und anschließend mittels eines Strukturgleichungsmodells auf ihre Wirkung überprüft. Systematisiert wurden die Faktoren entlang eines typischen Outsourcing-Lebenszykluses. Dabei können die Phasen in jene der Partnerwahl, Institutionalisierung und operativer Zusammenarbeit differenziert werden. (vgl. Abb. 2)

Insgesamt konnten folgende Erfolgsfaktoren festgestellt werden: Wahrgenommene Kompetenz des Dienstleisters und Partnerfit (Interne Vorbereitung), Prozessfit und Service Level Agreements (Institutionalisierung)

sowie Vertrauen, Commitment und Flexibilität (Operative Zusammenarbeit). Als phasenübergreifender Erfolgsfaktor konnte abschließend das Prozessmanagement identifiziert werden. Aufbauend auf diesen Ergebnissen konnten konkrete Handlungsempfehlungen für das Management erfolgreicher Auslagerungsbeziehungen abgeleitet werden.

Ebenfalls verdeutlichen die gewonnenen Ergebnisse, dass neben der Strategie der Fusion, auch interne Effizienzmaßnahmen und Prozessauslagerungen zur Effizienzerhöhung in das Kalkül der Genossenschaftsbanken aufgenommen werden sollten. Hinsichtlich der Prozessauslagerung wurden durch die Befragung beider Seiten – Primärinstitute und Servicegesellschaften – nicht nur Motive und Ziele einer Auslagerung, sondern insbesondere Einfluss- und Erfolgsfaktoren gewonnen.

📍 Johannes Spandau

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ johannes.spandau@ifg-muenster.de

# Informationsmanagement in Handelskooperationen

## *Eine empirische Analyse am Beispiel der Verbundgruppen*

Die Ausgangslage der mittelständischen Handelsunternehmen ist von Herausforderungen geprägt. Schon frühzeitig haben sich aus unabhängigen Einzelhändlern kooperative Handelsstrukturen herausgebildet. Handelskooperationen ermöglichen es dem selbstständigen Einzelhandel, den Marktanforderungen gemeinsam in einem Verbund von Einzelhändlern zu begegnen. Hierbei steht die Erzielung eines Nachteilsausgleiches mittelständischer Unternehmen gegenüber Großunternehmen im Vordergrund. Neben dem Gewinn an Größe und damit Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten ist mit der Kooperation die Kompensation von organisatorischen Schwächen verbunden, ohne die Vorteile einzelunternehmerischen Handelns zu verlieren. Auf dem Weg zum Informationsverbund, den derzeit viele Kooperationen beschreiten, kommt dem Informationsmanagement in Handelskooperationen eine immer größere Bedeutung zu.

Insbesondere innerhalb von Verbundgruppen, einer besonderen Form der Handelskooperationen, existiert dabei eine ausgeprägte Heterogenität. Verbundgruppen sind durch einen im Kern freiwilligen Leistungsbezug gekennzeichnet. Dieser birgt Anforderungen, denen das Informationsmanagement in diesen Handelskooperationen gerecht werden muss. Hinzu kommt die Schnittstelle zwischen der Zentrale und ihren Mitgliedern. Das Informationsmanagement ist die Führungsaufgabe, die Ressource Informa-

tion bestmöglich gemäß den Unternehmenszielen der Verbundgruppe einzusetzen und die institutionelle Ausgestaltung hierfür zu optimieren. Die Dissertation untersucht daher die Ausgestaltung und Wirkung des Informationsmanagements in Verbundgruppenkooperationen. Hierzu wurde eine empirische Untersuchung in Form einer schriftlichen Befragung von Verbundgruppen durchgeführt. Um die Relevanz des Informationsmanagements zu überprüfen, wurden zunächst in einer deskriptiven Analy-

se Informationsstand und –bedarf überprüft. Es konnte eindeutig gezeigt werden, dass in nahezu allen betrachteten Kategorien der derzeitige Informationsstand unter dem eigentlichen Bedarf liegt. Untersucht wurden Informationen qualitativer und quantitativer Art. Diese wurden in einer Vorstudie in Expertengesprächen identifiziert und im Rahmen der schriftlichen Befragung im Hinblick auf ihre derzeitige und angestrebte Ausprägung untersucht.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Häufigkeit des Informationsaustausches verbesserungswürdig ist. Insbesondere der unterjährige Informationsaustausch bietet Potenziale, weiter ausgebaut zu werden. Für quantitative Informationen wird dies in der Abbildung 1 dargestellt. Ähnlich verhält es sich mit der Frequenz des Austausches qualitativer Informationen.

Aus den Informationsasymmetrien und den damit verbundenen Organisationsproblemen ergeben sich gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie drei wesentliche Problembewältigungs-

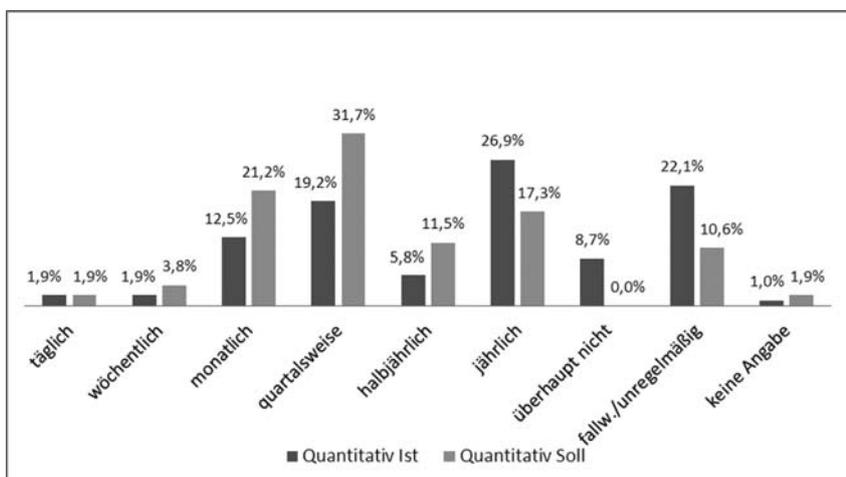


Abb. 1: Soll-Ist-Vergleich der angestrebten Häufigkeiten des Informationsaustausches

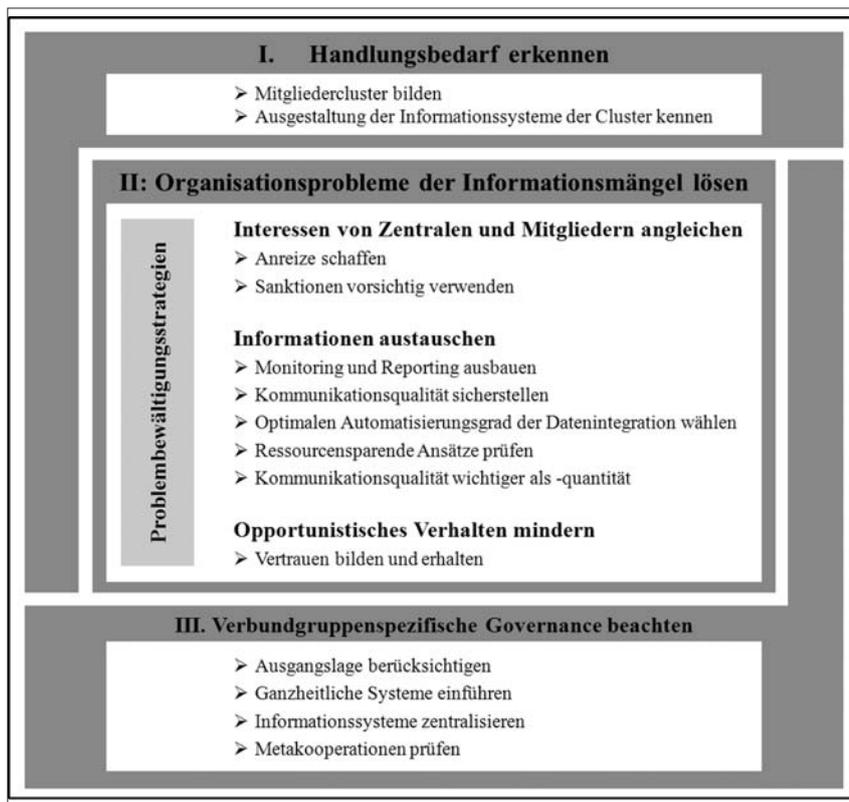


Abb. 2: Übersicht der Handlungsempfehlungen

strategien, denen Erfolgsfaktoren zugeordnet werden können.

Erstens kann im Hinblick auf Erfolgsfaktoren der Interessenangleichung festgestellt werden, dass die richtige Ausgestaltung von Anreizen einen Beitrag zum Kooperationserfolg leistet. Im Gegensatz dazu musste der potentielle Erfolgsfaktor der Sanktionen abgelehnt werden. Sanktionen scheinen in Verbundgruppen unter Akzeptanzproblemen zu leiden. Die im Vergleich zu Filial- oder Franchisesystemen lösen Verbundgruppenkooperationen sind nicht gewillt bzw. in der Lage, Sanktionen glaubhaft durchzusetzen.

Zweitens erfolgt die Überprüfung der Erfolgsfaktoren zur Reduzierung der Informationsasymmetrien. Ein deutlicher Erfolgsszusammenhang kann je-

weils für Monitoring und Reporting nachgewiesen werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund von besonderem Interesse, dass diese Erfolgsfaktoren derzeit noch relativ schwach ausgeprägt sind. Hier bietet sich erhebliches Verbesserungspotential für Verbundgruppen, den Kooperationserfolg weiter zu steigern. Eine Erfolgswirkung kann auch für die Kommunikationsqualität gezeigt werden. Diese hängt unter anderem mit dem Automatisierungsgrad zusammen. Ein Nachweis der Erfolgswirkung der Kommunikationsfrequenz kann nicht erbracht werden. Die sich darin widerspiegelnde Kontakthäufigkeit hat keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der Kooperation. Drittens konnte im Rahmen der Strategie der Minderung opportunisti-

schen Verhaltens der Erfolgsfaktor des gegenseitigen Vertrauens als erfolgswirksam identifiziert werden.

Insbesondere der positive Erfolgsbeitrag von Monitoring und Reporting vor dem Hintergrund der derzeitigen verbesserungswürdigen Ausgestaltung kann als Kernergebnis herausgestellt werden. Verbundgruppen sind gefordert, Transparenz zwischen Mitgliedern und Zentralen herzustellen. Auf diese Weise kann die Zentrale schnell auf potentielle Problemlagen bei den Mitgliedern reagieren und unterstützende Maßnahmen ergreifen. Maßgeblich für die Bereitschaft der Mitglieder, Informationen auszutauschen, ist, was die Mitglieder von der Zentrale zurück erhalten.

Insgesamt ergeben sich für Verbundgruppen im Hinblick auf das Informationsmanagement drei Schritte, in die Handlungsempfehlungen unterteilt werden können. Nachdem der Handlungsbedarf erkannt worden ist, sind Organisationsprobleme gemäß den oben genannten Problembewältigungsstrategien zu lösen. Hierbei ist darüber hinaus die verbundgruppenspezifische Governance zu beachten. Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über einige der grundlegenden Handlungsempfehlungen.

☎ Alexander Jahn

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ alexander.jahn@ifg-muenster.de

# Diplom-/Bachelor-/ Masterarbeiten

## Die Vernetzung in Clustern als Kooperationsstrategie in der Energiebranche

*Eine ökonomische Analyse*

Als Cluster wird ein Unternehmensnetzwerk bezeichnet, das sich durch räumliche Nähe auszeichnet. Dieser regionalen Vernetzung werden verschiedene Potenziale zugeschrieben. Elisabeth Seeger analysiert in ihrer Bachelorarbeit, inwieweit diese Clustervorteile in der Energiebranche Chancen eröffnen, den aktuellen Herausforderungen durch die Energiewende zu begegnen.

Die Energiebranche steht durch die Energiewende vor tiefgreifenden Veränderungen. Die Versorgungssicherheit bei einem stärkeren Einsatz erneuerbarer Energien und gleichzeitig wegfallenden Kapazitäten der Kernkraftwerke zu gewährleisten, stellt eine besondere Herausforderung dar. Um zusätzlich die Ziele der Wirtschaftlichkeit und der Umweltverträglichkeit zu erfüllen, sind innovative Wege notwendig. Der Vernetzung in Clustern werden verschiedene Potenziale zugeschrieben. Durch die räumliche Nähe sowie vereinfachten Austausch und einen schnelleren Zugang zu möglichen passenden Kooperationspartnern können Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Durch die vereinfachte Weitergabe von implizitem Wissen entsteht in Clustern zudem ein hohes Innovationspotenzial. Des Weiteren besteht durch das innovative und branchenspezifische Umfeld und die institutionelle Einbettung des Clusters die Möglichkeit,

dass Neu- und Ausgründungen gefördert werden. Es stellt sich daher die Frage, ob eine Organisation in Clustern für Unternehmen der Energiebranche eine mögliche Kooperationsstrategie vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen darstellt. Elisabeth Seeger beantwortet diese Frage in ihrer Bachelorarbeit am Beispiel von Subnetzwerken des Clusters „EnergieRegion.NRW“, das 2007 im Rahmen der Initiative „ExzellenzNRW – Cluster Nordrhein-Westfalen“ gegründet wurde. Mithilfe einer Effizienzanalyse, einer Kompetenzanalyse und einer Transaktionskostenanalyse arbeitet sie heraus, inwieweit Produktivitätssteigerungspotenziale genutzt, die Innovationsfähigkeit gesteigert und die Gründung neuer Unternehmen durch die Clusternetzung gefördert werden können. Neben der theoretischen Einordnung belegt sie ihre Überlegungen anhand der Erfahrungen aus den Netzwerken „Kraftwerkstechnik“, „Brenn-

stoffzelle und Wasserstoff“ sowie „Kraftstoffe und Antriebe der Zukunft“.

Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Cluster insbesondere durch den informellen Austausch ein hohes Innovationspotenzial besitzen, mit dem den Herausforderungen in der Energiebranche begegnet werden kann. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass neben der eher informell ausgestalteten Clusternetzung die Umsetzung von formelleren Projektkooperationen die Kooperationsstrategie der Unternehmen der Energiebranche ergänzen sollten.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Elisabeth Seeger verfasst.

---

 Christina Cappenberg

 (0251) 83-2 28 92

 christina.cappenberg@  
ifg-muenster.de

---

## Public Private Partnership im Immobiliensektor

### *Eine kooperationstheoretische Analyse*

Public Private Partnerships stellen schon seit längerem eine Beschaffungsvariante in Deutschland dar. Die Chancen und Risiken dieser Alternative im Immobiliensektor anhand ausgewählter Theorien stellte die Herausforderung der Arbeit von Stephanie Krüchel dar.

Sich verändernde Rahmenbedingungen, ein enger finanzieller Handlungsrahmen und notwendige Investitionsmaßnahmen für öffentliche Gebäude sind nur einige Beispiele für die steigende Bedeutung von Public Private Partnership-Projekten in Deutschland. Public Private Partnerships ermöglichen öffentliche Leistungen mit den Ressourcen und dem Know-How der privaten Partner zu kombinieren. Ein optimaler Mix aus Stabilität und Flexibilität kann zum Projekterfolg beitragen. Doch neben diesen Vorteilen bestehen auch Risiken, die

zu berücksichtigen sind. So gelingt es Stephanie Krüchel in ihrer Bachelorarbeit, die Risiken einer solchen Beziehung systematisch anhand ausgewählter Theorien darzustellen. Durch die Prinzipal-Agenten-Beziehungen solcher Projekte können Schwierigkeiten auftauchen, die auch zum Scheitern führen können. Die bestehenden Risiken bei Public Private Partnerships werden in der Arbeit anhand des Beispiels der Elbphilharmonie in Hamburg dargestellt. Es wird deutlich, dass die Kombination der öffentlichen Aufgabenerfüllung mit

den Effizienzvorteilen der Privatwirtschaft nur bei einer guten Vorbereitung und einer adäquaten Partnerwahl eine optimale Organisationsform darstellen kann.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Stephanie Krüchel verfasst.

➔ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

## Das Daimler Supplier Netzwerk

### *Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit in der Automobilbranche am Beispiel des Daimler Supplier Networks*

Die Automobilhersteller sind durch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck gezwungen, ihre Wertschöpfungskette zu optimieren und gehen daher zahlreiche Kooperationen mit verschiedenen Zulieferern ein, so auch das Unternehmen Daimler.

Lucas Nesselhauf hat im Rahmen seiner Bachelorarbeit am Praxisfall des Daimler Supplier Netzwerks einige Vor- und Nachteile einer derartigen Einkaufskooperation für die beteiligten Unternehmen im Automobilssektor herausgearbeitet. Zu Beginn der Arbeit wurde zunächst auf die steigende Bedeutung der Einkaufskooperationen für die Automobilbranche verwiesen, indem die Entwicklung der Einkaufsorganisation von Daimler analysiert wurde. Zudem wurde das Daimler Supplier Netzwerk anhand verschiedener Kooperationstheorien, wie

bspw. mit Hilfe der Transaktionskostentheorie, analysiert. Es wurde aufgeführt, wie mit Hilfe eines solchen Netzwerks Prozesse vereinfacht, Kontrolle und Kommunikation zwischen den Partnern gesteigert und infolgedessen die Kosten reduziert werden können. Der Effizienzgewinn in einem solchen Netzwerk wurde als der bedeutendste Vorteil herausgearbeitet. Nachteile einer solchen Zusammenarbeit stellen höhere Organisationskosten dar, die allerdings durch den Gewinn an Sicherheit und Kontrolle relativiert werden. Es ist

auch zukünftig in dieser Branche mit starken Kooperationstätigkeiten auf einzelnen Wertschöpfungsstufen zu rechnen, so das Fazit der Bachelorarbeit von Lucas Nesselhauf.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Lucas Nesselhauf verfasst.

➔ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

## Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen in der Automobilindustrie

### *Das Beispiel der gescheiterten Kooperation zwischen VW und Suzuki*

Das Ziel der Arbeit von Carla Hotze besteht darin, Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Unternehmenskooperationen in der Automobilindustrie systematisch zu erarbeiten und im Hinblick auf die bekannte Kooperation zwischen VW und Suzuki zu überprüfen.

Zunehmende Globalisierung, veränderte Kundenanforderungen, Klimawandel, Nachfrageverschiebung als Folge starken Wirtschaftswachstums in einigen Regionen der Erde – kaum eine andere Branche hatte in den letzten Jahren mit so vielen Veränderungen zu kämpfen, wie die Automobilindustrie. Dass dies von den Automobilherstellern häufig nicht im Alleingang bewältigt werden kann, zeigt die zunehmende Anzahl an Fusionen und Kooperationen. Als größter deutscher Automobilkonzern hat sich auch die Volkswagen AG nach einem asiati-

sehen Partner umgesehen und sich für Suzuki, den japanischen Kleinwagen-spezialisten entschieden. Im Jahr 2009 begann die ursprünglich langfristig angelegte Kooperation, die VW den Weg zum größten Automobilhersteller der Welt ebnen sollte. Doch die Kooperation scheiterte. Aus welchen Gründen? Was wollten die Unternehmen eigentlich zusammen erreichen? Und welchen Einfluss hatte die veränderte Lage in der Automobilindustrie? Auf diese Fragen gibt die Bachelorarbeit von Carla Hotze Antworten. Sie erarbeitet hierzu Erfolgsfaktoren an-

hand der Phasen des managementorientierten Prozessmodells und überprüft diese am vorliegenden Fall.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Carla Hotze verfasst.

---

➔ Alexander Jahn

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ alexander.jahn@ifg-muenster.de

---

## Allianzen im Luftverkehr

### *Eine kooperationstheoretische Analyse der Gründung von Joint Ventures*

Der steigende Wettbewerbsdruck in der Luftverkehrsbranche verstärkt die Notwendigkeit der Unternehmen kosteneffizienter und kundenorientierter zu wirtschaften. Deshalb gründen zahlreiche Unternehmen, die sich bereits in einer Allianz befinden, Joint Ventures.

Die Vertiefung der Kooperationsbeziehungen durch das Gründen von Joint Ventures war Aufgabe der Bachelorarbeit von Patrick Schüttler. So wurden die Ziele der Unternehmen, die hiermit verfolgt werden, klar herausgearbeitet. Ein Ziel stellt bspw. die Kosten- und Erlösaufteilung der Unternehmen zur optimalen Gewinnerzielung der Unternehmen dar. Näher betrachtet werden hierbei das Atlantic Plus-Plus Joint Venture sowie das Air France KLM – Delta – Alitalia Joint Venture. Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie konnte er-

läutert werden, dass die Gründung eines Joint Ventures zur Abstimmung von Flugplänen zu einheitlichen Tarifen, um ein schnittstellenfreies Flugnetz zwischen Europa und Nordamerika zu erarbeiten, bei dem Atlantic Plus-Plus Joint Venture, die beste Wahl darstellt. Außerdem konnte anhand der Partner-Fit Analyse am Beispiel des Air France KLM – Delta – Alitalia Joint Ventures erläutert werden, warum die Partnerwahl bei der Joint Venture Gründung von entscheidender Bedeutung ist. Hierbei wurde deutlich, dass die bestehende Allianz

im Luftverkehr einen klaren Vorteil bei der erweiterten Kooperation darstellt. So stimmen einige Ziele bereits überein und durch die existierende Allianz besteht Vertrauen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Patrick Schüttler verfasst.

---

➔ Caroline Schmitter

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ caroline.schmitter@ifg-muenster.de

---

# Die Evaluation von Zielen, Erfolgspotentialen und Risiken von Unternehmenszusammenschlüssen anhand geeigneter Analyseinstrumente

*Der Fall Glencore und Xstrata*

Der Zugang zu Rohstoffen bildet ein immer wichtigeres Fundament für wirtschaftlichen Erfolg. Dies spiegelt sich auch in den strategischen Entscheidungen der Unternehmen dieser Branche wieder, die John Boveleth in seiner Arbeit analysiert.

Eine erfolgreiche Fusion zwischen Glencore und Xstrata könnte der Anfang einer Konsolidierungsphase in der Rohstoffbranche sein. Um Motive, Chancen und Risiken der Transaktion zu bewerten, führt John Boveleth eine SWOT-Analyse der Unternehmen durch und kommt zu dem Ergebnis, dass die Ziele der Fusion hauptsächlich die Steigerung des Unternehmenswachstums und eine erhöhte Diversifikation sind. Damit gehen die

bedeutendsten Erfolgspotenziale, die Schaffung von Akquisitionspotenzial, Kombination der Portefeuilles und Verbesserung der Bonitätsbewertung des zusammenschlossenen Unternehmens einher. Das größte Risiko stellen fallende Rohstoffpreise dar. Als ein wesentlicher Treiber von M&A-Aktivitäten bei Kapitalgesellschaften ist oft die Steigerung des Shareholder Values zu untersuchen, die auch in diesem Fall von Bedeu-

tung ist. Jedoch ist dieser keine exogene Größe sondern wird von Erfolgspotenzialen und Risiken beeinflusst.

## Information

Die Arbeit wurde von Jochen Boveleth verfasst.

Isabel Gull

(0251) 83-2 28 94

isabel.gull@  
ifg-muenster.de

# Einkaufsstrategien im Joint Venture: BuyIn

*Entwicklung einer Balanced Scorecard*

Das Ziel der Arbeit besteht darin, vor dem Hintergrund einer steigenden Konzentration auf dem Lieferantenmarkt ein Controlling-Instrument für das Einkaufs-Joint-Venture BuyIn zu entwickeln, mit dessen Hilfe Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

Die Gründung von Joint-Ventures ist in diversen Wirtschaftsbereichen ein beliebtes Mittel der Unternehmen geworden, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Oftmals liegt der Fokus dabei auf Kooperationen im Bereich des Einkaufs. Strategische Analysen zur Gründung eines Einkaufs-Joint-Ventures wurden auch bei der Deutschen Telekom im Jahre 2011, im Zuge der zunehmenden Konsolidierung auf dem relevanten Lieferantenmarkt in der Telekommunikationsindustrie, durchgeführt. Diese Überlegungen wurden anschlie-

ßend mit der Gründung des Einkaufs-Joint-Ventures „BuyIn GmbH“ zwischen der Deutschen Telekom AG und France Télécom im Oktober 2011 konkretisiert. Von dem Joint Venture versprechen sich die beiden Unternehmen, Kosteneinsparungen in Höhe von insgesamt 1,3 Mrd. € innerhalb von drei Jahren realisieren zu können. In seiner Bachelorarbeit entwickelt Christian Aselmann eine Balanced Scorecard (BSC) mit der es möglich ist, die Einkaufsstrategie von BuyIn zu bewerten und zu optimieren. Hierbei werden die Merkmale einer BSC

für den Einkauf mit den Merkmalen einer BSC für ein internationales Joint Venture vereint.

## Information

Die Arbeit wurde von Christian Aselmann verfasst.

Alexander Jahn

(0251) 83-2 28 95

alexander.jahn@  
ifg-muenster.de

## Herausforderungen bei der Implementierung von Online-Shops in Verbundgruppen des Handels

*Eine systematische Überprüfung der Umsetzungsmöglichkeiten*

Die Arbeit untersucht die Verbundgruppen des Handels und ihren Umgang mit der Implementierung von Online-Shops im Bereich B2C. Konkrete Herausforderungen bei der Implementierung von Online-Shops werden identifiziert und überprüft.

„Verbundgruppen drängen ins Netz“: Die Verbundgruppen ANWR Group und Intersport kündigen für das kommende Jahr Online-Shop-Lösungen an. Bereits im Jahre 2000 ist die Verbundgruppe Electronic Partner (EP) mit einem Online-Shop an den Start gegangen, welchen sie im Jahre 2010 mangels Umsatz einstellen musste. Ein Blick auf andere große Verbundgruppen der Konsumelektronik-Branche zeigt weitere Online-Shop-Strategien: Euronics ist bereits seit einigen Jahren im Online-Geschäft aktiv, wohingegen Expert erst im April 2012 in

das Online-Geschäft eingestiegen ist und bis zum Herbst jede Woche im Rahmen eines Jubiläumsangebots lediglich ein Produkt im Online-Sortiment führt. EP hat seit dem Jahr 2010 nur noch einen Internetauftritt ohne Einkaufsmöglichkeit. Im Produktionsverbindungshandel hat die Verbundgruppe E/D/E hingegen bereits über 200 Mitglieder mit einer Online-Shop-Lösung versorgt.

Mit diesen Beispielen zeigt Mirco Svensson Herangehensweisen zum Thema Online-Shop auf. In seiner Arbeit analysiert er Besonderheiten und

Herausforderungen und systematisiert Umsetzungsmöglichkeiten der Implementierung von Online-Shops.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Mirco Svensson verfasst.

---

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

---

## Rechtsformen von Kooperationen im elektronischen Handel

*Die Analyse von spezifischen Anforderungen der Partnersuche im eCommerce*

Jakobus Müller untersucht vor dem Hintergrund der Besonderheiten des elektronischen Handels im Rahmen seiner Bachelorarbeit, welche Besonderheiten bei der Partnersuche in Kooperationsvorhaben bestehen und welche Herausforderungen sie für das Kooperationsmanagement bedeuten.

Aufbauend auf einer definitorischen Betrachtung des Begriffs des ‚eCommerce‘ systematisiert Jakobus Müller zunächst, welche Kooperationsformen im elektronischen Handel idealtypisch bestehen. Im Kern der Arbeit stehen dann eine komparative Analyse des stationären und elektronischen Handels und ihre Unterschiede bei der Partnerwahl im Zuge der Institutionalisierung von Kooperationen. Im Ergebnis können vor allem zwei beson-

dere Rahmenbedingungen identifiziert werden, welche die Partnersuche in Kooperationen im eCommerce vor besondere Herausforderungen stellen. Einerseits handelt es sich um die Virtualität, welche die örtliche Unabhängigkeit von Kooperationspartnern beschreibt sowie die Zeitdimension, die sich vor allem durch die ständige Verfügbarkeit auszeichnet. Sie stellen Anforderungsdimensionen an eine

wertschaffende Kooperation und das Management im eCommerce dar.

### **Information**

Die Arbeit wurde von Jakobus Müller verfasst.

---

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

---

## Auswirkungen des Anlageverhaltens institutioneller Investoren auf die Verfügungsrechte eines Unternehmens

*Theoretische Fundierung und Analyse anhand ausgewählter Fallstudien*

In den letzten zehn Jahren haben Investmentfonds, Staatsfonds und andere institutionelle Anleger zunehmend an Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten gewonnen. Gleichwohl wird die damit einhergehende Zunahme an Einfluss auf Entscheidungen auf Unternehmensebene vielfach kritisch bewertet.

Vor diesem Hintergrund werden in der Masterarbeit die Auswirkungen der Tätigkeiten dieser institutionellen Anleger auf die Verfügungsrechte der jeweiligen Unternehmen untersucht. Die Arbeit gliedert sich dabei inhaltlich in drei Teile. Im ersten Teil leitet Herr Schäck anhand von verschiedenen Modellen theoretisch her, inwieweit institutionelle Anleger die Verfügungsrechte eines Unternehmens beeinflussen können. Darauf aufbauend wird die bisherige empirische Evi-

denz zu diesem Thema dargestellt. Heiko Schäck entwickelt hierbei unter anderem Charakteristiken des Anlageverhaltens der unterschiedlichen institutionellen Investoren in Bezug auf Beteiligungsgröße oder Anlagehorizont. Abschließend werden die bis zu diesem Zeitpunkt in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse auf drei Fallbeispiele angewendet: die Entwicklung der Kuka AG unter dem Einfluss von Hedge- und Pensionsfonds, die Entwicklung der Brenntag AG unter

dem Einfluss einer Private-Equity-Gesellschaft und der Einstieg des Staatsfonds Katar Holding in die Hochtief AG.

### Information

Die Arbeit wurde von Heiko Schäck verfasst.

➔ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

## Kooperation öffentlicher Versicherungsunternehmen

*Eine Analyse der Rahmenbedingungen und Kooperationsmechanismen*

Seit der Liberalisierung des Versicherungsmarktes setzen die öffentlichen Versicherer zunehmend auf Kooperationen, um im Wettbewerb mit den privaten Versicherern bestehen zu können.

Eine lange Tradition hat die Kooperation zwischen den öffentlichen Versicherern und den Sparkassen, die nicht nur Teileigentümer, sondern auch zentraler Vertriebspartner sind. So vermitteln die Sparkassen ca. 70 Prozent aller Lebensversicherungen und ca. 20 Prozent der Kranken-, Schaden- und Unfallversicherungen der öffentlichen Versicherer. Gleichwohl besitzt nur jeder fünfte Kunde der Sparkasse einen Versicherungsvertrag der öffentlichen Versicherer. Die öffentliche Versicherungswirtschaft ist besonderen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die als Treiber der Kooperationstätig-

keit betrachtet werden können. Eine hiervon stellt das Regionalitätsprinzip dar, aus dem eine regionale Marktaufteilung resultiert, die vom kartellrechtlichen Verbot ausgenommen ist. Des Weiteren ist das Spartenrennungsprinzip zu nennen, welches vorgibt, dass bestimmte Versicherungsgeschäfte von unterschiedlichen Unternehmen betrieben werden müssen. Desweiteren lässt sich das Verbot versicherungsfremder Geschäfte anführen, das die Interessen der Versicherungsnehmer vor Interessenkonflikten schützen soll. Ebenfalls von aktueller Relevanz sind die im Rahmen von

Solvency II verschärften regulatorischen Anforderungen, die vor allem für kleine öffentliche Versicherer einen Kooperationstreiber darstellen.

### Information

Die Arbeit wurde von Christopher Albers verfasst.

➔ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ jan.pollmann@ifg-muenster.de

## Rechtsformen von Verbundgruppen

### *Eine komparative Analyse feindlicher und freundlicher Übernahmen*

M&A-Transaktionen können sowohl freundlicher als auch feindlicher Natur sein. Welchen Einfluss dies auf den Kaufpreis haben kann, wurde in der folgenden Arbeit untersucht.

Bastian Bögel führt eine strukturierte Analyse freundlicher und feindlicher M&A-Transaktionen durch, um deren Einfluss auf die Kaufpreisbildung vergleichend darzustellen. Als feindliche Transaktionen werden dabei jene Übernahmeverfahren definiert, bei denen das Management des Zielunternehmens der Transaktion nicht zustimmt. Systematisch werden dabei die unterschiedlichen Verfahren der Kaufpreisbildung erörtert. In der abschließenden Analyse stellt er die Chancen und Risiken dar. So wird erörtert, dass freundliche Transaktionen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass bei einem starken Verhandlungsteam

ein verringerter Kaufpreis erzielt werden kann. Eine weitere Chance ist die Möglichkeit der Vereinbarung von Exklusivitätsregelungen hinsichtlich der Verhandlungen. Als Risiko werden die Preisaufschläge durch den Informationsvorsprung des Managements des Zielunternehmens ausgemacht. Im Rahmen feindlicher Übernahmen wird der positive Einfluss auf die Verhandlungsposition durch ein Verschieben der Verhandlung in die Öffentlichkeit als Chance identifiziert. Als Risiken feindlicher Übernahmen werden dabei die Reputationskosten, die Preissteigerungen durch Abwehrmaßnahmen des Ziel-

unternehmens sowie die statistisch signifikant höheren Transaktionspreise ausgemacht. Die abschließende Betrachtung zeigt damit, dass feindliche Übernahmen statistisch gesehen zu höheren Übernahmeprämien führen.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Bastian Bögel verfasst.

---

➔ Julian Taape

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ julian.taape@ifg-muenster.de

---

## Kooperationen im Finanzsektor

### *Co-Branding im Kreditkartengeschäft*

Kooperationen finden im Finanzsektor vielfältige Motive und Ausprägungen. Sie können u.a. auch dazu dienen neue Kundengruppen zu erschließen. Zur letzten Gruppe gehört auch das Co-Branding, das Banken nutzen können, neue Kundengruppen zu erschließen.

Für Kooperationen von Banken lassen sich viele Gründe finden. Eine Möglichkeit, die eine Kooperation eröffnet, ist die Erschließung neuer Kundengruppen. Dieses kann zum Beispiel durch das Co-Branding von Kreditkarten geschehen. In der Arbeit werden dazu die unterschiedlichen Varianten der Ausgabe von Kreditkarten beschrieben. Motive für die Bank ergeben sich aus den Gebühren aber insb. aus dem Cross-selling-Potenzial, das sich aus dem Co-Branding ergibt. Dazu ist es wesentlich, dass der Kooperationspartner, richtig ausgewählt wird. Für die Partner-Evaluierung

wird in der Arbeit ein Fit-Schema entwickelt, das durch die Konkretisierung des fundamentalen, strategischen und kulturellen Fits operationalisiert wird. Schließlich ist auch die Ausgestaltung der Kreditkarte für den Erfolg der Kooperation mitentscheidend. Hierzu werden in der Arbeit Basisleistungen, die mit jeder Kreditkarte verbunden sind, und variable Produktmerkmale unterschieden, bei denen insbesondere Rückzahlungs- und Bonusprogramme interessant sind, da mit diesen über die Karte auch ein entsprechender Umsatz generiert wird. Interessant sind darüber

hinaus jene Add-ons, die auch zu einem Besuch der Filiale der Bank oder einem anderen Kontakt führen können, so dass weitere Möglichkeiten des Cross-sellings eröffnet werden.

#### **Information**

Die Arbeit wurde von Manuel Woeste verfasst.

---

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekte

## Kooperationsverhalten in Familienunternehmen

*Determinanten in der Entscheidung zwischen partiellen und totalen Kooperationsformen*

Familienunternehmen tragen einen erheblichen Teil zur Wertschöpfung Deutschlands bei. Trotz ihrer großen realwirtschaftlichen Bedeutung sind Familienunternehmen in der Forschung nach wie vor unterrepräsentiert, insbesondere das Kooperationsverhalten bleibt in der Forschung bislang weitestgehend unbeobachtet.

Vor dem Hintergrund steigenden Konkurrenzdrucks auf nationalen und internationalen Märkten sehen sich Familienunternehmen ebenso wie Nicht-Familienunternehmen vor großen Herausforderungen. Eine der häufig angewandten Strategien ist die Entscheidung hin zu einem kooperativen Unternehmenswachstum, das in Form partieller oder totaler Kooperationen ausgestaltet werden kann. Eine hohe Relevanz des Forschungsprojektes für Familienunternehmen gründet sich auf deren spezifischen Eigentums- und Besitzverhältnissen und den damit einhergehenden einzigartigen Kontroll- und Leitungsstrukturen. Für Familienunternehmen ergeben sich im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen andere Kalküle. So stellen insbesondere M&A-Transaktionen mit ihren hohen Misserfolgsquoten ein hohes Risiko für das Familienunternehmen dar, da Familienunternehmen mit ihrem Familienvermögen haften. In diesem Zusammenhang gilt es für die Familienunternehmen, weniger risikobehaftete Formen der kooperativen Zusammenarbeit in Betracht zu ziehen. Doch sind die Entscheidungsdeterminanten dieser Abwägung zwischen totalen und partiellen Kooperationsformen kaum unter-

sucht. Lediglich vereinzelt wurden Elemente festgestellt. So konnte in der Vergangenheit bspw. die Identifikation des Eigentümers mit der Transaktion als relevant im Kontext einer Entscheidung für oder gegen eine M&A-Transaktion identifiziert werden. Nichtsdestotrotz existiert in der Erforschung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen ein Forschungsdefizit. Insbesondere sind jene Faktoren weitestgehend unerforscht, welche das Zustandekommen von Kooperationen beschreiben.

Daher bleibt zu untersuchen, ob für Familienunternehmen dieselben Kooperationsdeterminanten und Gewichtungen gelten, wie für Nichtfamilienunternehmen. Somit zeigt sich die hohe praktische Relevanz des Dissertationsprojektes für Familienunternehmen, da es der Generierung neuer Erkenntnisse und konkreter Handlungsempfehlungen dient.

Die Forschungsfrage nach der Identifikation der Kooperationsdeterminanten soll durch eine empirische Untersuchung beantwortet werden. Zunächst müssen hierfür Familienunternehmen aus einer Datenbank identifiziert werden. Dies ist vor dem Hintergrund der Nichteinheitlichkeit der Definitionen von Familienunternehmen

und den Grenzen von Datenbanken ein wichtiger Schritt, um eine Grundgesamtheit zu erhalten, die sich nachweisbar aus Familienunternehmen zusammensetzt. Anschließend sollen die identifizierten Familienunternehmen mit Hilfe eines Fragebogens bezüglich der Kooperationsdeterminanten befragt werden. Um eine hohe Relevanz und Praxisnähe des Fragebogens zu gewährleisten sind in diesem Kontext Experteninterviews geplant, welche die aus Theorie und Empirie erarbeiteten Erkenntnisse auf ihren Praxisbezug überprüfen sollen. Die so gewonnenen Informationen werden mit Hilfe empirischer und deskriptiver Verfahren ausgewertet, um Zusammenhänge im Entscheidungsverhalten der Familienunternehmen abzuleiten. Abschließend sollen aus den so gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen abgeleitet werden, um der zuvor erörterten praktischen Relevanz Rechnung zu tragen.

---

☎ Julian Taape

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ julian.taape@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken

### *Potentiale und Management*

Warum sollten Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken miteinander kooperieren? Bisher scheinen sie auch ohneinander zurechtzukommen. Doch möglicherweise sind noch interessante Kooperationspotentiale ungenutzt. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken“ sollen solche Potentiale aufgedeckt und dem Management zugänglich gemacht werden, so dass beide Seiten profitieren können.

Sowohl Wohnungsgenossenschaften als auch Genossenschaftsbanken weisen die Rechtsform der Genossenschaft auf. Daher sind beide Unternehmensformen auf die Erhöhung des MemberValue ausgerichtet, was zu kulturellen Ähnlichkeiten führen dürfte. Solche kulturellen Ähnlichkeiten sind Kooperationen generell zuträglich. Dennoch finden sich bis dato recht wenige Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. Es stellt sich die Frage, woran dies liegt, ob eventuell noch erfolgversprechende Kooperationspotentiale ungenutzt sind und wie diese zu managen wären. Diesen Fragen soll im Rahmen des Forschungsprojekts „Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken“ nachgegangen werden.

Das Projekt untergliedert sich in zwei Phasen. In der ersten Phase sollen erfolgversprechende Potentiale für Kooperationen ermittelt und Gründe für die geringe Anzahl von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken aufgedeckt werden. In der zweiten Phase sollen Tools entwickelt werden, mit denen Manager die ermittelten

Kooperationsmöglichkeiten erfolgreich umsetzen können.

Um sich der Problematik der ungenutzten Kooperationspotentiale zu nähern, sollen zunächst die Wertschöpfungsketten von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken nebeneinandergestellt werden. Auf diese Weise können ungenutzte Kooperationsmöglichkeiten nachgewiesen werden und es dürften sich Gründe für die bisherige Zurückhaltung bei Kooperationen zwischen den beiden Unternehmensformen offenbaren. In einem nächsten Arbeitsschritt sollen die gefundenen Kooperationsmöglichkeiten bewertet werden. Hierzu müssen Kriterien entwickelt werden, die es ermöglichen die Realisierbarkeit, den monetären Wert und die Risiken der Kooperationen einzuschätzen. Mithilfe dieser Kriterien können attraktive Kooperationsformen ausgewählt werden. Die theoretischen Analysen sollen durch empirische Erhebungen validiert und erweitert werden.

Anschließend wird es darum gehen, erfolgversprechende Kooperationspotentiale mithilfe konkreter Management-Tools umsetzbar zu machen. Dabei soll sichergestellt werden, dass das Management der Kooperation

umfassend nachvollzogen wird. Von den Voraussetzungen, die für eine bestimmte Kooperation gegeben sein müssen, über die Vorbereitung und konkrete Durchführung bis hin zur regelmäßigen Überprüfung der bisherigen Entscheidungen und Maßnahmen sollen sämtliche Managementaufgaben berücksichtigt werden. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf dem Controlling der Kooperationen liegen. So ist beispielsweise die Erstellung eines Performance Measurement Systems für Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken denkbar. Am Ende des Prozesses soll eine Checkliste entstehen, die Managern konkrete Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Realisierung von Kooperationspotentialen liefert. Auf diese Weise soll durch das Projekt Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken Zugang zu neuen Geschäftspotentialen mit echtem Mehrwert für die Kooperationspartner und ihre Mitglieder gegeben werden.

---

☎ Susanne Noelle  
☎ (0251) 83-2 28 96  
✉ [susanne.noelle@ifg-muenster.de](mailto:susanne.noelle@ifg-muenster.de)

---

# Berichte aus der Lehre

## Grundzüge der deutschen Fusionskontrolle

*Eine Einführung aus der Sicht der Praxis*

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen stellte Herr Dr. Josef Lothar Schulte, Rechtsanwalt in der Frankfurter Kanzlei Schulte Riesenkampff, die Grundzüge der deutschen Fusionskontrolle aus der Sicht der Praxis dar.

Die Fusionskontrolle dient dem Schutz des funktionierenden Wettbewerbs. Im Zuge von M&A-Transaktionen kann es aber immer wieder dazu kommen, dass die Möglichkeit einer Einschränkung besteht. Welchen Einfluss die Fusionskontrolle daher auf M&A-Transaktionen nimmt, wurde im Gastvortrag von Dr. Josef Lothar Schulte anschaulich dargestellt.

Zunächst gab Dr. Schulte eine kurze Einführung in die Thematik und stellte dar, dass sich die Fusionskontrolle als Teil des Wettbewerbsrechts auf viele Aspekte des M&A-Prozesses wie die Transaktionsberatung, die Planungsphase sowie die Vertragsgestaltung auswirkt. Insbesondere stellte er heraus, dass die Fusionskontrolle in der Planungsphase von Bedeutung ist. Aus der Sicht der Praxis ergibt sich jedoch das Bild, dass eine mögliche Fusionskontrolle von Unternehmen nicht immer mitgedacht wird.

Nach dieser kurzen Einführung gab Dr. Schulte einen einleitenden Überblick über die deutsche Fusionskontrolle, um danach tiefer in die Materie einzusteigen. Dabei widmete er sich zunächst einer umfassenden Darstellung möglicher Zusammenschlussbestände. Hier diskutierte er die Problematik des Vermögenserwerbs unter Berücksichtigung des relevanten



Dr. Josef Lothar Schulte während seines Vortrages am IfG

Marktes. Es wurde herausgestellt, dass diese Abgrenzung eine für die Praxis große Bedeutung aufweist. Als nächstes zentrales Element der Fusionskontrolle wurden die Umsatzschwellen erörtert. Hierbei führte Dr. Schulte an, dass die Umsatzschwellen auf der einen Seite recht niedrig gesetzt sind und dass diese auf der anderen Seite inflationsbedingt faktisch immer weiter sinken. Es sei gerade die Komplexität der Umsatzschwellen, die in vielen Fällen eine Beratung notwendig werden lasse. Dabei stellte Dr. Schulte heraus, dass die formellen Schwellenwerte dennoch ein Schutz des Unternehmens vor dem Staat und dessen Zugriff auf das Firmeneigentum seien.

Weiter wurde auch ein Ausblick auf die 8. GWB-Novelle und deren Fol-

gen für die Fusionskontrolle gegeben. Ein wesentlicher Aspekt der Novelle ist dabei, dass in den neuen Regelungen nun explizit normiert wird, dass über zwei Jahre gestückelte, teilweise Erwerbsvorgänge ebenfalls von der Fusionskontrolle erfasst sind.

Als nächsten Komplex stellte Dr. Schulte die Rechtsfolgen der Fusionskontrollpflichtigkeit dar. Er führte hierbei insbesondere aus, dass die Behörde durch den Beginn des Verfahrens in Zugzwang gesetzt wird, so dass für die betroffenen Unternehmen eine größtmögliche Rechtssicherheit besteht. Weiter ging er auf die materielle Fusionskontrolle ein, wobei er speziell die Probleme der Marktabgrenzung erörterte. Abschließend ging er noch kurz auf das eigentliche Fusionskontrollverfahren und dessen Ablauf ein.

Der Beitrag wurde von den Studierenden, die interessiert mitarbeiteten, sehr gut aufgenommen, was sicherlich auch auf die guten und plastischen Beispiele aus der Praxis zurückzuführen ist.

---

➔ Julian Taape

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ julian.taape@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperationen als Antwort auf die aktuellen Herausforderungen der Banken

*Markus Schabel berichtet aus der Kooperationspraxis*

Der Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Münsterland Ost referierte in der Vorlesung Unternehmenskooperation: Governance über die Praxisrelevanz der Inhalte der Vorlesung im Bankensektor. Um aktuellen wirtschaftlichen, technologischen, regulatorischen und politischen Herausforderungen zu begegnen, ist die Unternehmenskooperation ein zentrales Strategieelement.

Die Bankenbranche befindet sich nach der Finanzkrise in einer Zeit des Umbruchs. Wirtschaftlich werden die Akteure durch sinkende Margen, Kostendruck, Konkurrenz durch Direktbanken und die Übernahme von Bankdienstleistungen durch branchenfremde Anbieter unter Druck gesetzt. Hinzu kommt der Vertrauensverlust auf der Kundenseite. Technologischen Anforderungen muss hinsichtlich des Online-Bankings, neuer Zahlungsmöglichkeiten und veränderter Bedürfnisse am Point-of-Sale genügt werden. Außerdem müssen neue regulatorische Anforderungen umgesetzt werden, die von einer ständigen politischen Debatte über neue Finanzmarktregeln begleitet werden. Markus Schabel erklärte den Studierenden die Möglichkeiten, die den Sparkassen im Privatkundensegment bleiben, um die Geschäftsstrategie an diese Herausforderungen anzupassen. Mögliche Handlungsfelder sind vor allem die Ertragssteigerung, indem die Kernkompetenz Vertrieb weiter ausgebaut wird, die Kostensenkung mit Fokus auf Produktions- und Risikokosten und die Treasuryoptimierung, indem adäquate, effiziente Vermögensallokation betrieben wird. Intern geschieht dies durch konsequente Eigenoptimierung, extern durch die



Markus Schabel,  
Vorstandsvorsitzender der Sparkasse  
Münsterland Ost

Prüfung von Kooperationsmöglichkeiten.

Kooperationen liegen in der Natur von Sparkassen und Volksbanken. Zur Sparkassen-Finanzgruppe gehören neben den 423 Sparkassen unter anderem Landesbanken, Versicherer, IT-Dienstleister und Stiftungen, die zusammenarbeiten. In diesem Netzwerk sind sowohl harte Netzwerkregeln als auch weiche Faktoren wie Vertrauen nötig, um eine effektive Steuerung zu gewährleisten.

Insbesondere das Outsourcing als vorgelagerte Entscheidung der Kooperation ist für die Sparkasse Münsterland Ost relevant. Um die Grundsätze der

wertorientierten Unternehmensführung der Sparkasse einzuhalten, gilt bei der Prüfung von Kooperationsoptionen immer, dass keine Kernkompetenzen outsourcet werden dürfen, sondern unspezifische, sichere, häufige Transaktionen. Insbesondere die Realisierung von Synergiepotenzialen und eine Erhöhung der Flexibilität sind dabei entscheidend. Die Servicegesellschaft ist dabei als Ausgestaltungsform gegenüber den Alternativen des Franchising und des kompletten Outsourcings aufgrund finanzieller Vorteile, hoher Qualität und der Konzentration auf die Kernkompetenzen vorzuziehen.

Ein voller Hörsaal, interessierte Studentenfragen und eine angeregte Diskussion mit Markus Schabel, der auch über Details der Arbeit eines Vorstandsvorsitzenden in einem Bankenetzwerk berichtete, machten diesen Vortrag zu einer besonderen Vorlesung, in der die Praxisrelevanz des Fachs Unternehmenskooperation erneut hervorgehoben wurde.

---

☎ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ isabel.gull@  
ifg-muenster.de

---

## Netzneutralität

### *Sollte die Neutralität des Internets staatlich reguliert werden?*

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Herr Prof. Dr. Jörn Kruse von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg einen Gastvortrag über die Netzneutralität des Internets.

Wenn die Anzahl der ankommenden Datenpakete an einem Router dessen Kapazität übersteigt, kommt es zu einer Überlastung der Infrastruktur. Infolgedessen werden die Datenpakete im Regelfall zunächst zwischengespeichert und dann mit Verzögerung weitergeleitet. Eine längere Überlastung kann in ungünstigen Fällen sogar zu Datenverlusten führen. Aufgrund des rasant zunehmenden Datenvolumens besteht die Gefahr, dass Verzögerungen und Datenverluste in Zukunft häufiger auftreten. Für diese Fälle stellt sich die Frage, ob bestimmte Dienste priorisiert werden sollten oder nicht. Bei der Beantwortung dieser Frage ist zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Internetdienste hiervon unterschiedlich stark betroffen sind. So ist eine verzögerungsfreie Übertragung für Dienste, wie z.B. E-Mail und Filesharing nicht so bedeutend wie für interaktive Dienste, wie z.B. Internet-Telefonie oder Internet-Fernsehen.

Eine Priorisierung bestimmter Dienste verletze allerdings den Grundsatz der Netzneutralität, sofern man diesen streng auslegt. So darf bei strikter Netzneutralität grundsätzlich kein Datenpaket beim Transfer bevorzugt werden. Dies vermeide zwar jegliche Form der Diskriminierung, sei jedoch ökonomisch ineffizient, da die Zah-



Prof. Dr. Jörn Kruse

lungsbereitschaften der Nachfrager qualitätssensitiver Dienste einfach ignoriert werden. Hieran anknüpfend stellte Herr Prof. Kruse eine alternative Definition der Netzneutralität vor. Diese schließe Diskriminierung ebenfalls aus, lasse jedoch mehr Effizienz zu. Gemäß dieser Variante sollen nur solche Datenpakete gleich behandelt werden, für deren Transport der gleiche Preis bezahlt wird.

Unabhängig von der begrifflichen Abgrenzung der Netzneutralität sei grundsätzlich nur eine begrenzte Zahl an Möglichkeiten zur Lösung eines etwa auftretenden Überlastungsproblems denkbar. Beispielsweise könne die Kapazität soweit ausgebaut werden, dass die Gefahr der Überlast na-

hezu ausgeschlossen werden kann. Aus volkswirtschaftlicher Sicht würde dies jedoch das Vorhalten von Überkapazitäten bedeuten, die mit hohen Kosten verbunden wären. Außerdem könne eine Priorisierung durch den Markt erfolgen. Hierbei könnten Nutzer, die eine hohe Zahlungsbereitschaft für einen priorisierten Datentransfer bei Überlastung haben, einen Premium-Service zu einem höheren Preis in Anspruch nehmen. Alternativ könne der Netzbetreiber bei Überlast grundsätzlich qualitätssensitive Dienste priorisieren, wie dies 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. Bei der Diskussion um Engpässe und Netzneutralität würden jedoch meist auch andere Aspekte berücksichtigt, die über die Effizienz hinausgehen.

---

☎ Jan Pollmann

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ jan.pollmann@  
ifg-muenster.de

---

## Public Private Partnerships

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern stellt eine große Herausforderung an die Ausgestaltung und das Management dieser Kooperationen dar. Oft werden diese Herausforderungen von den Kooperationspartnern unterschätzt. Daher gibt es in diesem Bereich sowohl Erfolgsgeschichten als auch in den Medien immer wieder kritisierte Großprojekte, die es zu analysieren gilt.

Das Oberthema des Seminars zur Unternehmenskooperation im Wintersemester 2012/13 „Public Private Partnerships“ bot eine große Spannweite an Themen für die beiden Gruppen der Bachelor- und der Masterstudierenden. Im Fokus standen dabei viele aktuelle Fallstudien, welche aus kooperationstheoretischer Sicht fundiert analysiert werden sollten.

Dabei standen im Bachelorseminar die für diese Kooperationsart typischen Infrastrukturprojekte in partieller Kooperation im Vordergrund. Nötige Investitionen zur Erhaltung von Einrichtungen, die der Staat möglichst kostengünstig durch den Rückgriff auf Mittel aus der Privatwirtschaft tätigen will, oder Prestigeprojekte, die zum „Milliardengrab“ werden. Viel diskutierte Bauvorhaben wie die Elbphilharmonie und der Flughafen Berlin-Brandenburg wurden ebenso untersucht wie der kooperative Ausbau von Glasfasernetzen und die Entwicklung von Sportstätten in öffentlich-privater Zusammenarbeit. Restringierende Rahmenbedingungen bei Public Private Partnerships, die auch bei der wissenschaftlichen Analyse beachtet werden müssen, stellen stets die öffentliche Haushaltslage und die rechtlichen Vorgaben für die Vergabe

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Die Kooperative Entwicklung von Sportstätten – Public Private Partnerships als „alternativlose“ Ausgestaltung?
- Public Private Partnerships im Bildungswesen
- Eine Analyse der gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der Privatisierung staatlicher Großkonzerne

von Aufträgen dar. Diese sind zugleich wesentliches Merkmal zur Unterscheidung von anderen Kooperationsformen. Analyseobjekte der Seminararbeiten sind dabei die Ausgestaltungen, das Management, die Partnerwahl, die Rahmenbedingungen sowie Chancen und Risiken solcher Kooperationen. Methodisch wird sowohl auf die Neue Institutionenökonomik als auch auf die Theorien des strategischen Managements zurückgegriffen.

Im Masterseminar lag der Fokus erneut auf der totalen Kooperation, in diesem Fall auf den Übernahmen öffentlicher Einrichtungen durch private Investoren. Hier wurden Übernahmen zum einen fallbezogen zum Beispiel

anhand von Kliniken und staatlichen Großkonzernen untersucht und zum anderen theoriegeleitete Analysen dieser Transaktionen durchgeführt.

Das Seminar ist in zwei terminlich abgegrenzte 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.

Sie stellten in den jeweiligen Präsenzveranstaltungen der ersten Kohorte im Oktober die Ergebnisse ihrer schriftlichen Ausarbeitungen vor und diskutierten diese angeregt. Auch die jeweils angefertigten Korreferate lieferten dazu eine geeignete Basis. Es zeigten sich viele interessante Aspekte und es wurden wichtige Zusammenhänge zu aktuellen Rahmenbedingungen von Public Private Partnerships geknüpft.

---

➔ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ [isabel.gull@ifg-muenster.de](mailto:isabel.gull@ifg-muenster.de)

---

## Projektstudium im Sommersemester 2012

### Angewandte Wirtschaftsforschung

Das Projektstudium des IfG im Sommersemester 2012 untersuchte eine breite Palette aktueller wirtschaftspolitischer und kooperationstheoretischer Fragestellungen. Mit insgesamt zehn Teilnehmern nahmen so viele Studierende wie noch nie an der Lehrveranstaltung teil.

Das IfG-Projektstudium behandelte breit gefächerte Themen, so z. B. sind Themen aus dem Bereich der Energiewirtschaft und der Automobilbranche vertreten. Im Rahmen dieses Projektstudiums wurde insbesondere die Regulierung erneuerbarer Energien untersucht, zu denen zwei Themen vergeben wurden. So wurden zum einen die Regulierung der Solarenergie unter besonderer Berücksichtigung länderspezifischer Unterschiede analysiert und zum anderen der wirtschaftspolitische Eingriff durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz im Hinblick auf die Zielerreichung untersucht. Darüber hinaus wurde aber auch die Regulierung des Strommarktes allgemein betrachtet. Die Automobilbranche betreffend wurde untersucht, welche Herausforderungen bei der Etablierung von Kooperationen zwischen Deutschland und China bestehen und es wurden Strategien entwickelt, die am besten dazu geeignet sind, auf diese zu reagieren. Eine andere Arbeit mit Bezug zu dieser Branche hat sich damit beschäftigt, ob die institutionellen Gegebenheiten des deutschen Automobilmarktes im Hinblick auf Mergers & Acquisitions eher förderlich oder eher hinderlich sind. Eben diese M&A wurden auch im Zusammenhang mit den Aufkäufen von

#### Ausgewählte Seminarthemen:

- Analyse der Notwendigkeit und der sich ändernden Anforderung staatlicher Regulierung zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Kapazitätsmechanismen
- Ökonomische Analyse der Regulierung von Solarenergie unter besonderer Berücksichtigung länderspezifischer Unterschiede
- M&A-Aktivitäten im deutschen Automobilsektor – Eine Systematisierung von Barrieren und Treibern
- Herausforderungen und Strategien deutsch-chinesischer Automobil-Kooperationen – eine systematische Darstellung des Forschungsstandes
- Eine Ursachenanalyse der Preisentwicklung auf den Rohstoffmärkten für Grundnahrungsmittel
- Eine Analyse der neuen Schuldenbremse als Fiskalregel aus institutionenökonomischer Sicht

Start-Up-Unternehmen in der Chemiebranche untersucht.

Allerdings gab es auch Themengebiete, die ansonsten relativ selten im Fokus der Betrachtung stehen. So wurde im Rahmen einer Literaturstudie einmal herausgearbeitet, welche ökonomischen Begründungen es für die Entwicklung und Bereitstellung von Open-Source-Software gibt und im Rahmen einer anderen Arbeit der Forschungsstand zu freiwilligen Emissionshandelssystemen systematisch aufgearbeitet. Letztendlich gab es aber auch wieder relativ „bekannte“ volkswirtschaftliche Fragestellungen, wie zum Beispiel die Analyse von Ursachen der Preisentwicklung auf den Grundnahrungsmittel-Märkten.

Der im Thema implizierte Anwendungscharakter wurde auch in zwei weiteren Themen deutlich. Die allgegenwärtige Schuldenkrise wurde im Hinblick auf ihre institutionenökonomische Begründung untersucht und der Grundnahrungsmittelmarkt auf das tatsächliche Vorliegen von Banken-Spekulationen überprüft.

---

☎ Jochen Wicher  
 ☎ (0251) 83-2 29 55  
 ✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

---

## Seminar zur Volkswirtschaftspolitik

### *Wie viel Staat braucht der Markt?*

Braucht der Markt Staat? Und wenn ja: Wieviel Staat braucht der Markt? Diese und weitere Fragestellungen wurden von Master- und Diplomstudierenden der Volkswirtschaftslehre tiefgehend erarbeitet.

Die verschiedenen Seminararbeitsthemen standen unter dem gemeinsamen Oberthema „Wie viel Staat braucht der Markt?“. Im Zuge der jüngsten Finanz- und Schuldenkrise wurden (wie in so ziemlich allen wirtschaftlichen Krisen der letzten Zeit) vermehrt Stimmen laut, die eine Abkehr vom „Marktglauben“ und eine stärkere Zuwendung zu der staatlichen Organisation von Dienstleistungen fordern. Es wird unterstellt, dass Unternehmen, die auf dem freien Markt agieren können, im Wesentlichen ihren eigenen Interessen nachkommen und dass im Gegensatz dazu staatlich gelenkte Unternehmen viel stärker das Gemeinwohl im Blick haben. Dabei wird aber gerne vergessen, dass auch der Staat an der jüngsten Krise einen Anteil trägt, da beispielsweise Politiker in den Aufsichtsräten der betroffenen (Landes-) Banken und Versicherungen ihrer Aufsichtsfunktion nur eingeschränkt nachgekommen sind.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen dieses Seminars Ausgestaltungsoptionen verschiedener Bereiche diskutiert. Es ging dabei hauptsächlich um solche Bereiche, die in der jüngsten Zeit eben genau diesen unterschiedlichen eher markt- oder eher staatsnahen Organisationsformen ausgesetzt waren. Einer dieser klassi-

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Fehlerhafte Märkte und unfehlbare Staaten? – Definition, Begründung und Implikationen von Staatsversagen
- Gibt es kollektive Vernunft? – Auswirkungen direkter Demokratie auf die Staatsverschuldung
- Der Staat als Getriebener der Finanzmärkte? – Eine kritische Beurteilung der Handlungsfähigkeit des Staates bei hoher Staatsverschuldung
- Staatliche Bereitstellung, Public Private Partnerships oder Regulierung privater Anbieter? – Die optimale Organisation von Infrastruktur

schen Bereiche ist dabei die Infrastruktur eines Landes. Diese kann beispielsweise allein vom Staat bereitgestellt werden, im Rahmen von Public Private Partnerships organisiert sein oder durch die Regulierung eines privaten Anbieters erfolgen.

In einem weiteren Teil des Seminars wurde vor allem der in jüngster Zeit diskutierten Frage nachgegangen, inwiefern die aktuell hohe Staatsverschuldung einen Einfluss auf die Tätigkeiten des Staates hat. Konkret

wurde zum Beispiel diskutiert, ob ein hoch verschuldeter Staat überhaupt noch auf den Kapitalmarkt wirken kann und ob eine stärkere Ausprägung der direkten Demokratie ein adäquates Mittel dafür ist, ein zu hohes Maß an Staatsverschuldung gar nicht erst zu ermöglichen. Evidenz für die Eignung dieses Mittels liefert beispielsweise die Schweiz. Dort ist die Verschuldungsquote der öffentlichen Haushalte für mitteleuropäische Verhältnisse relativ gering. Aber auch grundsätzliche theoretische Themen wurden besprochen. So ist es für die Behandlung des Oberthemas zwingend erforderlich, die Begriffe Staats- und Marktversagen sauber voneinander trennen zu können, um nicht einer falschen Zuweisung des fehlerhaften Verhaltens zu unterliegen. Zu diesem Zweck wurde auch Staatsversagen auf einer übergeordneten, allgemeinen Ebene diskutiert.

---

☎ Jochen Wicher  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

---

# Alumni-Forum

## Schwimmende Allianzen – Kooperation in der Containerschifffahrt

Kaffee aus Brasilien, Textilien aus China, Früchte aus Südafrika... Mehr als 90 Prozent des grenzüberschreitenden Handels entfallen auf den Schiffstransport. Insbesondere die Erfindung des Containers hat den weltweiten Warenaustausch revolutioniert und ist im modernen Transportgeschäft unersetzlich. Alleine im vergangenen Jahr wurden weltweit ca. 608 Mio. Container umgeschlagen. Im Rahmen der Globalisierung nimmt die Schifffahrtsindustrie einen unersetzlichen Part ein und dennoch befindet sich die Branche in einer ihrer bisher schlimmsten Krisen.

### Alles nach Fahrplan – Containerschiffe als Versorger der Welt

Mit der Erfindung des Containers im Jahr 1956 wurde der weltwirtschaftliche Handel revolutioniert und gilt in der Schifffahrt als eine der größten Innovationen des 20. Jahrhunderts. Wurden früher noch mühselig einzelne Kaffeesäcke und sperrige Holzkisten an Bord verstaut, besteht der Erfolg des Containers primär in der Vereinheitlichung der Packstücke. Heutzutage findet die Beförderung von Waren weitgehend in ISO-genormten Behältern statt. Der große Vorteil der Containerisierung besteht zum einen in der Wiederverwendbarkeit und zum anderen in der Uniformität der Stahlboxen. Das einfache Handling des Containers führt folglich zu eminenten Zeit- und Kostenvorteilen und exponentiellen Wachstumsraten im Warentransport über Straße, Schiene und See. Der Standardcontainer mit einer Länge von 20 Fuß (ca. 6m) wird als universelle Maßeinheit herangezogen und als TEU (Twenty foot Equivalent Unit) bezeichnet.

Die Größenklassifizierung von Containerschiffen ist durch ihre Containerstellplatzkapazität definiert und ebenso in TEU ausgedrückt. Die Höhe der Transportkosten pro Container hängt dabei unmittelbar von der Kapazität des Schiffes und dessen Auslastungsgrad ab. Die maximale Auslastung des Schiffes führt zu einer optimalen Verteilung der Fixkosten auf die einzelnen Container, wohingegen eine Vergrößerung der Schiffskapazität, unter voller Auslastung, größenbedingte Kostendegressionen und somit eine rationellere Nutzung ermöglicht. Seit den Anfängen der Containerschifffahrt ist die Branche daher von einer kontinuierlichen Entwicklung zunehmender Schiffsgrößen geprägt. Fasste ein Containerschiff der ersten Generation noch weniger als 1.000 TEU, beträgt die Kapazität von derzeitigen Schiffen der siebten Generation bis zu 15.000 TEU. Ein Ende des Wettrüstens ist nicht in Sicht. So läuten aktuelle Bestellungen von 18.000-TEU-Schiffen, mit Lieferung bis 2014, bereits die nächste Schiffsgeneration ein. Der Baupreis dieser

Ozeanriesen mit einer Länge von bis zu 450m liegt derzeit bei ca. USD 160 Mio. Diese enorme Entwicklung, getrieben durch die rapide voranschreitende Globalisierung in den vergangenen Jahren, mündet in einer hohen Kapitalintensität, der die Reedereien bei dem Bau neuer Schiffe gegenüber stehen.

Die Marktbearbeitung in der Containerschifffahrt erfolgt durch Linienreedereien. Da rund 2/3 der Erdoberfläche mit Wasser bedeckt ist, werden die Verkehre zwischen den Kontinenten entsprechenden Fahrtgebieten zugeordnet. Analog zu Linienbussen fahren die eingesetzten Schiffe fest definierte Fahrpläne ab. Dabei sind sowohl die Abfolge der anzulaufenden Häfen und die Reisedauer von der jeweiligen Reederei vorgegeben. Ein konkurrenzfähiger globaler Liniendienst verlangt neben massiven Investitionen und hohen Fixkosten für den Aufbau und fortlaufenden Betrieb der Schiffsflotte die Gewährleistung eines verlässlichen Fahrplans mit regelmäßigen Abfahrten bei hoher Frequenz und möglichst kurzen Transitzeiten.

## Ruinöser Wettbewerb unter Reedereien

Dominiert wird der maritime Verkehr zwischen den Kontinenten jedoch von nur einigen wenigen Reedereien, die sich in einem intensiven Wettbewerb befinden. Früher wie heute ist die Konkurrenzsituation in der Linienschifffahrt von zwei zentralen Problemen belastet.

Der hohe Kostendruck und das Streben nach maximaler Schiffsauslastung führen einerseits zu ruinösen Preiskämpfen, getrieben durch niedrige, teils unprofitable, Transportpreise und andererseits zu erheblichen Überkapazitäten des Angebots durch den Bau immer größerer Schiffe. Zusätzlich verschärfen oligopolistische Angebotsstruktur und konjunkturzyklische Nachfrageschwankungen den Konkurrenzkampf. Die Containerlinienschifffahrt ist das am höchsten konzentrierte Segment in der gesamten Schifffahrtsindustrie. Bei einer globalen Flottenkapazität von 15,46 Mio. TEU verfügen die 25 größten Containerlinienreedereien derzeit über einen Marktanteil von rund 87 Prozent.<sup>1</sup>

Um in dem existenzgefährdenden Marktgefüge nachhaltig bestehen zu können, entwickelte sich in der Linienschifffahrt sehr früh ein ausgeprägtes Interesse in der Zusammenarbeit mit Konkurrenten. Lange vor der Containerisierung bildete sich im Jahr 1875 die erste Linienkonzern. Unter Konferenzen sind in diesem Kontext Gruppen aus zwei oder mehr unabhängigen Reedereien zu verstehen, die ihren Liniendienst innerhalb eines fest abgegrenzten Fahrtgebietes unter



**Johannes Winkler**

geboren am 17.04.1986 in Friesach, Österreich

**2006 - 2009:** Ausbildung zum Schifffahrtskaufmann bei der Mitsui O.S.K. Lines (MOL) Europe BV, Hamburg

**2009 - 2012:** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WWU Münster

**seit 2012:** Asset Manager im Bereich Maritime Assets, Rickmers Reederei GmbH & Cie. KG, Hamburg

Vereinbarung einheitlicher bzw. gemeinsamer Transportpreise und Beförderungsbedingungen sowie Kapazitätsbeschränkungen abwickeln. Demnach weisen Linienkonzern die Eigenschaften von Gebiets-, Preis-, Konditions- und Produktions- oder Quotenkartellen auf. Die Mitgliedschaft in einer Konferenz ermöglicht folglich eine signifikante Harmonisierung des Wettbewerbs. Diese Form der Zusammenarbeit wurde im Laufe der Zeit immer wieder mit

schweren Vorwürfen und Verbotsforderungen von Gegenparteien konfrontiert. Die Besonderheit des Marktes und das Hauptargument, nur so für einen regelmäßigen globalen Seetransport (und somit der stabilen Versorgung der Konsumenten) garantieren zu können, führten jedoch zu einem legitimierten Bestehen der Kartelle.

Induziert durch die Containerisierung kam es jedoch zu einem strukturellen Wandel im weltweiten Linienvkehr. Die Uniformität der Transportbox ermöglichte den Reedereien weitreichendere Formen der Kooperation. Die Konferenzen blieben zunächst in übergeordneter Form bestehen, sodass Preisabsprachen und andere Vorteilsnahmen weiterhin genutzt werden konnten. Aufgrund der enorm zunehmenden Transportnachfrage erhielten die Gegenstimmen allerdings immer mehr Gewicht. Infolgedessen kam es nach langen Investigationen im Jahr 2008 zu einer Aufhebung der Gruppenfreistellung für Schifffahrtskonferenzen im europäischen Kartellrecht. Gemäß der EU-VO 1419/2006 ist es Linienschifffahrt seit dem 18.10.2006 verboten in Konferenzen zu operieren und somit Preise, Kapazitäten etc. zu diktieren. Die Verordnung findet Anwendung für alle Linienschifffahrt (unabhängig davon, ob der Hauptsitz innerhalb der EU liegt), die Containertransporte nach und aus Europa durchführen. Aufgrund der zentralen Lage Europas sind relevante Fahrtgebiete betroffen, was einen signifikanten Einfluss auf die Wettbewerbssituation der Reedereien und ihre Profitabilität hat.

Darüber hinaus ist die Branche gegenwärtig von einer weiteren vehementen Problematik betroffen. Das exponentielle Wachstum im weltweiten Containerumschlag veranlasste die Liniereedereien, insbesondere in der jüngeren Vergangenheit, zu massiven Bestellungen neuer Schiffstonnage. Aufgrund der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 wurde im Jahr 2009 erstmalig seit Einführung des Containers ein Umsatzrückgang von ca. neun Prozent erreicht. Inzwischen sind zwar wieder stabile Wachstumsraten um sieben bis acht Prozent zu verzeichnen, der durch die Rezession verursachte Nachfrageeinbruch zieht jedoch schwerwiegende Folgen mit sich. Aufgrund der zeitlich versetzten Ablieferung, der in den boomenden Vorjahren bestellten Schiffe, drängt immer mehr Tonnage in den Markt, was zu erheblichen Überkapazitäten des Transportangebotes führt. Um das Angebot künstlich zu verknapfen sind die Reedereien dazu gezwungen Schiffe der ei-

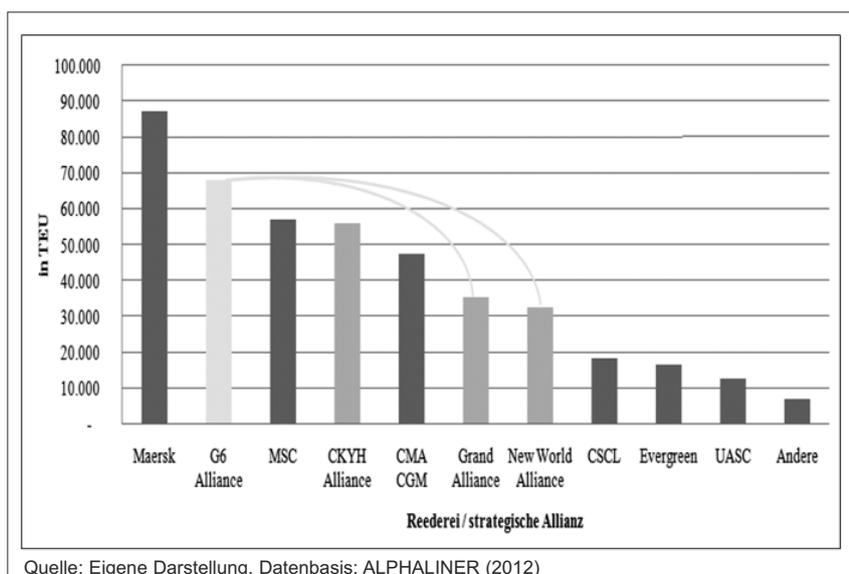
genen Flotte aus dem Liniendienst zu nehmen und auf Reede zu legen (wie es in der Branche heißt). Beschäftigungslos ankern derzeit etwa 4 Prozent der weltweiten Containerschiff- flotte vornehmlich im asiatischen Raum. Darüber hinaus befinden sich aktuell zusätzlich fast 28 Prozent der derzeitigen weltweit bestehenden Tonnagekapazität in den Auftragsbüchern der Werften.

### Kooperation – Strategische Allianzen als Antwort auf die Krise

In der Containerlinienschifffahrt findet die Kooperationsform der strategischen Allianz ihre größte Bedeutung. Im Rahmen der fixierten Zusammenarbeit organisieren sich Liniereedereien meist auf einem spezifischen Fahrtgebiet. Dabei stellen sich die Allianzpartner gegenseitig anteilige Schiffskapazitäten zur Verfügung, was aufgrund der einheitlichen Container keine Umrüstung der Schiffe erfordert. Gegenüber Lieferanten tritt

eine strategische Allianz als geschlossene Einheit auf. Die Preisverhandlungen mit Containerterminals, bzw. den jeweiligen Häfen für die angebotenen Dienstleistungen (Be- und Entladung der Schiffe etc.), erfolgen dabei in Einkaufsgemeinschaften. Außerdem wird der operative Betrieb eines Schiffes zentralisiert und stets von derjenigen Reederei durchgeführt, die simultan als Besitzer auftritt. Hierzu zählen insbesondere das Management des Schiffes, die Stauplanung der Container und die Betreuung des Schiffes im Hafen. Primär besteht die Absicht strategischer Allianzen in der Containerlinienschifffahrt vordergründig in der Ausweitung der Transportkapazität. Beispielhaft am Containerverkehr zwischen Europa und Fernost sind in der nachstehenden Abbildung die durchschnittlichen wöchentlichen Kapazitäten im Februar 2012 der größten agierenden Liniereedereien (dunkel) und Allianzen (hell) dargestellt.

Das auf diesem Fahrtgebiet zugrunde liegende Marktgefüge zeigt die Wichtigkeit der Mitgliedschaft in einer strategischen Allianz für kleinere und mittlere Reedereien, um nachhaltig konkurrenzfähig zu bleiben. Ein großes Kapazitätsangebot impliziert den Einsatz vieler Schiffe und ermöglicht somit u. a. höhere Abfahrtsfrequenzen. Mit einer durchschnittlichen Kapazität von 55.740 TEU/Woche erreichte die CKYH Alliance<sup>2</sup> im Februar 2012 noch den drittgrößten Marktanteil im Verkehr zwischen Europa und Asien. Getrieben durch das Streben nach mehr Volumen haben sich jedoch seit März 2012 die Grand



Wöchentliche Kapazität im Fahrtgebiet „Europa-Fernost“

Alliance<sup>3</sup> und die New World Alliance<sup>4</sup> zu der G6 Alliance zusammengeschlossen. Mit ihren 6 Mitgliedern ist die G6 Alliance damit die weltweit größte Allianz in der gesamten Schifffahrtsbranche. Die Grafik verdeutlicht den daraus resultierenden Sprung im Wettstreit um das Kapazitätsangebot. Analog zum Verkehr zwischen Asien und Europa ist in der Containerlinienschifffahrt in nahezu jedem Fahrtgebiet die Präsenz von strategischen Allianzen festzustellen.

### Hebung von Synergien – Steigerung der Effizienz

Die Neuformierung der New World Alliance und der Grand Alliance zur G6 Alliance ermöglicht den Allianzpartnern ein breites Spektrum an Synergiepotentialen. Jedes G6-Mitglied

verfügt in seinem Heimatland über eigene Terminalanlagen und ausgeprägten Kernkompetenzen, was zu eminenten Vorteilen in der Marktbearbeitung führt. Des Weiteren erreichen die Mitglieder eine konkurrenzfähige Marktgröße, die im Einzelfall nicht möglich wäre. Ziel der Allianz ist es, mitunter die Kosten für den einzelnen zu senken, was signifikant zur Risikodiversifikation beiträgt.

Die prekäre Wettbewerbssituation unter Linienreedereien lässt darauf schließen, dass Kooperationen auch in Zukunft eine maßgebliche Rolle ausüben werden. Insbesondere die Hebung von Synergien und die damit verbundene Effizienzsteigerung begründen dabei die Motivation kooperativen Verhaltens.

#### **Information**

Die Rickmers Reederei ist eine alt eingesessene deutsche Reederei in der 5. Familiengeneration mit fast 180 Jahren Firmentradition. Das Hauptgeschäft besteht im Erwerb von Containerschiffen, welche dann an die „großen Linienreedereien“ verchartert werden. Johannes Winkler ist dort als Asset Manager tätig und beschäftigt sich überwiegend mit der Konzeptionierung von Finanzierungsstrategien.

---

➔ Johannes Winkler  
☎ (040) 389 177 582  
✉ [j.winkler@rickmers.com](mailto:j.winkler@rickmers.com)  
[www.rickmers.com](http://www.rickmers.com)

---

---

### Fußnoten:

<sup>1</sup> Stand Februar 2012.

<sup>2</sup> Mitglieder (und gleichzeitig Abkürzung): China Ocean Shipping (Group) Company Container Lines (Coscon), Kawasaki Kisen Kaisha ("K") Line, Yang Ming, Hanjin.

<sup>3</sup> Mitglieder: Hapag-Lloyd, Nippon Yusen Kaisha (NYK), Orient Overseas Container Line (OOCL).

<sup>4</sup> Mitglieder: American President Lines (APL), Mitsui Osaka Shosen Kaisha Lines (MOL), Hyundai.

# Events/Veranstaltungen

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

*Vertrieb 2020 der genossenschaftlichen FinanzGruppe:  
Potenziale erschließen durch den richtigen Kanalmix*

Am 2. Juli 2012 hatte das Institut für Genossenschaftswesen bereits zum siebzehnten Mal 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 großen Anzahl an interessierten Teilnehmern referierten und diskutierten Spitzenvertreter der genossenschaftlichen FinanzGruppe im Schloss der Universität über Rahmenbedingungen sowie Strategien und Strukturen, um den Erfolg der FinanzGruppe insbesondere mit Blick auf den Vertrieb auch in der Zukunft zu erhalten bzw. auszubauen.

Dr. Andreas Martin, Vorstand des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., referierte über die Erschließung von Kundenpotenzialen. Er motivierte die Genossenschaftsbanken, sich nicht auf den Erfolgen auszuruhen, sondern kontinuierlich und nachhaltig weitere Marktanteilserhöhungen anzustreben. Die genossenschaftlichen Werte sowie die Mitglieder- und Kundenorientierung müssen auf allen Kanälen erlebbar sein, stellte Dr. Martin heraus. Er verdeutlichte, dass die FinanzGruppe personifizierter Verbraucherschutz sei und die Mitgliederverpflichtung eine echte Wettbewerbsdifferenzierung darstellt, die man „ausspielen“ solle. Dr. Martin betonte, dass sich nicht die Kundenbedarfe an Bankdienstleistungen verändert hätten, sondern vielmehr das Kundenverhalten: Kunden nutzen heute unterschiedliche Kommunikations- und Vertriebskanäle und fordern mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten, Networking und Individualität. Um die

Frage zu beantworten, ob die bisherigen Maßnahmen des Kanalmixes ausreichen, stellte Dr. Martin ausgewählte Ergebnisse einer Marktforschungsstudie des BVR und der DZ BANK Gruppe vor. Das Internet dient demnach sowohl zur Vorbereitung der Beratung als auch zur Validierung der Ergebnisse nach dem Beratungsgespräch. Allerdings werde das Internet gegenwärtig und zukünftig nicht den Bankberater als wichtigste Anlaufstelle im Rahmen der Beratung ersetzen, so Dr. Martin. Entwicklungspotenziale bestünden hinsichtlich der persönlichen Online-Beratung über den häuslichen PC und hinsichtlich des kanalübergreifenden Einsatzes von Verbundspezialisten. Um die Kundenbedürfnisse der größten Filiale – der Online-Filiale – zu befriedigen, wird es nach dem BVR folgende Leitplanken geben: 1. keine zentrale Direktbank in der FinanzGruppe, 2. keine Veränderung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, sondern eine Ergänzung um den Vertriebska-

nal Internet, 3. Kunden- und Neukunden gehören grundsätzlich in die Hoheit der Ortsbanken, 4. alle verfügbaren Online-Angebote werden auch auf den Ortsbankenportalen angeboten, 5. verbundkonforme Regelungen bezüglich der Differenzierungsstrategie und der Provisionierung sind erforderlich. Im Weiteren verdeutlichte er, dass unterschiedliche Segmentierungsansätze und damit einhergehend Vertriebsansätze die Basis des Anspruchs bilden, Nummer 1 in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu sein. Dr. Martin skizzierte den Regelkreis einer bedarfs- und lebenssituationsgerechten, ganzheitlichen Beratung und Betreuung von Bankkunden der FinanzGruppe. Abschließend konstatierte er, dass die FinanzGruppe in Deutschland Benchmark in puncto Transparenz sei und sich den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen gemeinsam stellen werde.

Peter Erlebach, Vorstandsvorsitzender des Deutschen Genossenschafts-Verlags, referierte in seinem Vortrag über

die Renaissance der Filiale und über neue kostengünstige Wege zum Kunden. In diesem Kontext stellte er zu Beginn die Frage, ob die klassische Filiale aufgrund des veränderten Kundenverhaltens und der Technisierung als Vertriebsweg noch eine Chance hat oder ob sie zukünftig von anderen Kommunikations- und Vertriebswegen abgelöst werde. Erlebach stellte klar: „Es wird keine Ablösung geben, sondern einen Absatzmix“. Im Weiteren zeigte er auf, dass Kunden zunehmend das Internet als Vertriebsweg nutzen, aber der Bankfiliale auch künftig eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Er veranschaulichte weiter, dass die Kundenzufriedenheit im Rahmen der Vertriebskanäle Callcenter und Bankfiliale fast nur halb so hoch seien, wie im Rahmen des Internets. Peter Erlebach arbeitete heraus, dass der Mensch nach wie vor der wichtigste Faktor in der Beziehung zwischen Bank und Kunde sei. Allerdings gelte es, diesen Erfolgsfaktor modern zu interpretieren. So verändern Megatrends wie Mobilität, demografischer Wandel sowie die Digitalisierung und Technisierung die Bedürfnisse und damit letztlich die Wünsche der Kunden. Die richtige Filialstrategie zu finden, sei dabei eine große Herausforderung für die Genossenschaftsbanken. Hinsichtlich der modernen Bankfiliale gelte es, Werte wie Zuverlässigkeit, Vertrauen und Sicherheit, welche die Kunden den Genossenschaftsbanken zuschreiben, in der Filiale erlebbar zu machen. Zudem müsse der Bankbesuch Emotionen auslösen und individuelle Erlebnisse kreieren. Zum Abschluss seiner Ausführungen skizzierte Herr Er-



Die Redner und Podiumsdiskutanten v.l.n.r.: Helmut Gawlik, Dr. Andreas Martin, Manfred Wortmann, Dr. Reiner Brüggelstrat, Prof. Dr. Theresia Theurl, Claus-Andreas Fliegner, Peter Erlebach, Andreas Banger

lebach Trends für den Vertrieb und resümierte: „Ohne Mix geht nix.“ Über moderne Kundenkommunikation und Vertrieb im Internet – Chancen für lokale Bankinstitute – referierte Helmut Gawlik, Geschäftsführer der VR-Networld GmbH. Dabei stellte er fest, dass Genossenschaftsbanken lernen müssten, den Kunden proaktiv anzusprechen. Notwendig sei es, dem Kunden aufzuzeigen, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe anders ist als der Wettbewerb. Dabei gelte es, das Internet als vollwertigen Kanal zu akzeptieren und eine intelligente Kombination mit dem klassischen Filialgeschäft anzustreben. Die „Internet-Klaviatur“ für die Kundenkommunikation gelte es richtig zu spielen, so Herr Gawlik. Konkret sollte jede Bank etwa durch dargestellte Regionalität die Relevanz und damit die Wahrnehmung in Google beeinflussen. Eine Schlüsselrolle komme im Rahmen der Kommunikation über das Internet auch der erlebbaren Differenzierung bei den Kundenkontakten zu. So gilt es Zielgruppenkonzepte zu entwickeln. Einen weiteren As-

pekt, welchem sich Helmut Gawlik in seinem Vortrag widmete, stellt der Vertriebserfolg im Internet dar. So fungiere das Internet als wichtigste Informationsquelle zur Recherche. In diesem Zusammenhang skizzierte Herr Gawlik den ROPO-Effekt (Research Online / Purchase Offline), womit das Zusammenwirken von Online-Angebot und Filialvertrieb beschrieben wird. Abschließend zeigte er verschiedene Alternativen wie Call-Back-Services als persönliche Alternative zum Formular sowie die konkrete Umsetzung des integrierten Produktvertriebs auf.

Über den Aspekt der Vielfalt im Vertrieb wurde unter der Moderation von Prof. Dr. Theresia Theurl auf dem Podium diskutiert. Es sollte ausgeleuchtet werden, wie die Stärken der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu nutzen seien, damit der Vertrieb 2020 wettbewerbsfähig sei. Andreas Banger, Vorstand der Volksbank Gronau-Ahaus eG, Dr. Reiner Brüggelstrat, Vorstandssprecher der Hamburger Volksbank eG, Claus-Andreas Fliegner, Abteilungsleiter Vertrieb Kun-

denwertpapiergeschäft im Bereich Kapitalmarktpartner und Handel der WGZ BANK AG, und Manfred Wortmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hellweg eG, konnten für die Diskussion gewonnen werden.

Einigkeit herrschte auf dem Podium bezüglich der grundsätzlich sehr hohen strategischen Relevanz der Anwendung eines Kanalmixes für einen erfolgreichen Vertrieb der Genossenschaftsbanken. So sei das Internet die am stärksten frequentierte Filiale verdeutlichte Andreas Banger. Dr. Brüggestrat betonte, dass eine kundenbedarfgerechte Beratung in der Filiale durch das Internet nur flankiert, aber keinesfalls ersetzt werden könne. Dem zustimmend berichtete Manfred Wortmann aus seinem Hause, dass die primäre Funktion des stationären Vertriebs nach wie vor in der Beratung gesehen werde. Claus-Andreas Fliegner forderte, dass Zentralbanken, Verbundunternehmen und Primärinstitute

gedanklich enger zusammenrücken und weniger auf der Einzelebene agieren, wobei das Internet eine integrative Rolle übernehmen könne.

Im Weiteren stellte Manfred Wortmann heraus, dass die Finanzkrise das Mitgliederkonzept gestärkt hat und man dieses durch klare mitgliederfokussierte Konzepte und einen angemessenen Kanalmix erlebbar machen sollte. Zudem gelte es für die Genossenschaftsbanken, den Betrieb eines „Response Managements“ zu erwägen und im Rahmen des Vertriebs über eine Generationsberatung nachzudenken. Andreas Banger motivierte die Bankvorstände, die Differenzierung zwischen Mitgliedern und Kunden stärker herauszustellen. Zudem empfiehlt er für den Vertrieb 2020, dass die Vertriebsmitarbeiter im Netzwerk des Kunden leben sollten. Dr. Brüggestrat riet davon ab, die Mitgliedschaft einer Genossenschaftsbank als ein Produkt anzusehen.

Zudem mahnte er, dass Genossenschaftsbanken die Mitgliedschaft nicht politisieren sollten und mit dieser auch nicht zu stark in die Privatsphäre der Menschen eingreifen sollten. Mehr als um die Mitgliedschaft ginge es um die Rechtsform. Herr Fliegner empfahl den Genossenschaftsbanken für 2020 die Mitgliedschaft erlebbar zu machen, verknüpft mit der Vision, durch die Integration neuer Medien in 2020 Benchmark bei der Beratung zu sein.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 21. Januar 2013 in Münster statt.

---

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

---

## Nachhaltigkeit bei Genossenschaften

### *Investition in den langfristigen Gewinn*

Am 6. November 2012 fand das 20. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. in Münster statt. Unter dem Oberthema „Nachhaltigkeit bei Genossenschaften“ referierten Spitzenvertreter aus der Wohnungswirtschaft, Wissenschaft und Politik vor etwa 130 Teilnehmern. Im Rahmen der Vorträge und anschließenden Diskussionen wurden den Teilnehmern zahlreiche Impulse und Ansätze zur praktischen Umsetzung nachhaltiger und innovativer Konzepte vorgestellt.

Die Veranstaltung wurde durch Frau Prof. Dr. Ursula Nelles, Rektorin der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, mit einem Grußwort eingeleitet. Frau Prof. Dr. Nelles griff dabei insbesondere die Problematik des Wohnungsmangels in universitären

Ballungsräumen auf und verwies auf den positiven Beitrag lokaler Wohnungsunternehmen zur Bewältigung dieser Herausforderung.

Anschließend begrüßte der Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., RA Alexander Rychter, die

Teilnehmer und Referenten des Symposiums. In seiner Einführung verdeutlichte er die Aktualität und hohe Relevanz des Themas Nachhaltigkeit. Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, refe-



v.l.n.r.: RA Alexander Rychter, Prof. Dr. Norbert Raschper, Frank Nolte, Prof. Dr. Theresia Theurl, Hubertus Dedeck, Ulrich A. Büchner, Friedhelm Deuter

rierte in ihrem Vortrag „Nachhaltigkeit für Wohnungsgenossenschaften – Wettbewerbsvorteil und Managementherausforderung?“ über den natürlichen Wettbewerbsvorteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. Sie betonte, dass die Entscheidung über die Nachhaltigkeitsstrategie, das Nachhaltigkeitsmanagement und die Nachhaltigkeitskommunikation stets individuell zu treffen sei. Daran anschließend verdeutlichte sie anhand aktueller Studien, dass die konsequente Ausrichtung des Unternehmensmanagements auf die Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder zu einer langfristig überlegenen Position im Markt führen kann. Abschließend fasste Prof. Theurl zusammen, dass Wohnungsgenossenschaften durch eine nachhaltige Ausrichtung auf den MemberValue das verantwortungsbewusste und generationengerechte Zusammenleben langfristig sicherstellen und damit einen positiven Einfluss auf die Gesamtwirtschaft ausüben.

„Wohnungsgenossenschaften und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Selbstverständlichkeit“ war das an-

schließende Thema von Friedhelm Deuter, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins zu Lünen eG. In seinem Vortrag deklarierte Deuter zunächst den Förderauftrag als Zweck der Genossenschaft als solides Fundament der Nachhaltigkeit. Dabei argumentierte er zum einen mit der Generierung von gutem und bezahlbarem Wohnraum und zum anderen mit der frühzeitigen Umsetzung innovativer Wohnkonzepte durch Wohnungsgenossenschaften. Anhand des Beispiels des Bauvereins zu Lünen zeigte Deuter zudem praktische Implementierungsmöglichkeiten von ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltigen Konzepten, wie z.B. die gezielte Modernisierung des Wohnungsbestands, den wirtschaftlichen Bestandsersatz, die regelmäßige Organisation von Veranstaltungen und die heterogene Bestandsbelegung.

Mit dem Thema „Weil wenig mehr ist – Entscheidungsfindung für energetische Sanierungen“ beschäftigte sich anschließend Prof. Dr. Norbert Raschper, Professor für technisches Immobilienmanagement an der EBZ

Business School, Bochum und Geschäftsführer der iwB Entwicklungsgesellschaft, Braunschweig. Hierfür stellte er zunächst die realistisch erzielbaren Einsparungspotentiale durch Investitionen in Bestandsimmobilien dar. Demgegenüber stellte er den vergleichsweise hohen Einfluss von fehlerhaftem Nutzerverhalten und veralteter Technik auf die Nebenkostenentwicklung. Hierdurch gelangte Prof. Raschper zu dem Fazit, dass Investitionskosten und deren Nutzen stets gegeneinander abzuwägen sind, Dämmmaßnahmen auf nicht gedämmte Bauteile und Kellerdecken zu beschränken sind und vermehrt in die Modernisierung der Anlagentechnik und Sensibilisierung der Nutzer investiert werden sollte. Hubertus Dedeck, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins Langenfeld eG, hielt seinen Vortrag zum Thema „Innovative Energieversorgung in Genossenschaften“. In diesem stellte er zunächst die Vorteile von Genossenschaften sowie die ihrer Mitglieder durch die Nutzung alternativer Energiekonzepte dar. Dabei rückte Herr Dedeck die

Vorzüge von Erdwärme und Biomasse in den Fokus der Betrachtung. Als deren Vorteile nannte er neben einer Verringerung der Nebenkosten auch den positiven Einfluss auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz, den Wohnwert und die ökologische Verträglichkeit. Aufgrund dieser Vorzüge erhöhen sie nach Herrn Dedecks Erfahrung die Attraktivität der Wohnungen sowohl für Mitglieder als auch für künftige Interessenten.

„Ökologische Nachhaltigkeit im Verständnis der GEWOBAU Essen“ war der Titel des Vortrags von Ulrich A. Büchner, Vorstandssprecher der GEWOBAU Wohnungsgenossenschaft Essen eG. Herr Büchner konzentrierte sich in seinem Vortrag auf die Darstellung des positiven Einflusses von sozialem, ökonomischem und ökologischem Handeln auf den langfristigen Erfolg von Wohnungsunternehmen. Er zeigte, dass die frühzeitige Identifikation von Synergiepotenzialen, die Steigerung der Transparenz der Unternehmensstrategie und die unkomplizierte Kommunikation von Wettbewerbsvorteilen eindeutige Stärken einer nachhaltigen Unternehmensstrategie darstellen. Herr Büchner verdeutlichte seine Ausführungen anschließend anhand des Beispiels der Modernisierung der Siedlung an der Dammstraße. In diesem Rahmen nannte er unter anderem den verbesserten Emissionsschutz, die Verringerungen der Betriebskosten und die Verbesserung des Images der Genossenschaft in der Region als Vorteile von energetischen Sanierungen.

Daran anschließend referierte Frank Nolte, Vorstandsvorsitzender der Wohnungsgenossenschaft Witten-

Mitte eG, über das Thema „Ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Wohnungsgenossenschaften – politische Lücken und praxistaugliche Brücken“. Anhand von Beispielen aus der unternehmerischen Praxis der Wohnungsgenossenschaft Witten-Mitte eG zeigte er Strategien zur Steigerung der Mitgliederzufriedenheit, wie z.B. regelmäßige Mieterumfragen oder ein diversifiziertes Dienstleistungsspektrum, auf. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nannte Herr Nolte insbesondere den Aufbau von seniorenrechtlichen Wohngemeinschaften durch Kooperationen mit lokalen Wohlfahrtsorganisationen als Gestaltungsmöglichkeit zur nachhaltigen Sicherung von generationenübergreifendem Wohnraum. Um auch die ökologische Nachhaltigkeit der Wohnungen sicherzustellen, nannte er die Initiative der Wohnungsgenossenschaft Witten-Mitte eG ausschließlich auf „grünen Strom“ zurückzugreifen. Durch die Umlage der entstehenden Mehrkosten auf die Genossenschaft entstünden keine individuellen Nachteile für Mitglieder und die Genossenschaft leiste so schon heute einen bedeutenden Beitrag zum Klimaschutz. Den gelungenen Abschluss der Veranstaltung bildeten die Ausführungen von Gunther Adler, Staatssekretär im Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, zur Aufgabe der Politik im Rahmen des nachhaltigen Wohnungsbaus. Unter der Überschrift „Nachhaltigkeit im Wohnungsbau – Eine Aufgabe für Politik und genossenschaftliche Wohnungswirtschaft“ gab er Einblicke in

die politische Perspektive. In seinen Ausführungen verdeutlichte Adler, dass Genossenschaften der Bevölkerung in der Vergangenheit wie heute ein sicheres, preisgünstiges und ökologisch verträgliches Zuhause bieten. Er stellte klar, dass kommunale Wohnungsunternehmen und traditionelle Genossenschaften vor dem Hintergrund der steigenden Wohnraumverknappung wichtige Partner der Politik zur Sicherung von nachhaltig günstigem Wohnraum sind. Adler betonte auch, dass Wohnungsgenossenschaften die sozialverträgliche Mischung unterschiedlicher Kulturen, Religionen, Alters- und Einkommensklassen, die Sicherung von altersgerechten Wohnungen und die Erhaltung von Grünflächen in städtischen Bereichen fördern und damit einen positiven Einfluss auf die gesamte Region ausüben. Abschließend lobte er die gute Zusammenarbeit von Genossenschaften und Politik in der Vergangenheit und erklärte, dass er auch in Zukunft eine produktive Zusammenarbeit erwarte.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 20. März 2013 statt.

---

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

---

## Weil wir an andere denken, wenn wir an uns denken

*Festakt des VdW Rheinland Westfalen zum internationalen Jahr der Genossenschaften*

Anlässlich des Internationalen Jahres der Genossenschaften fand am Montag, den 29. Oktober 2012, ein Festakt, organisiert durch den VdW Rheinland Westfalen, im Plenarsaal des Landtages des Landes Nordrhein-Westfalen statt.

Die Großveranstaltung zielte darauf ab, die Vielfalt rund um das Thema Wohnungsgenossenschaften vorzustellen. Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, hielt den Festvortrag unter dem Titel „Wohnungsgenossenschaften: Mit Tradition in die Zukunft“. Aus diesem Grund war auch das Institut für Genossenschaftswesen mit einem eigenen Ausstellungsstand in der Wandelhalle des Landtages vertreten. Durch den Festakt führte Radio-Journalistin Steffi Neu (WDR 2).

Die Veranstaltung wurde durch die Präsidentin des Landtages Nordrhein-Westfalen, Carina Gödecke, eröffnet. In ihrem Grußwort machte sie deutlich, dass die Stärke der Genossenschaften auf der Solidarität der Gemeinschaft und der tiefen Verwurzelung des Selbstverwaltungsgedanken beruhen. Hierdurch könnten Genossenschaften ihren Mitgliedern ein Stück Heimat bieten. Daran anschließend leitete RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, mit seinen Ausführungen zum modernen Charakter der Wohnungsgenossenschaften zum anschließenden Festvortrag über.

Prof. Dr. Theurl veranschaulichte, dass Genossenschaften durch den Grundgedanken des Zusammenschlusses zur Selbsthilfe stets Koope-

rationspioniere waren, die mit ihrer langfristigen und nachhaltigen Orientierung eine zeitgemäße Alternative zur kurzfristigen Shareholder Value Orientierung darstellen. Weiterhin betonte sie, dass Genossenschaften aus der Tradition gewachsene Unternehmen darstellen, die alle Voraussetzungen erfüllen, die volatile Wohnungsbranche stabilisieren zu können. Prof. Theurl erörterte zudem, dass das Geschäftsmodell der Genossenschaft nicht zuletzt aufgrund seiner überzeugenden Schlichtheit den modernen Anforderungen der Gesellschaft genügt. Mit der Feststellung, dass Wohnungsgenossenschaften durch ihr besonderes Geschäftsmodell auch einen positiven Einfluss auf Nachbarschaft, Stadt und Gesellschaft ausüben, beendete sie ihren Vortrag.

Nach dem Festvortrag folgte ein Grußwort des Ministers für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes NRW, Michael Groschek. In diesem gab er einen Überblick über die historische Entwicklung der Genossenschaften. Er machte deutlich, dass aktuell mehr preiswerter Wohnraum geschaffen werden müsse und propagierte so die intensive Zusammenarbeit von Verband und Politik. Groschek schloss seinen Vortrag mit dem Fazit, dass Wohnungsgenossenschaften ein solides Geschäftsmodell für die Zukunft darstellen.



Prof. Dr. Theresia Theurl während Ihres Festvortrages

Den gelungenen Abschluss der Veranstaltung bildete eine Diskussion mit den Genossenschaftsvertretern Christa Kolb-Schwenk, Ulrich A. Büchner und Franz-Bernd Große-Wilde, in welcher das große Potential von Wohnungsgenossenschaften für die Gesellschaft in den Vordergrund gestellt.

---

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

---

## Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung in Wien

### *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik*

Im September fand in Wien die XVII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung stand. Das IfG steuerte insgesamt fünf Beiträge und drei Moderationen zu dieser Veranstaltung bei.

Prof. Dr. Theresia Theurl machte in ihrer zentralen Keynote-Speech deutlich, dass Genossenschaften sich nach der Krise noch mehr auf ihren Kern, die Schaffung des MemberValue, konzentrieren sollten. Dieser ist geeignet, die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen und ermöglicht auch ein Wirtschaften, dessen Eigenschaften sich in der Öffentlichkeit hoher Anerkennung erfreuen. (S. hierzu ausführlich den Beitrag auf S. 55 ff.) Dominik Schätzle referierte über die Folgen einer Erhöhung des Eigenkapitals bzw. der Verringerung der risikogewichteten Aktiva zur Einhaltung der neuen aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalvorschriften auf die Genossenschaftsbanken. Die Zielsetzung lag in einer theoretisch fundierten Ableitung von Hypothesen zu den möglichen Wirkungen einer regulierungsinduzierten Eigenkapitalerhöhung bzw. der Verringerung der risikogewichteten Aktiva auf die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung einer Genossenschaftsbank. Dabei zeigte er auf, dass eine Erhöhung des regulatorischen Eigenkapitals die Struktur der Passiva beeinflusst, wohingegen eine Reduzierung der RWAs zusätzlich die Passiva und somit die gesamte Bilanzsumme einer Primärbank verringert. Er machte deutlich, dass die Anstrengungen zur Einhaltung der neuen Eigenkapitalvorschriften eine Verringerung des frei verfügbaren Jahresüberschusses bedingen.

Auf Basis von Ergebnissen einer bundesweiten repräsentativen Studie zum Thema Bekanntheit und Image von Genossenschaften beantwortete Caroline Wendler-Nolte die Frage, inwiefern die Genossenschaft aus der Marketingperspektive als Marke interpretiert werden kann. Sie machte dazu deutlich, wie sich die Genossenschaft mit ihren Governanceelementen und insbesondere ihrem Zweck der Mitgliederförderung in das Markenverständnis einordnen lässt und zeigte außerdem auf, welche Funktionen eine Marke Genossenschaft erfüllen kann und wie sich die genossenschaftliche Gesamtorganisation in eine Markenhierarchie übertragen lässt.

Caroline Schmitter widmete sich dem Thema „zeitgemäße Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften“. Sie präsentierte empirische Ergebnisse einer Vorstands- und Mitgliederbefragung von Wohnungsgenossenschaften und konnte damit zeigen, dass die Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften von den Vorständen als wichtiges Thema angesehen wird. Außerdem wurde von den Vorständen bestätigt, dass beim Thema Mitgliederkommunikation laufender Handlungsbedarf besteht. Web 2.0-Anwendungen werden aktuell erst von einem kleinen Teil der Wohnungsgenossenschaften eingesetzt. Gerade die jungen Mitglieder gaben aber im Rahmen der

Mitgliederbefragung an, das Medium Internet zahlreich zu nutzen. Außerdem hat die Studie ergeben, dass die Akzeptanz dieses Mediums durch die Wohnungsgenossenschaften stark von ihrer Größe abhängt.

Michael Tschöpel stellte den „MemberValue als Indikator des genossenschaftlichen Erfolgs“ vor und zeigte auf, welche Faktoren in der Geschäftsbeziehung zwischen Mitgliedern und genossenschaftlichen Primärbanken signifikante Einflüsse auf den MemberValue, den Wert von Mitgliederbeziehungen, haben. Auf Basis einer Mitgliederbefragung von 1.895 Mitgliedern konnte dargestellt werden, dass neben der originären Produkt- und Dienstleistungsbeziehung vor allem auch die Eigentümerfunktion der Mitglieder eine hohe Wertrelevanz besitzt. Dies impliziert, dass das genossenschaftliche Management im Rahmen der Mitgliederorientierung einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen sollte, welcher neben dem originären Bankgeschäft auch die Präferenzen der Mitglieder aus der Eigentümerperspektive wertschaffend abdecken sollte.

---

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

---

## Hamburg Institute of Family Owned Business

### *Second Annual International Academic Symposium*

Bereits zum zweiten Mal fand das internationale akademische Symposium des Hamburger Instituts für Familienunternehmen vom 30.08.2012 bis zum 01.09.2012 in Hamburg statt. Die Konferenz stand unter dem Thema: Mergers and Acquisitions – The Family Owned Business as Purchaser, Seller or Target.

Bereits zum zweiten Mal fand das internationale akademische Symposium des erst seit Anfang 2011 bestehenden Hamburger Instituts für Familienunternehmen (HIF) in Hamburg statt. Ziel des Symposiums war es, den wechselseitigen Austausch der Forscher im Bereich der Familienunternehmen zu ermöglichen, sowie das HIF weiter in die internationale Community der Familienunternehmen zu integrieren. Das Symposium fand im Zusammenhang mit einer von HIF zum Thema M&A von und mit Familienunternehmen organisierten Themenwoche statt. Veranstaltungsort war vom 30.08.2012 bis zum 01.09.2012 das geschichtsträchtige Warburg Haus, welches mit seinem ovalen Lesesaal einen wunderbaren Rahmen bildete.

Das Teilnehmerfeld war mit Teilnehmern aus den USA, den Niederlanden, Frankreich, Spanien, Italien, Mexiko, Liechtenstein, Israel und Deutschland sehr gut besetzt. Unter den Teilnehmern befanden sich einige namhafte Größen der Familienunternehmensforschung. Das IfG wurde auf dem Symposium durch Julian Taape vertreten. Dessen Dissertationsvorhaben befasst sich mit einer Untersuchung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen, insbesondere im Zusammenhang mit



Präsentation des Forschungsvorhabens

der Entscheidung zwischen partiellen und totalen Kooperationen. Der für die Forscher wohl spannendste Punkt auf der Agenda war die Vorstellung der gegenwärtigen Forschungsaktivitäten durch die jeweiligen Teilnehmer. In diesem Rahmen konnte auch Julian Taape sein Dissertationsvorhaben in einem Kurzvortrag vorstellen. Der Beitrag wurde gut aufgenommen und für interessant befunden, es konnten viele Anregungen und wertvolle Kommentare aufgenommen und mit nach Münster gebracht werden. Zusätzlich konnten zahlreiche Kontakte neu geknüpft und andere intensiviert werden, was sich im Hinblick auf das Forschungsvorhaben als positiv erweisen wird.

Die Keynote Rede wurde in diesem Jahr von Prof. Dr. Thomas Straubhaar gehalten, der sich mit Mankiw's zehn Prinzipien kritisch auseinandersetzte und dem Feld der Ökonomie große Veränderungen voraussagte.

Neben dem fachlichen Teil des Symposiums wurde ein wunderbares Rahmenprogramm geboten. Das Symposium wurde am Donnerstagabend durch ein festliches Dinner im Anglo-German Club eingeleitet und am Freitagabend wurde in das Restaurant Parlament im Hamburger Rathaus eingeladen.

---

☎ Julian Taape  
☎ (0251) 83-2 28 98  
✉ [julian.taape@ifg-muenster.de](mailto:julian.taape@ifg-muenster.de)

---

## EURAC-Konferenz in Bozen, Italien

*„The contribution of Cooperatives to the Sustainable Development of local economic Circuit – Premises, Possibilities, Outlook“*

In Südtirol, Bozen fand vom 08.11. bis 09.11.2012 die genossenschaftliche Konferenz der ‚European Academy Bozen/Bolzano‘ (EURAC) statt. Michael Tschöpel stellte seine empirischen Ergebnisse zur ökonomischen Nachhaltigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells dar.

Die EURAC stellt eine interdisziplinäre Forschungseinrichtung dar und formuliert die Verknüpfung öffentlicher, privater und wissenschaftlicher Ressourcen zur Lösung aktueller Herausforderungen in Praxis und Theorie als ihr Leitmotiv. Das Institut für Regionalentwicklung und Standortmanagement untersucht dabei die Konzepte der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit, speziell die Wirkungsweise von Genossenschaften als Vehikel für regionale Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang veranstaltete das Institut erstmalig die für Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen interessante Konferenz, um Prämissen, Möglichkeiten und einen Ausblick über den Beitrag der Genossenschaften zur Nachhaltigkeit zu diskutieren. Die Konferenz selbst bestand aus einem wissenschaftlichen Workshop sowie einer eintägigen Tagung mit interessanten Vorträgen von Praktikern sowie Anwendungsbeispielen aus dem Genossenschaftswesen, wie konkret die Rechtsform zur Schaffung von regionaler Nachhaltigkeit eingesetzt werden kann.

Das Institut für Genossenschaftswesen wurde durch den Vortrag „Sustainability as a success factor of cooperative banks – empirical evidence



Programmheft der EURAC-Konferenz

from members' perspective“ von Michael Tschöpel vertreten. Er erklärte dabei, in welchem Zusammenhang die ökonomische Nachhaltigkeit und der MemberValue von Genossenschaftsbanken steht. Er zeigte auf, dass das Geschäftsmodell nationaler Genossenschaftsbanken einerseits inhärente Mechanismen zur langfristigen wirtschaftlichen Nachhaltigkeit besitzt, das Identitätsprinzip sowie die institutionelle Mitgliederorientierung. Andererseits können auch strategische Maßnahmen, speziell die regionale Standortförderung sowie das Management von Mitgliederbeziehungen, zur langfristigen Sicherung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit beitragen. Auf dieser Basis gelingt es Genossenschaftsbanken, wirtschaftliche Tragfähigkeit mit einer langfristigen

Ausrichtung zu verknüpfen und ihrer regionalen Verankerung gerecht zu werden. Weiterhin betonte er, dass Mitglieder dieser institutionellen Besonderheit einen besonders hohen Stellenwert bei der Bewertung der Mitgliederbeziehung und dem Wert der Mitgliedschaft beimessen. Demnach sind Genossenschaftsbanken explizit aufgefordert, die ökonomische Nachhaltigkeit wertschaffend einzusetzen und zu kommunizieren, bspw. über die originäre Standortförderung sowie die Einrichtung von Mitglieder-netzwerken, bspw. Messeveranstaltungen im Firmenkundengeschäft. Die Diskussion fand in einem Kreis von 30 Personen statt, die internationale genossenschaftliche Forschungseinrichtungen repräsentierten. Die erfolgreiche Tagung selbst zog 130 Personen aus Praxis und Wissenschaft an und zeigte das allgemeine Interesse an der Thematik der Genossenschaft als Treiber der Nachhaltigkeit.

---

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

---

## EURICSE-Konferenz in Trento, Italien

### *Third EURICSE Conference on Cooperative Finance and Sustainable Development*

Die dritte Auflage der internationalen EURICSE-Konferenz vom 14.6. bis 15.6. fand in Trento (Italien) statt, dem Sitz des ‚European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises‘ (EURICSE). Das Institut für Genossenschaftswesen wurde dabei durch Dr. Johannes Spandau und Michael Tschöpel vertreten.

Die jährliche EURICSE-Konferenz stellt eine internationale und interdisziplinäre Diskussionsplattform aktueller wissenschaftlicher Ergebnisse zum Themengebiet genossenschaftlicher Organisationen dar, speziell genossenschaftlich organisierter Bankensysteme. Im Kern der diesjährigen Konferenz standen vor allem organisationale Herausforderungen für Genossenschaftsbanken, speziell die Herausforderungen regulativer Veränderungen auf europäischer Ebene sowie der Anpassungsdruck durch einen intensivierten Wettbewerb. Die insgesamt neun diskutierten Veröffentlichungen wurden durch drei Podiumsdiskussionen, welche Vertreter aus Wissenschaft und Praxis zum Dialog führten, ergänzt.

Das Institut für Genossenschaftswesen nahm mit zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern an der Konferenz teil. Johannes Spandau stellte zunächst empirische Ergebnisse zur Fragestellung des Business Process-Outsourcing in Genossenschaftsbanken dar. Er referierte dabei über die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren einer wertschaffenden Auslagerungsbeziehung zwischen genossenschaftlichen Primärbanken sowie Dienstleistern innerhalb der FinanzGruppe.



Marktplatz, Trento

Michael Tschöpel, der bereits das zweite Mal die EURICSE-Konferenz besuchte, stellte das Arbeitspapier: „Success factors of co-operative membership – empirical evidence from German co-operative banks“ vor. Dabei diskutierte er erste empirische Ergebnisse zu Einfluss- und Erfolgsfaktoren auf den MemberValue, dem Wert von mitgliederbasierten Geschäftsbeziehungen in Genossenschaftsbanken. Er konnte zeigen, dass sich wertschaffende Mitgliederbeziehungen nicht nur auf eine wertschaffende Partnerschaft auf Produkt- und Dienstleistungsebene reduziert, sondern auch durch Werte der unternehmerischen Eigentümerfunktion der Mitglieder auszeichnet, speziell durch die Langfristorientierung des Geschäftsmodells sowie den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten.

Beide Überlegungen stießen beim Plenum, welches aus etwa 40 Vertretern von wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen sowie genossenschaftlichen Verbänden bestand, auf reges Interesse, welches nicht zuletzt durch intensive Diskussion während der Vorträge sowie in anschließenden Gesprächen deutlich wurde.

Neben den fachlichen Eindrücken konnten auch persönliche Kontakte während der Konferenz sowie im gesellschaftlichen Rahmen geknüpft und intensiviert werden. So lässt sich festhalten, dass sich ein überaus positiver Eindruck über die dritte EURICSE-Konferenz konstatieren lässt, was sich neben der fachlichen Qualität der Beiträge und Diskussionen auch auf das Rahmenprogramm und die Stadt Trento zurückführen lässt.

---

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

---

## Hohenheimer Oberseminar

### 39. Hohenheimer Oberseminar in Hamburg

Das 39. Zusammentreffen der Professoren, Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler des interuniversitären Doktorandennetzwerks fand auf Einladung von Prof. Dr. Jörn Kruse in Hamburg statt. Im Rahmen des Hohenheimer Oberseminars diskutieren die teilnehmenden Wissenschaftler zweimal jährlich über aktuelle Forschungsergebnisse und zukünftige Projekte. Das Institut für Genossenschaftswesen war mit einem Koreferat von Prof. Dr. Theresia Theurl und einem Forschungspapier von Dominik Schätzle vertreten.

Die Veranstaltung tagte vom 08.11.-10.11.2012 in den Räumen der Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW) an der Binnenalster in Hamburg. Die Räumlichkeiten in zentraler Lage bildeten einen perfekten Rahmen für die verschiedenen Vorträge und anschließenden Diskussionen.

Beginnend mit einer kurzen Vorstellung der zuvor eingereichten Forschungspapiere stellen die jeweiligen Korreferenten dem interessierten Publikum und dem Autor des Forschungspapiers sowohl die Kritikpunkte als auch mögliche Hinweise für das weitere Vorgehen vor. Anschließend kann der Autor des jeweiligen Forschungspapiers zu den Ausführungen des Korreferenten Stellung nehmen. Danach werden die bisherigen Ausführungen im Publikum diskutiert. Durch die stets konstruktive Kritik der Korreferenten sowie der gesamten Seminarteilnehmer werden den Autoren der jeweiligen Papiere wertvolle Hinweise und weitere Ansatzpunkte für ihre Arbeit gegeben. Hierbei profitieren die Nachwuchswissenschaftler besonders von den hochkarätigen Seminarteilnehmern

sowohl aus Wissenschaft und Praxis. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die theoretischen Ausarbeitungen der Autoren anschließend mit praktischem Bezug diskutiert wurden. Das Themenspektrum der vorgestellten Forschungsarbeiten war weit gefächert. Dabei lag der Fokus der Veranstaltung in den Bereichen der Energie- und Telekommunikationsökonomik. Zudem wurden Arbeiten mit Bezug auf den Finanzmarkt und den Büchermarkt sowie über unabhängige staatliche Institutionen vorgestellt.

Vom Institut für Genossenschaftswesen korreferierte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl das Thema „Zeit für eine grundlegende Reform der EEG-Förderung – Das Quotenmodell“. Durch eine konstruktive Darstellung des Forschungspapiers konnte Prof. Dr. Theresia Theurl dem Autor dieser Arbeit, Prof. Dr. Justus Haucap, wertvollen Anregungen für dieses Projekt liefern. Neben Prof. Dr. Theresia Theurl war Dominik Schätzle vom Institut für Genossenschaftswesen am Hohenheimer Oberseminar vertreten. Auch Herr Schätzle erhielt hilfreiche und konstruktive Kritik für sein eingereichtes Papier, welches die Analyse

der Forderungen nach wettbewerbssteigernden Maßnahmen auf dem Ratingmarkt beinhaltete.

Neben den ausführlichen Diskussionen im Plenum konnten die Teilnehmer des HOS durch ein gut ausgestaltetes Rahmenprogramm weitere Informationen und Erfahrungen über aktuelle und zukünftige Forschungsarbeiten austauschen. Besonders im Rahmen des „Get-Together“ sowie des Abendessens auf St. Pauli ergaben sich ausreichend Möglichkeiten mit alten Bekannten und neuen HOS-Teilnehmern zu debattieren. Eine perfekte Organisation und den schönen Tagungsort direkt an der Binnenalster rundete das Hohenheimer Oberseminar in Hamburg ab.

Das nächste Hohenheimer Oberseminar wird auf Einladung von Prof. Dr. Björn Frank am 19. und 20. April 2013 an der Universität Kassel stattfinden.

---

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

---

## Der 26. Kennenlernabend am IfG

„MIST“ - Kennenlernabend am IfG

Am 18.10.2012 öffnete das IfG für alle Interessierten und Studierende des Faches Unternehmenskooperation die Pforten für den mittlerweile fest etablierten Kennenlernabend, der bereits eine lange Tradition aufweist.

Nach dem Sektempfang zu Beginn begrüßte Frau Prof. Dr. Theurl alle Teilnehmer herzlich. Sie wies auf die Erfolgsgeschichte des Kennenlernabends hin, der nun schon zum beacht-



lichen 26. Mal stattfand und nannte das Motto des Abends: „MIST“. Die Verwunderung war zunächst groß, konnten doch die wenigsten auf Anhieb etwas mit diesem Thema anfangen. Aber Frau Prof. Dr. Theurl lieferte sofort im Anschluss die Auflösung des Rätsels: Unter den „MIST“-Staaten versteht man Mexiko, Indonesien, Südkorea und die Türkei, deren sprunghafte ökonomische Entwicklung momentan für Furore sorgt, und die deshalb als Motto des Abends ausgewählt wurden. Aus diesen Ländern



kamen dann auch die Inspirationen für das reichhaltige Buffet, wie zum Beispiel ein typisch mexikanisches Chili con Carne, welches im Anschluss an die Begrüßung eröffnet wurde und zunächst Hauptanziehungspunkt für die meisten Gäste war.

Nachdem der erste Hunger erst einmal gestillt war, rückte der eigentliche Sinn des Kennenlernabends in den Mittelpunkt. Der Abend bot den Studierenden die Gelegenheit, abseits von Vorlesungen und Übungen, das Institut und seine Mitarbeiter kennen-



zulernen und in ungezwungener Atmosphäre mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Vielfach wurden Fragen zu Bachelor- und Masterarbeiten am Institut gestellt, die dann von den zuständigen Koordinatoren beantwortet wurden. Es wurde deutlich, wie beliebt das Institut für das Erstellen von Abschlussarbeiten ist, was sicher auch daran liegt, dass die Studierenden jedes Semester die Möglichkeit erhalten, in lockerer Atmosphäre offene Fragen zu klären. Ebenfalls im Vordergrund standen für viele Besu-



cher die Module des IfG, aktuelle wirtschaftspolitische Fragen, sowie Möglichkeiten für Praktika. Besonders der Austausch über die aktuellen Veranstaltungen ist auch für die Mitarbeiter wichtig, können sie doch so Anregungen der Studierenden in die Planungen für kommende Semester miteinbeziehen.

Die Tatsache, dass die angeregten Unterhaltungen bis spät in den Abend andauerten und knapp 100 Studierende aus dem Bachelor- und Masterprogramm, sowie unterschiedlichen Fachrichtungen gekommen waren, zeigt, wie gut der Kennenlernabend angenommen wird und wie groß auch der Wunsch vieler ist, persönlich mit Frau Prof. Dr. Theurl und ihren Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen.

Aufgrund dieses Erfolgs kann man bereits jetzt auf die Neuauflage im Sommersemester 2013 gespannt sein!

---

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

---

# Vorträge

## Theresa Theurl

### *Historische Währungsunionen: Lehren für den Euro?\**

Der Euro und seine Währungsunion kommen vor dem Hintergrund der staatlichen Verschuldungskrise mehrerer Eurostaaten nicht zur Ruhe. Nach wie vor dominiert das politische Krisenmanagement die notwendigen Weichenstellungen für die Zukunft, für die es bislang keinen Konsens gibt. Grund genug, um in die Vergangenheit zu blicken und zu fragen, ob unsere Währungsunion nicht Vorläufer hat, von denen man etwas hätte lernen können oder – inzwischen noch wichtiger – von denen man sogar heute noch etwas lernen kann.

Tatsächlich ist ein dichtes Bild von den Schicksalen diverser Geldbünde verfügbar, die in ferner Vergangenheit oftmals begeistert begonnen wurden und die dann wechselhafte Verläufe nahmen. Diesen Ausführungen liegen sechs historische Unionen zugrunde, die in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gegründet wurden. Drei von ihnen blieben vorübergehende Bünde, während die anderen drei von einer politischen Union begleitet wurden. Hier kann nicht auf die Details eingegangen werden, doch es ist höchst aufschlussreich, den Verlauf dieser Unionen zu analysieren. Das Ergebnis dieser Analyse besteht darin, dass jene Geldunionen, deren Mitglieder politisch souverän blieben, wieder aufgelöst wurden, während die monetären Unionen, die in einer politischen Vereinigung – einem Staat – mündeten, dauerhaft Bestand hatten.

### **Geschichte**

Die Korrektur der Konstruktions- und der Managementprobleme der Euro-



Theresa Theurl,  
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

päischen Währungsunion ist herausfordernd und die Vorschläge, wie mit ihnen umzugehen ist, sind zahlreich und widersprüchlich. Aus historischen Erfahrungen wurde wenig gelernt. Dabei ist es so, dass die inzwischen eingetretenen Entwicklungen der Euro-Währungsunion dem Entwicklungsmuster historischer Unionen sehr ähnlich sind. Nun stehen neuerlich Entscheidungen an, die es

nahelegen, einen Blick in die Geschichte zu werfen und es zeigt sich: Es ist nicht zu spät, um aus der Geschichte zu lernen.

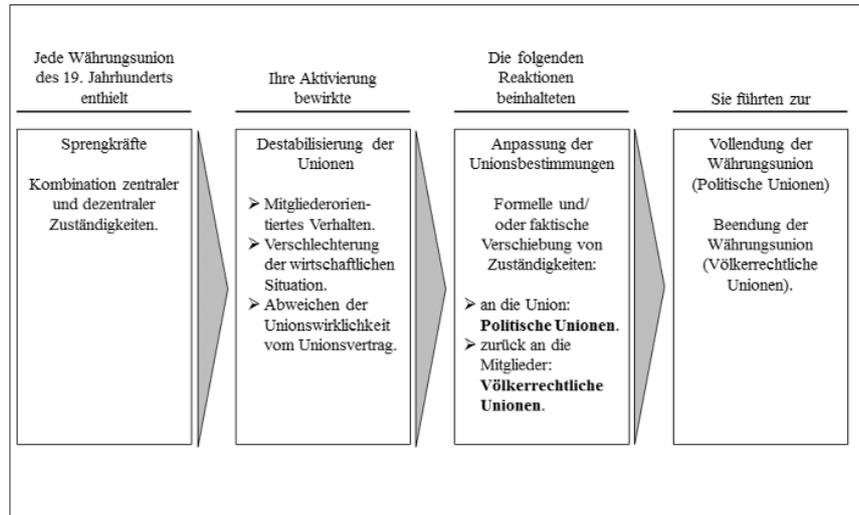
### **Sprengkräfte**

Die Europäische Währungsunion wurde mit inhärenten Sprengkräften gegründet, einer Kombination zentraler und dezentraler Elemente sowie einer Zusammenfassung heterogener

Mitgliedsstaaten, vergleichbar der Gründungskonstellation der historischen Unionen. Es dauerte einige Jahre bis ihre Sprengkräfte aktiviert wurden. Ausgelöst wurde dies durch ein nicht sanktioniertes mitgliederorientiertes Verhalten, das sich auf die gesamte Union auswirkte, zuerst freilich unbemerkt. Dieses Verhalten einzelner Mitglieder war und ist rational, wenn die politischen Anreizstrukturen in den Mitgliedsländern sowie die fehlende Glaubwürdigkeit der Regeln, die die inhärenten Risiken einer heterogenen Union absichern sollten, berücksichtigt werden. So entstanden die Voraussetzungen für ein Moral Hazard-Verhalten der Mitgliedsstaaten und privater Akteure: eine Individualisierung von Vorteilen und eine Vergemeinschaftung der Kosten. Das politische Krisenmanagement trug selbst dazu bei, die Funktionsfähigkeit der Währungsunion weiter einzuschränken.

### Diskrepanz

Wie in den historischen Unionen entwickelten sich Unionsvertrag und Unionsrealität bald auseinander. Die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen wurde und wird zunehmend drängender. In dieser Situation befindet sich die Europäische Währungsunion heute und es geht um die konkrete Ausgestaltung der Reformen. Die beiden historischen Anpassungsstrategien bestanden entweder in einer Fortsetzung der Zentralisierung der Unionen, die ein gemeinsames Staatsgebiet aufwiesen oder in einer Dezentralisierung der Unionen, deren Mitglieder nach wie vor souveräne Staaten geblieben waren und dies auch bleiben wollten.

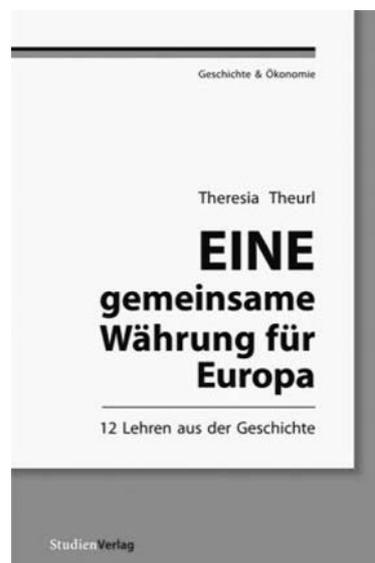


Entwicklungsmuster der Währungsunionen im 19. Jahrhundert

### Wendepunkt

Die Europäische Währungsunion steht heute an einem Wendepunkt, der nunmehr grundlegende Entscheidungen verlangt, die eigentlich vor der Euro-Einführung hätten getroffen werden sollen. Es geht um nicht mehr als um die Entscheidung für eine der beiden historischen Anpassungsstrategien, die auch eine Klärung der Finalität der Europäischen Union beinhalten würde. Die Währungsunion wurde und wird von den Unionspartnern als ein irreversibler Integrations-schritt verstanden. Wird eine Politi-

sche Union für die Europäische Union (zumindest für einen überschaubaren Zeitraum) ausgeschlossen, kann die Irreversibilität der gemeinsamen Währung nur durch die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit der Union erzielt werden, wenn eine Überwindung der aktuellen Krise erfolgen soll. Dies erfordert jedoch eine konsequente Rückbesinnung auf die seinerzeit im Vertrag von Maastricht vereinbarten Regeln. Dies ist nach den Erfahrungen und Entwicklungen der vergangenen Monate und Jahre äußerst herausfordernd.



## Glaubwürdigkeit

Erstens ist die Glaubwürdigkeit der ehemaligen Unionsordnung deutlich beeinträchtigt und zweitens müssten die inzwischen aufgelaufenen Probleme, die durch die massiven Regelverletzungen entstanden sind, bewältigt werden. Somit würden weitere Vereinbarungen notwendig, die glaubwürdige commitments für die Zukunft beinhalten. Zusätzliche Vereinbarungen müssten einen Modus beinhalten, der den Umgang mit den Schulden der Mitgliedsstaaten sowie mit den Forderungen der Gläubiger – also auch der Banken, der EZB, der Rettungsfonds – regelt. Transfererelemente sowie solche der gemeinsamen Haftung würden sich in dieser Strategie auf die Bewältigung der aufgelaufenen „Altlasten“ beschränken und Rettungsfonds und ähnliche Institutionen könnten dann keine permanenten Einrichtungen sein. Diese Strategie erfordert eine konsequente Trennung zwischen Altlasten und dem zukünftigen Unionsregime. Die politische Ordnung der Mitgliedsstaaten bliebe unverändert und ein weiterer Kompetenztransfer würde nicht stattfinden.

## Krisenmodus

Wird für eine solche Vorgangsweise kein Konsens gefunden, ist allerdings zu befürchten, dass sich die Union vorerst weiter im Krisenmodus bewegt und die bestehende Unsicherheit ansteigt. Dies könnte zum Austritt von Mitgliedern führen oder letztlich auch zum Zusammenbruch der Union. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Union (vorerst)

aufrecht erhalten würde, weil die erwarteten Lasten geringer eingeschätzt werden als jene einer Auflösung. Dies zeigt auch die politische Diskussion.

## Politische Integration

Die alternative Strategie ist jene, die gemeinsame Währung durch die politische Integration der Europäischen Union abzusichern, also „Vereinigte Staaten von Europa“ – in welcher Form auch immer – zu vereinbaren. Damit wäre ein zusätzlicher Kompetenztransfer der Mitgliedsstaaten verbunden, ihre politische Ordnung würde sich weiter verändern, gemeinsame Haftungs- und Transfererelemente wären dann nicht mehr systemfremd. Auf eine strikte Trennung zwischen der Sanierung der Altlasten und der zukünftigen Regeln der monetären Ordnung der Union würde wohl verzichtet werden. Eine solche Strategie in der Europäischen Union einschlagen zu wollen, erfordert weitreichende Voraussetzungen, nämlich die Inhalte einer Politischen Union festzulegen, diese der Bevölkerung vorzuschlagen und deren Akzeptanz zu gewinnen. Dies alles scheint aktuell nicht umsetzbar, vor allem nicht unter Berücksichtigung der zeitlichen Restriktionen. Es mag auch bezweifelt werden, ob eine solche Entwicklung wünschenswert wäre.

## Lernfähigkeit

So könnte sich auch im Rahmen dieser Strategie die normative Kraft des Faktischen durchsetzen, die darin besteht, dass unter Einbezug einer vagen Vision einer Politischen Union, die

zunehmenden Probleme zu einem weiteren zentralisierender Kompetenztransfer, der Verankerung von Haftungs- und Transfererelementen sowie permanenten Rettungsfonds führen. Zum jeweiligen Zeitpunkt als alternativlos kommuniziert, würden sie die politische Souveränität der Eurostaaten faktisch zu einer entleerten Hülse verkommen lassen, ohne dass je ein ernsthafter Verfassungsdiskurs geführt worden wäre. Ob dies eine gute Perspektive für den Euro darstellt? Man hätte also vor der Gründung der Europäischen Währungsunion doch einiges aus der Geschichte der Währungsunionen des 19. Jahrhunderts lernen können. Wird zusätzlich die „Geschichte des Euro“ berücksichtigt, so stellt sich heraus, dass man heute noch sehr viel mehr lernen könnte. Die Zukunft des Euro wird nicht zuletzt davon abhängen, ob die Entscheidungsträger und ihre Berater dazu bereit sind.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Research Seminar in Economics der Freien Universität Berlin am 12. Juli 2012 in Berlin.*

### Information

Siehe auch „Im Fokus“ S. 85 ff. in diesem Heft.

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

## Theresia Theurl

### *Nutzen und Herausforderungen der Zusammenarbeit von Unternehmen und von Staaten\**

Wir leben in einem Zeitalter der Zusammenarbeit. Knapp 70% der mittelständischen Unternehmen in der Europäischen Union haben zumindest einen Partner, mit dem sie dauerhaft kooperieren. Staaten tun es auch, so etwa beim Geld, die Euro-Währungsunion, die derzeit große Aufmerksamkeit auf sich zieht. Die UNO hat das Jahr 2012 sogar zum Internationalen Jahr der Genossenschaften ausgerufen und erkennt damit an, dass Genossenschaften die älteste Form der Kooperation von Menschen oder von Unternehmen überhaupt sind.

Warum ist Kooperieren bei Unternehmen und bei Staaten modern? Wovon hängt der Erfolg der Zusammenarbeit ab und wann scheitern Allianzen? Hier werden sieben Antworten auf die gestellten Fragen vorgestellt:

#### **Erstens**

Wettbewerbsfähig zu bleiben, zwingt Staaten wie Unternehmen dazu effizienter, gefragter, schneller zu sein und die Risiken im Griff zu haben. Mit Kooperationen soll dies erreicht werden.

#### **Zweitens**

Kooperationen ermöglichen es Unternehmen und Staaten klein und selbständig zu bleiben, gleichzeitig durch die Vernetzung aber alle Markt- und Kostenvorteile der großen Konkurrenten zu erreichen (virtuelle Synergien), ohne die Nachteile großer, manchmal schwerfälliger Organisationen zu erleiden. Sie bleiben verankert, kennen die regionalen und nationalen Besonderheiten, sind nah und behalten ihre Identität.

#### **Drittens**

Kooperieren will gelernt sein. Die Kooperationspartner erwarten sich

vor allem Vorteile, doch es entstehen auch Kosten: Es sind Kompromisse einzugehen, es sind gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, es kann nicht mehr alleine entschieden werden, man kann überstimmt werden und muss sich an Regeln halten. Manche können, manche wollen dies nicht. Sie bleiben alleine oder sie halten sich in einer Kooperation nicht an die Regeln.

#### **Viertens**

Kooperieren ist mit Rechten und Pflichten verbunden, ein Nehmen und Geben. Es sind eher die Pflichten und das Geben, die in der täglichen Zusammenarbeit Komplikationen verursachen können. Daher braucht jede Kooperation verbindliche Spielregeln des Zusammenwirkens. Diese müssen vor dem Start der Kooperation vereinbart werden und sie müssen Sanktionen beinhalten. Dies gilt für die Zusammenarbeit von Unternehmen ebenso wie für jene von Staaten. Wer würde nicht schnell viele markante Beispiele dafür finden.

#### **Fünftens**

Damit eine Kooperation längerfristig oder sogar auf Dauer Bestand haben

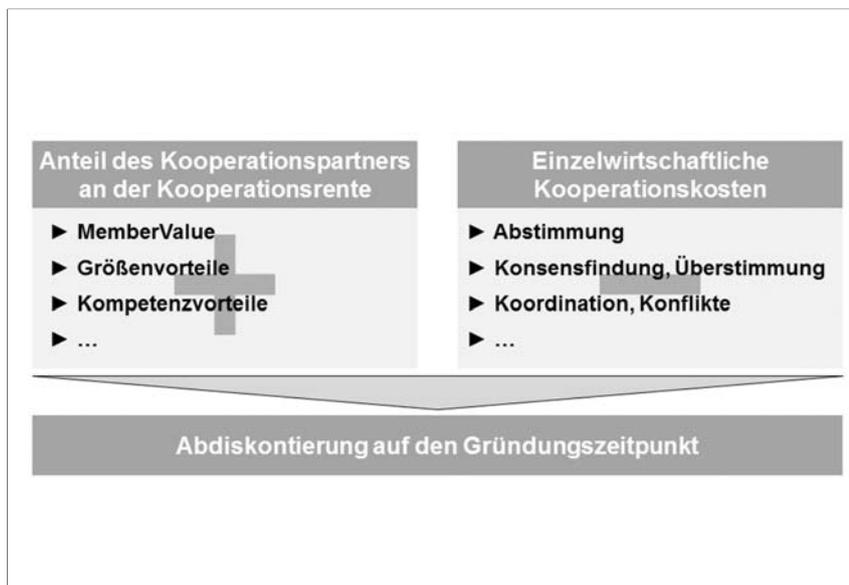
kann, ist es notwendig, dass alle Beteiligten durch die Zusammenarbeit Vorteile haben und die Aufteilung der Kooperationsgewinne nicht als ungerecht eingeschätzt wird. Gewinnen manche Kooperationspartner durch die Verluste anderer, wirkt dies über kurz oder lang als Sprengstoff und zerstört die Akzeptanz. Es sollte keine strukturellen Verlierer geben, also Kooperationspartner, die immer den Kürzeren ziehen.

#### **Sechstens**

Kooperationen können keine starren Inseln sein in einem Meer des Wandels wie es Europas Märkte darstellen. Kooperationen müssen sich entwickeln können, müssen Veränderung vertragen können, müssen mit neuen Herausforderungen fertig werden. Daher brauchen Kooperationen ein gutes Kooperationsmanagement und Entwicklungsperspektiven. Ein eindrucksvolles Anschauungsmaterial für diesen Zusammenhang bietet derzeit die Eurozone.

#### **Siebtens**

Die Vorteile erfolgreicher Kooperationen reichen weit über die kooperierenden Unternehmen und die zu-



Kooperationskalkül

sammenarbeitenden Staaten hinaus. Auch der Wirtschaftsstandort wird wettbewerbsfähiger im globalen Standortwettbewerb, sei es Vorarlberg, sei es Europa. Es entstehen Arbeits- und Ausbildungsplätze, Wertschöpfung und Steueraufkommen, Infrastrukturen, Innovationen, die sonst nicht entstanden wären: eine positive

wirtschaftliche Perspektive, die auch den Lebensraum aufwertet.

### Fazit

Kooperationen benötigen Kommunikation, Informationen und Nähe, um das Verhalten von späteren Kooperationspartnern einschätzen zu können, um solche kennenzulernen, um die

Ergebnisse vorzustellen. Eine Messe ist eine Plattform, ein Ort der Begegnung, eine Informationsbörse, die auch nicht annähernd durch die virtuelle Kommunikation der sozialen Netzwerke ersetzt werden kann. Sie ist nicht nur selbst eine Kooperation von zahlreichen Unternehmen und anderen Organisationen, sondern auch ein Instrument, um weitere Kooperationen anzuregen. Sie trägt also dazu bei, dem Standort und Lebensraum ein klares Profil, gute Infrastrukturen, ein positives Image und ein hervorragendes Fundament für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung zu geben.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages zur Eröffnung der 64. Herbstmesse am 5. September 2012 in Dornbirn.*

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

## Theresia Theurl

### *Wohnungsgenossenschaften: Mit Tradition in die Zukunft\**

Die UNO hat gut daran getan, 2012 zum Internationalen Jahr der Genossenschaften auszurufen, denn es waren die Genossenschaften, die Kooperationen seinerzeit erfunden haben: eine Form der Zusammenarbeit, die Subsidiarität in ihrem besten Sinne verkörpert, eine Säule der Sozialen Marktwirtschaft, der bewährten Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung Deutschlands.

Genossenschaftliche Kooperationen werden seit einigen Jahren wieder entdeckt und zwar in zukunftsorientierten und in wachsenden Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen. Unschwer ist zu erkennen, dass die meisten Bereiche nah am Wohnen

sind. Doch auch Wohnungsgenossenschaften selbst ziehen heute wieder deutlich mehr Interesse auf sich als dies noch vor Jahren der Fall war. Auf die ihnen eigenen Potenziale zu einer langfristigen Orientierung legen die

Menschen heute in einem Umfeld der Unsicherheit viel Wert.

### Identität

Wohnungsgenossenschaften haben eine lange Tradition. Doch wie wertvoll ist dies? Manche argumentieren:

„Tradition zu haben, heißt sich erinnern zu können.“ Doch für ein solches Verständnis sind einerseits die Archive da und andererseits die Nörgler, die kundtun, dass in der Vergangenheit alles besser war. Wieder andere meinen, dass Tradition gleichbedeutend damit sei, altmodisch zu sein und sich überlebt zu haben. Dies ist die Position der Ahnungslosen und der Schwätzer. Für mich bedeutet Tradition zu haben, sich erstens über einen langen Zeitraum immer wieder durchgesetzt und sich dabei kontinuierlich weiter entwickelt zu haben. Zweitens ist klar zu erkennen, dass Unternehmen mit Tradition eine Chance auf Identität haben. Identität ist wichtiger denn je geworden. Das Gegenteil ist Austauschbarkeit, Beliebigkeit und Vergessen. Wiedererkannt zu werden schafft Stabilität, ermöglicht Sicherheit und ist das Fundament für Vertrauen, innerhalb eines und in ein Unternehmen.

### Verlässlichkeit

Identität blüht nicht im Verborgenen. Wohnungsgenossenschaften sind bekannt und geschätzt. Die deutsche Bevölkerung schätzt an ihnen Verlässlichkeit, Bodenständigkeit, Nachhaltigkeit und Verwurzelung. Zusätzlich zeigt eine Auswertung des Sozioökonomischen Panels, dass die Zufriedenheit der Bewohner von Genossenschaftswohnungen über die Jahre deutlich angestiegen ist. Sie liegt zwar immer noch etwas unter der Zufriedenheit der Bewohner von Eigentumswohnungen – nicht überraschend den Spitzenreitern – aber der Abstand

ist deutlich zusammengeschmolzen und war noch nie so gering wie heute.

### Netzwerkstruktur

Wohnungsgenossenschaften haben ein zwar traditionsreiches, dennoch höchst zeitgemäßes Geschäftsmodell. Sich mit Menschen zusammentun, die in einer ähnlichen Situation sind, sich selbst helfen und damit gleichzeitig den anderen ist nach wie vor eine geniale Idee. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell besteht in der Kombination von Dezentralität und einer gemeinsam geschaffenen Zentralität, in der Kombination von Größe und Kleinheit, in der Kombination von Selbständigkeit und Abhängigkeit. Dies ist die Netzwerkstruktur, die heute als das zeitgemäße Geschäftsmodell gefeiert wird. Es waren die Genossenschaften, die es seinerzeit erfunden haben.

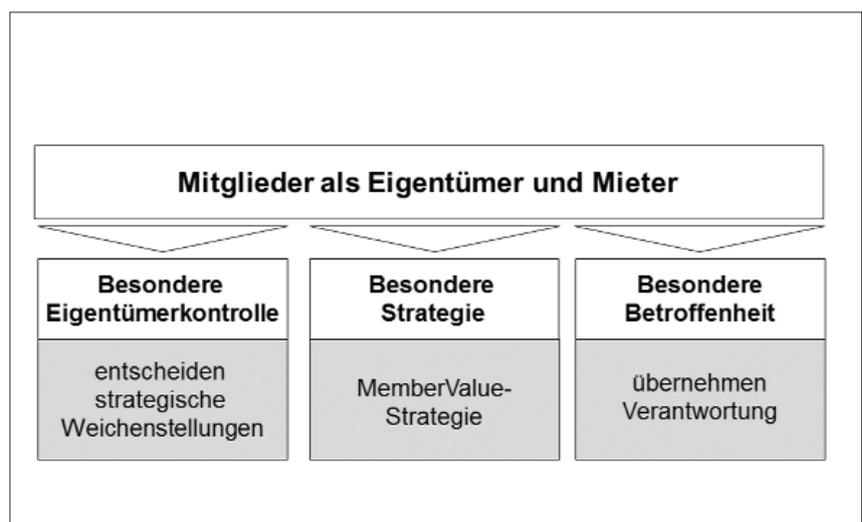
### Mitglieder

Die Mitglieder sind das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal.

Viele ihrer Mieter sind auch ihre Eigentümer. Weiß die Bevölkerung eigentlich, dass Wohnungsgenossenschaften nicht Investoren oder Kommunen gehören, sondern ihre Mieter als Eigentümer haben? 57,8% der deutschen Bevölkerung weiß es und 66% der Bevölkerung halten dies für sehr gut oder gut. Bei den Mitgliedern sind es sogar 86,9%: Auch dies ist eine wichtige Information. Die Mitgliedschaft ist mit einer besonderen Eigentümerkontrolle verbunden, die eine einzigartige Strategie ermöglicht.

### Alternative

Wohnungsgenossenschaften haben eine Alternative zur Shareholder Value-Orientierung erfunden, den Member Value oder Mitglieder Wert. Er ist eingebunden in ein strategisches Konzept der Unternehmensführung. So können die Vorteile einer wertorientierten Unternehmensführung erreicht werden, ohne die Nachteile einer isolierten Investoren-Orientierung tragen zu müssen. Die fundamentalen Unter-



Besondere Eigentümer

schiede liegen in der Art wie die Gewinne gemacht werden und wie sie verwendet werden, also auch mit wem und für wen sie gemacht werden. Ein investorenorientiertes Unternehmen maximiert den Eigentümerwert mit den Mietern und für die Investoren. Anders bei den Wohnungsgenossenschaft: Sie schaffen Werte für die Eigentümer mit den Mietern, die gleichzeitig die Eigentümer sind. Wie es auch läuft, es sind immer die Mitglieder, denen die Ergebnisse zugutekommen. Entscheiden die Mitglieder als Eigentümer gut, haben sie als Mieter Vorteile. Liegen sie als Eigentümer daneben, spüren sie es in der Folge als Mieter selbst.

### Gesellschaft

Wohnungsgenossenschaften sind wertvolle Gesellschaftsmitglieder. Erfolgreiche Wohnungsgenossenschaften schaffen nicht nur Werte für ihre Mitglieder. Sie entfalten zusätzlich positive Wirkungen für die Nachbarschaft, den Stadtteil, die Kommune, den Standort, die Gesamtwirtschaft, die Gesellschaft. Insgesamt können so Wirtschafts- und Lebensräume erhalten oder aufgewertet werden. Genossenschaften sind gesellschaftlich wertvolle Organisationen. Dies ist jedoch nicht künstlich aufgesetzt oder konstruiert mit Konzepten der Corporate Social Responsibility, sondern in ihrem einzelwirtschaftlichen Fundament seit jeher angelegt. Auch dies hat eine lange Tradition und so ist es gemeint, wenn es heißt: „Weil wir an andere denken, wenn wir an uns selbst denken.“

### Werte

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell korrespondiert mit Werten, die von Menschen heute wieder als wichtig eingeschätzt werden. Sie formulieren sie geradezu als Forderungen an das Verhalten von Unternehmen: Nachhaltigkeit, Bereitschaft zur Verantwortung und zur Akzeptanz von Kontrolle, Identität, Verankerung, Nähe sowie Stabilität und Sicherheit. Der aktuelle Erfolg von Genossenschaften ist ein deutlicher Hinweis auf die Akzeptanz dieses Wertgerüsts, das direkt der Tradition von Genossenschaften entspricht.

### Fazit

Gäbe es Wohnungsgenossenschaften nicht schon, dann würden sie mit einer hohen Wahrscheinlichkeit heute erfunden werden und zwar als eine organisatorische Innovation. Die Begründung könnte lauten: Es war notwendig, eine Organisationsform zu schaffen, die die Menschen in den Mittelpunkt stellt, sich an deren Bedürfnissen orientiert und sie teilhaben lässt, nicht nur an den Leistungen, sondern auch an den Entscheidungen, die für Menschen wichtig sind und für die sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, eine Organisation, die sich nicht an den Menschen bereichern will. Und dies alles nachhaltig, verantwortungsbewusst und wirtschaftlich. Damit schließt sich auch der Kreis von der Tradition in die Zukunft. Es geht darum, die Zukunft zu gestalten. Wer dazu bereit ist, der muss in der Lage sein, Herausforderungen anzunehmen und dabei seine

Identität zu behalten. Die Wohnungsgenossenschaften insgesamt und viele der einzelnen Unternehmen haben dies über viele Jahrzehnte geschafft und sie haben alle Chancen, dies auch in Zukunft fortzusetzen. Eine Garantie auf wirtschaftlichen Erfolg gibt es freilich nicht. Seine Besonderheiten zu kennen und sie zu leben ist jedoch eine hervorragende Voraussetzung dafür, die Weichen immer wieder richtig zu stellen.

*\* Zusammenfassung des Festvortrages im Rahmen des Festaktes des VdW Rheinland Westfalen zum Internationalen Jahr der Genossenschaften im Landtag Nordrhein-Westfalen am 29. Oktober 2012 in Düsseldorf.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Nachhaltigkeit für Wohnungsgenossenschaften - Wettbewerbsvorteil und Managementtherausforderung\**

Wohnungsgenossenschaften sind von vorneherein nachhaltig ausgerichtet. Dennoch ist es notwendig, dieses Merkmal in den Kontext des allgemeinen Konzeptes der Nachhaltigkeit zu stellen. Dieses enthält heute weitreichende Ziele für die Ausgestaltung des menschlichen Zusammenlebens. Es existiert ein weltweites Verständnis, das auch zukünftige Generationen in das Handeln einbeziehen soll. Die Inhalte des Konzeptes sind zunehmend komplexer geworden.

So weist die Nachhaltigkeit heute drei Dimensionen auf: das ökologische Gleichgewicht, die ökonomische Sicherheit sowie die soziale Gerechtigkeit. Vor diesem Hintergrund muss jedes Unternehmen für sich selbst eine Nachhaltigkeitsstrategie, ein Nachhaltigkeitsmanagement sowie eine Nachhaltigkeitskommunikation entwickeln.

#### Zukunftsthema

Auf diese Weise aktiv zu werden ist für Unternehmen auch mit Herausfor-

derungen verbunden. So muss davon ausgegangen werden, dass ein großer Teil der Bevölkerung mit dem Begriff der Nachhaltigkeit bisher wenig anfangen kann. Zusätzlich ist das Wissen über die Voraussetzungen und die Wirkungen von Nachhaltigkeit auch bei Experten gering. Dazu kommt, dass Nachhaltigkeit (noch) emotional und ideologisch belegt ist. Dennoch ist davon auszugehen, dass es sich um ein politisch gewolltes Thema handelt, das international konsensfähig ist und bereits regulatorisch umge-

setzt wird. Unternehmen werden daher mit einer Bringschuld versehen. Dazu trägt auch bei, dass sich Nachhaltigkeit nicht nur zu einem Thema der Beratung entwickelt hat, sondern auch zu einem solchen der Öffentlichkeit und des Kapitalmarktes.

#### Herangehensweisen

Unterschiedliche Herangehensweisen sind für Unternehmen denkbar. So kann es früh und aktiv oder spät und passiv thematisiert werden. Nachhaltigkeit kann als inhärentes Element des Geschäftsmodells erkannt oder alternativ als CSR-Thema verstanden werden. So kann entweder eine integrierte nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie geschärft und kommuniziert werden oder es muss die aktuelle in eine nachhaltigkeitsorientierte Strategie transformiert werden. Genossenschaften haben geradezu einen natürlichen Startvorteil bei ihrer Nachhaltigkeitsorientierung. Dieser ist bei Wohnungsgenossenschaften besonders stark ausgeprägt, wenn ihre ökologischen Dimensionen in den Mittelpunkt gestellt werden.



Dimensionen der Nachhaltigkeit für die Gesellschaft



Dimensionen des Managements der Nachhaltigkeit

Dennoch ist ein Zurücklehnen keinesfalls angebracht.

### Integrierte Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist in den Unternehmensstrategien von Wohnungsgenossenschaften von vorneherein angelegt, denn sie arbeiten nach Regeln, die auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung verzichten. Sie orientieren sich an Regeln, die auf eine Aufeinanderfolge schneller Transaktionen ohne Verbindlichkeit verzichten. Für sie gelten Regeln, die eine Ausrichtung an Beständen fördern. Dies gilt für Real-, Human- und Sozialkapital. Schließlich sind Regeln wirksam, die Verantwortung fördern und zwar gegenüber den Eigentümern, dem Unternehmen, den Mitarbeitern, der Region, der Gesellschaft und dem Standort. Genossenschaften verfolgen also mit ihrer MemberValue-Strategie ein Konzept der integrierten Nachhaltigkeit. Konkret kommt es in der Komponente des nachhaltigen Mem-

berValues zum Ausdruck. Alle IfG-Mitgliederbefragungen zeigen, dass die nachhaltige Wertkomponente von den Mitgliedern gleich nach der unmittelbaren und deutlich vor der mittelbaren Komponente gereiht wird. Mit dem MemberValue-Reporting ist bei den Wohnungsgenossenschaften zusätzlich bereits ein Konzept der Nachhaltigkeitskommunikation verfügbar.

### Fazit

Die wohnungsgenossenschaftlichen MemberValue-Strategien sind exzellente Nachhaltigkeitsstrategien und sie enthalten einen verantwortungsbewussten Beitrag zur Generationengerechtigkeit. An der ökologischen Nachhaltigkeit orientieren sich z. B. die energetischen Aktivitäten sowie ein ressourcensparendes und schadstoffarmes Bauen. Der mehrdimensionale MemberValue, die Beständeorientierung, die Kombination von Entscheidung und Verantwortung

sowie die Personalunion von Investor und Mieter fallen in die Kategorie der ökonomischen Nachhaltigkeit. Sicheres und preiswertes Wohnen, die Möglichkeit eines Lebenszykluswohnens, aber auch die gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen wohnungsgenossenschaftlicher Aktivitäten korrespondieren mit der sozialen Nachhaltigkeit. Wohnungsgenossenschaften sind also für das Thema der Nachhaltigkeit nicht nur gut vorbereitet, sondern sie sind für seine Umsetzung auch prädestiniert und sollten dies konsequent in ihre Kommunikationsaktivitäten einbeziehen.

\* *Zusammenfassung des Eröffnungsvortrages des 20. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 6. November 2012 in Münster.*

---

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

---

## Theresa Theurl

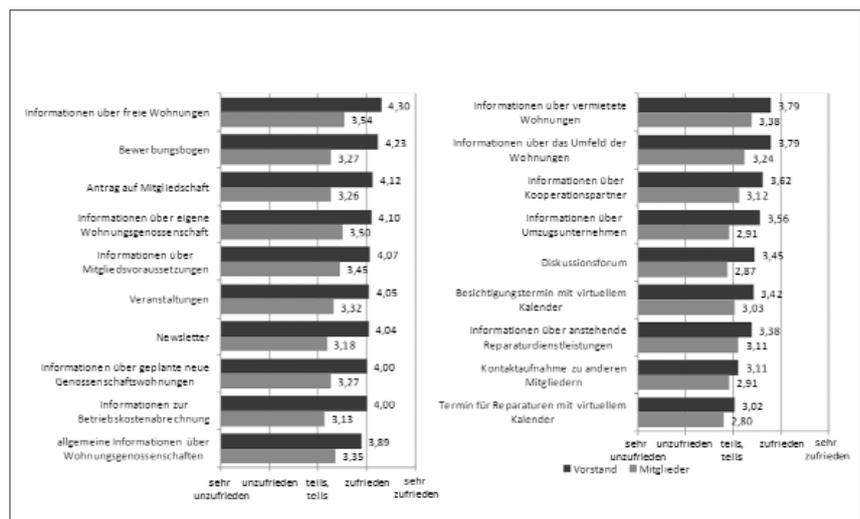
### *Kommunikation als Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften\**

Eine gute Kommunikationsstrategie zählt zu den grundlegenden Voraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen und anderen Organisationen. Dabei ist es notwendig, eine stimmige Kommunikation nach innen und nach außen zu entwickeln und umzusetzen. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften.

Kommunikation darf nicht zufällig, willkürlich und punktuell erfolgen, sondern sie erfordert eine Strategie. Die aktuelle Entwicklung der Medien, ihre Instrumente, Technologien und Inhalte, erleichtern und erschweren die Bewältigung der kommunikativen Herausforderungen gleichzeitig. Für Wohnungsgenossenschaften können aktuell zwei Anknüpfungspunkte gefunden werden.

#### 2012

Erstens ist das internationale Jahr der Genossenschaften in seinem Kern ein Jahr der genossenschaftlichen Kommunikation. Viele Wohnungsgenossenschaften und ihre Verbände haben dieses Zeitfenster beherzt und mit Erfolg genutzt. Es handelte sich dabei nicht nur um externe, sondern auch um interne Kommunikation. Auch Mitglieder und Mitarbeiter waren Akteure und Adressaten von umfangreichen Kommunikationsaktivitäten. Dass diese auf einen wohl vorbereiteten Boden fallen, ist seit der ersten repräsentativen Untersuchung über das genossenschaftliche Wissen der deutschen Bevölkerung nun bekannt. Die Bevölkerung weiß mehr über Wohnungsgenossenschaften als sie selbst ahnt und als Experten vermuteten. Bekannt sind nun auch die wichtigsten



Zufriedenheit mit bereitgestellten Informationen  
Quelle: Schmitter (2012), Zeitgemäße Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften, S. 178

Informationsquellen, eine wertvolle Basis für Kommunikationsstrategien.

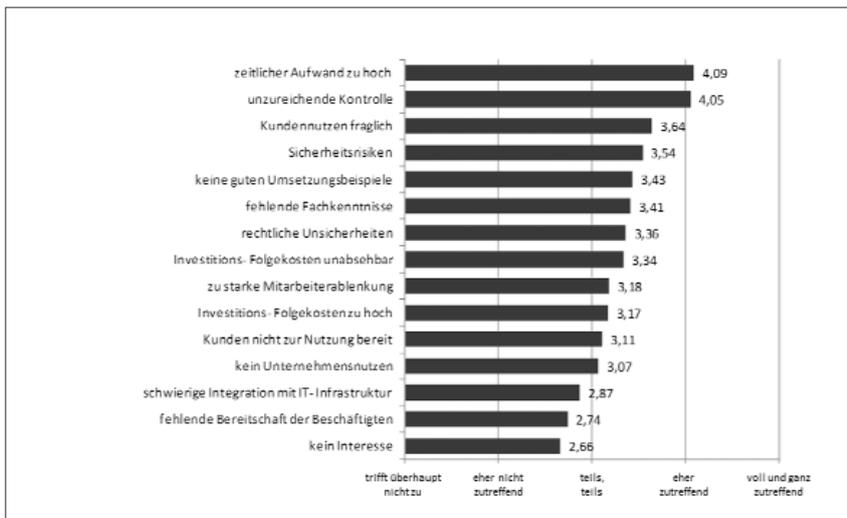
### Mitgliederkommunikation

Der zweite Ansatzpunkt ist die Mitgliederkommunikation, die im Zentrum einer jeden genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie zu stehen hat und an deren Inhalten sich auch die Informationen an alle anderen Zielgruppen orientieren sollten. Neben vielen handwerklichen Details sind drei Schwerpunkte zu beachten. Zuerst geht es darum, Kommunikation als einen Prozess zu verstehen, der mehrere Elemente unbedingt zu enthalten hat. So muss die Kommunikation als eigenständiger Erfolgsfaktor

verstanden und in ein Konzept eingebunden werden, das wiederum Teil der Unternehmensstrategie sein muss. Es sind die kommunikativen Stellhebel zu identifizieren und eine begleitende Erfolgskontrolle ist zu institutionalisieren.

### MemberValue-Strategie

Die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kommunikationsaktivitäten nimmt deutlich zu, wenn von vorneherein davon ausgegangen wird, dass der inhaltliche Kern der Mitgliederkommunikation aus dem MemberValue und seiner Struktur besteht. Diese Vorgangsweise stellt es sicher, dass die Kommunikationsstrategie in sich



Hemmnisse von Web 2.0 (Vorstandsbefragung)

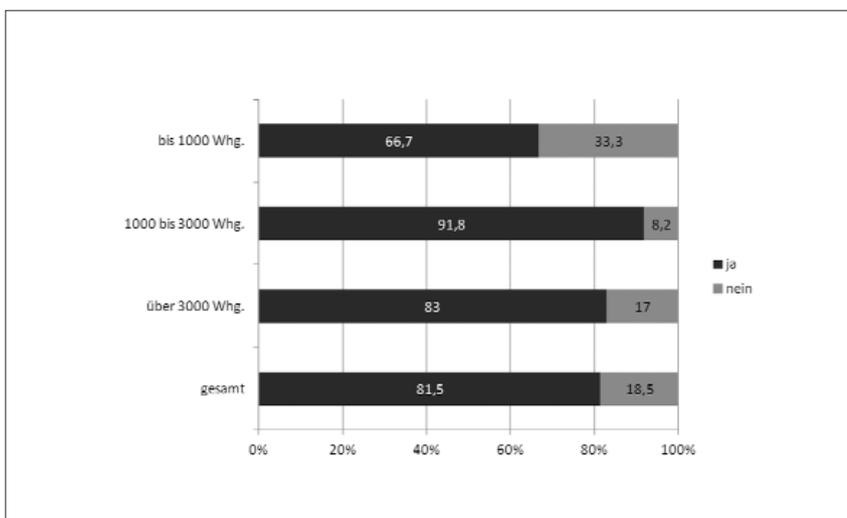
Quelle: Schmitter (2012), S. 140

stimmig ist, zur Unternehmensstrategie passt und die genossenschaftlichen Besonderheiten berücksichtigt. Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften ist also ein immerwährender Prozess der Gewinnung, Nutzung und Weitergabe von Informationen über den MemberValue.

### Kommunikationsmedien

Ein sehr wichtiges Element einer jeden Kommunikationsstrategie ist

ein guter Mix der Kommunikationskanäle. Diesbezüglich stellen sich aktuell neue Herausforderungen, da zu entscheiden ist, ob und wie z.B. die Instrumente des Web 2.0 in die Kommunikation einbezogen werden sollen. Es ist unabdingbar, sich mit diesem Thema ernsthaft auseinanderzusetzen und die Konsequenzen der dann fundiert getroffenen Entscheidung auszuloten. Eine IfG-Primärerhebung bei Vorständen und Mitglie-



Langfristiger Handlungsbedarf bei der Mitgliederkommunikation Größenklassen (Vorstandsbefragung)

Quelle: Schmitter (2012), S. 117

dern von Wohnungsgenossenschaften hat gezeigt, dass das Internet generell sowie Web 2.0-Anwendungen speziell von Wohnungsgenossenschaften auch heute genutzt werden, jedoch in Zukunft deutlich mehr Bedeutung gewinnen werden. Davon ist auszugehen, da die Mitglieder privat bereits ein aktives Nutzerverhalten an den Tag legen. Dabei gilt es auch die aktuellen Hemmnisse sehr ernsthaft zu prüfen und in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

### Fazit

Viele Vorstände von Wohnungsgenossenschaften sehen Handlungsbedarf bei der Mitgliederkommunikation und beschäftigen sich derzeit sehr aktiv mit diesem Thema. Entsprechende Aktivitäten sind erfolgversprechend, da sich gezeigt hat, dass Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften, die sich gut informiert fühlen, zufriedener mit Ihrer Wohnsituation sind und dem Unternehmen stärker vertrauen. Diese Zusammenhänge sind ein sehr wichtiges Fundament für die Entwicklung adäquater Kommunikationsstrategien für Wohnungsgenossenschaften.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Ringvorlesung der Universität Hamburg: Genossenschaftlicher Wohnungsbau am 28. Juni 2012 in Hamburg.*

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

## Theresia Theurl

### Genossenschaften: Einzigartig und zeitgemäß\*

Die Uelzena Gruppe feierte ihren 60. Geburtstag. Seinerzeit als Zentralmolkerei zur Verwertung der Milchüberschüsse der Mitgliedsmolkereien gegründet ist es der Genossenschaft hervorragend gelungen, in sechs Jahrzehnten zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen und gleichzeitig wirtschaftlichen Erfolg und Anpassungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Heute versteht sich die Uelzena als ein Dienstleister der lebensmittelverarbeitenden Industrie mit dem Schwerpunkt der Lohn- und Milchveredelung.



Der Erfolg der Uelzena hat viele Wurzeln. Eine davon ist ihre genossenschaftliche Organisationsform. Das Jubiläum gibt Anlass zu den Fragen, was sie einzigartig und was sie zeitgemäß macht.

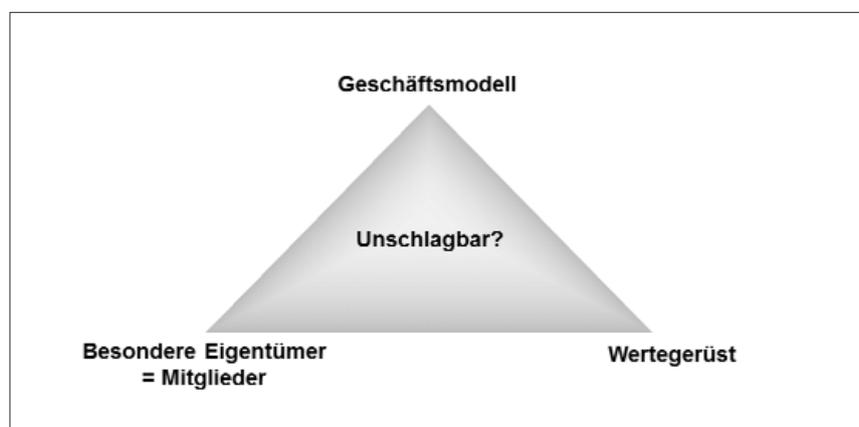
#### Einzigartig

Es ist in der Tat so, dass Genossenschaften seit vielen Jahrzehnten vor unterschiedlichsten Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig geblieben sind, weil sie markante Besonderheiten aufweisen. Diese sind weder kopierbar noch ersetzbar, wenn an der genossenschaftlichen Grundidee der kollektiven Selbsthilfe festgehalten werden soll und wenn die private Eigentümerschaft vor allem Nutzer und nicht Investoren einbeziehen soll. Diese besondere Governance macht Genossenschaften einzigartig: Sie schlägt sich nicht nur in einem Geschäftsmodell nieder, das es ermöglicht, wirtschaftliche Größe und Dezentralität zu kombinieren. Sondern

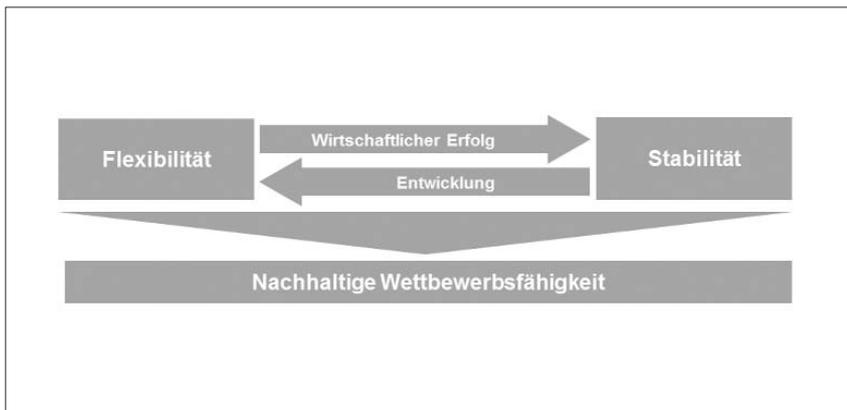
dazu kommt mit der MemberValue-Orientierung die Möglichkeit, eine einzigartige Strategie zu verfolgen. Beide Elemente korrespondieren mit einem stimmigen Wertegerüst. Diese Governance hat sich in ihrem Kern seit der Entstehung von Genossenschaften im 19. Jahrhundert nicht verändert, wenn auch die Inhalte der konkreten Umsetzung an die jeweiligen Herausforderungen anzupassen waren. Dies ist der Uelzena mit der Entwicklung ihrer Aktivitätsschwerpunkte sehr gut gelungen.

#### Zeitgemäß

Dass Genossenschaften auch heute noch sehr zeitgemäß sind, zeigt die Geschichte der Uelzena Gruppe ebenso. Es sind die zahlreichen Herausforderungen des Marktes sowie der internen Entwicklungen in einer Gruppe, die die eigentlichen Bewährungsproben für eine genossenschaftliche Gruppe darstellen. Werden diese bestanden, ergeben sich positive Perspektiven. Diese folgen jedoch keiner Automatik, sondern sie sind immer wieder zu erarbeiten und durch gute Entscheidungen zu untermauern. Wenn dies gelingt, bildet sich unabhängig von den konkreten Inhalten der Entscheidungen zusätzlich eine positive Erwartungshaltung bezüglich der Problemlösungsfähigkeit von Management und Eigentümern heraus. Diese sensibilisiert für eine offensive



Einzigartig



Anpassungsfähigkeit

Herangehensweise an Probleme und Veränderungen, was wiederum Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von genossenschaftlichen Unternehmen ist. Gelingt es, wirtschaftlichen Erfolg durch Anpassungsfähigkeit sicherzustellen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dadurch die Unternehmensentwicklung stabilisiert wird, was wiederum die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit erhöhen wird. Es kommt somit zur Auflösung der ei-

gentlich gegenläufigen Beziehung zwischen Flexibilität und Stabilität. Wenn dies eine genossenschaftliche Gruppe oder ein genossenschaftliches Unternehmen erreichen kann, ist dies der beste Beweis dafür, dass Genossenschaften nicht nur einzigartig sind, sondern auch zeitgemäß.

### Fazit

Die Uelzena Gruppe kann auf eine erfolgreiche Unternehmensgeschichte

von sechs Jahrzehnten zurückblicken. Dies ist für eine Unternehmensgruppe alles andere als selbstverständlich. Sie hat in diesen Jahren die entscheidenden Erfolgsbedingungen erkannt und konsequent umgesetzt: Sie hat sich kontinuierlich und aktiv weiterentwickelt, dabei jedoch ihre Identität behalten. Dies möge sich in den folgenden Jahrzehnten so fortsetzen.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Generalversammlung der Uelzena Gruppe am 29. Juni 2012 in Bad Bevensen.

---

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

---

## Theresia Theurl

*Genossenschaften 2012: Einzelwirtschaftliches Fundament, gesamtwirtschaftlicher Erfolg, gesellschaftliche Werte\**

Der Schwerpunkt der Veranstaltung bestand in der Rolle von Genossenschaften im Rahmen einer neuen Wirtschaftspolitik. Obwohl eine neue Wirtschaftspolitik kaum konturiert ist, macht es viel Sinn, das ordnungspolitische Profil von Genossenschaften herauszuarbeiten, um entsprechende Perspektiven auszuloten.

Genossenschaften zeichnen sich seit jeher durch ein besonderes einzelwirtschaftliches Fundament aus. Erfolgreiche Genossenschaften ermöglichen Wirkungen, die weit über die Kooperationspartner hinausgehen. Ein wesentliches Element dieses umfassenden Zusammenhanges sind Werte, die

nicht aufgesetzt werden, sondern die von vorneherein die genossenschaftliche Ökonomie und ihre Akteure prägen. Aus diesem Komplex kann ein stimmiges ordnungspolitisches Profil von Genossenschaften abgeleitet werden.

### Ordnungspolitisches Profil

Zuerst gilt es zu betonen, dass Genossenschaften privatwirtschaftliche Organisationen sind. Es handelt sich nicht um Non-Profit-Organisationen und ebenso nicht um staatliche Einrichtungen. Vielmehr ist es so, dass

- Genossenschaften**
- ▶ ... sind privatwirtschaftliche Organisationen
  - ▶ ... sind keine Non-Profit-Organisationen
  - ▶ ... sind keine staatlichen Einrichtungen
  - ▶ ... verfolgen ein kooperatives Geschäftsmodell
  - ▶ ... weisen eine Governance der Subsidiarität auf
  - ▶ ... zeichnen sich durch eine starke Eigentümerkontrolle aus

Ordnungspolitisches Profil

sie ein kooperatives Geschäftsmodell verfolgen und eine Governance der Subsidiarität aufweisen. Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass sie eine starke Eigentümerkontrolle aufweisen, die zu einer starken Anreizkonsistenz führt, da die Entscheidungsträger auch die Verantwortung zu übernehmen haben.

### Wirtschaftspolitische Konsequenzen

Dieses Profil führt dazu, dass Genossenschaften ein elementarer Bestandteil einer marktwirtschaftlichen Wirtschafts- und einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung sind. Sie sind als Steuerungsinstrumente einer staatlichen Wirtschaftspolitik nicht geeignet, auch wenn dies manchmal so gefordert oder behauptet wird. Allerdings können Genossenschaften unter bestimmten Voraussetzungen eine staatliche Wirtschaftspolitik ergänzen oder sogar ersetzen. Dies hängt auch damit zusammen, dass sich Genossenschaften in Phasen des Wandels und neuer Herausforderungen besonders bewähren und ein außeror-

dentliches Stabilisierungspotenzial aufweisen.

### Einzelwirtschaftliche Kooperationsrente

Das einzelwirtschaftliche Fundament von Genossenschaften ist in zahlreichen Ausgaben des IfG-Newsletters vorgestellt und analysiert worden, so dass an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden soll, dass es im Kern um eine einzelwirtschaftliche Kooperationsrente geht, die nur durch das genossenschaftliche Zusammenwirken entstehen kann. Die Kooperationsrente kann darin bestehen, dass

eine wirtschaftliche Existenz erst möglich wird oder dass Projekte in allen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen umgesetzt werden können. Sie kann aber auch beinhalten, dass wirtschaftliche Ergebnisse oder Projektziele in einem sonst nicht möglichen Ausmaß erreicht werden.

### Gesellschaftliche Rente

Während die Kooperationsrente als einzelwirtschaftliche Gründungsvoraussetzung interpretiert werden kann, geht die gesamtwirtschaftliche oder gesellschaftliche Rente weit darüber hinaus. Denn in ihrer Zielerreichung erfolgreiche Genossenschaften rufen ein Vielfaches dieser Wirkungen auch bei anderen Menschen und Unternehmen hervor. Sie können nicht nur die Wirtschaftskraft von Regionen erhöhen und Standorte aufwerten, sondern diese auch (wieder) lebenswert machen, indem Infrastrukturen entstehen oder erhalten werden, die Umwelt stabilisiert wird, privates Engagement gefördert wird und indem auf diese Weise Zukunftsperspektiven entstehen oder aufgezeigt werden können. Dies alles resultiert aus der Tatsache,

- ▶ Genossenschaften sind elementarer Bestandteil einer marktwirtschaftlichen Ordnung
- ▶ Genossenschaften sind als Instrumente einer staatlichen Wirtschaftspolitik nicht geeignet
- ▶ Genossenschaften können unter bestimmten Voraussetzungen Wirtschaftspolitik ersetzen
- ▶ Genossenschaften bewähren sich in Phasen des Wandels und neuer Herausforderungen
- ▶ Genossenschaften stabilisieren in Krisen
- ▶ Genossenschaften ermöglichen eine gesellschaftliche Rente

Wirtschaftspolitische Konsequenzen

dass die genossenschaftliche Zusammenarbeit individuelle Ziele besser erreichen lässt als bei einem isolierten Vorgehen.

### Fazit

Diese Zusammenhänge machen auch klar, dass Genossenschaften keine Instrumente einer Regional-, Sozial- oder Strukturpolitik sind, jedoch wie diese wirken und sie daher ersetzen können. Solche wertvollen regiona-

len, gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen werden jedoch unintendiert und als Kollateraleffekte erzielt. Somit könnte eine pointierte Schlussfolgerung zum Generalthema der Veranstaltung lauten, dass mit einer Zunahme von erfolgreichen Genossenschaften die Aktivitäten einer staatlichen Wirtschaftspolitik verringert oder in anderen Bereichen konzentriert werden könnten.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der 17. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung am 18. September 2012 in Wien.

---

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

---

## Theresia Theurl

*Stärke durch Nähe:*

*Die Volksbanken im internationalen Jahr der Genossenschaften\**

Genossenschaften werden von der deutschen Bevölkerung positiv eingeschätzt. Zusätzlich sind viele Bürger der Meinung, dass sich Genossenschaften in der Finanzmarktkrise bewährt haben. Bei den Genossenschaftsbanken schlägt sich dies auch in steigenden Marktanteilen nieder. So kann tatsächlich festgehalten werden, dass Volksbanken stark sind, was im internationalen Jahr der Genossenschaften einen erfreulichen Status darstellt.

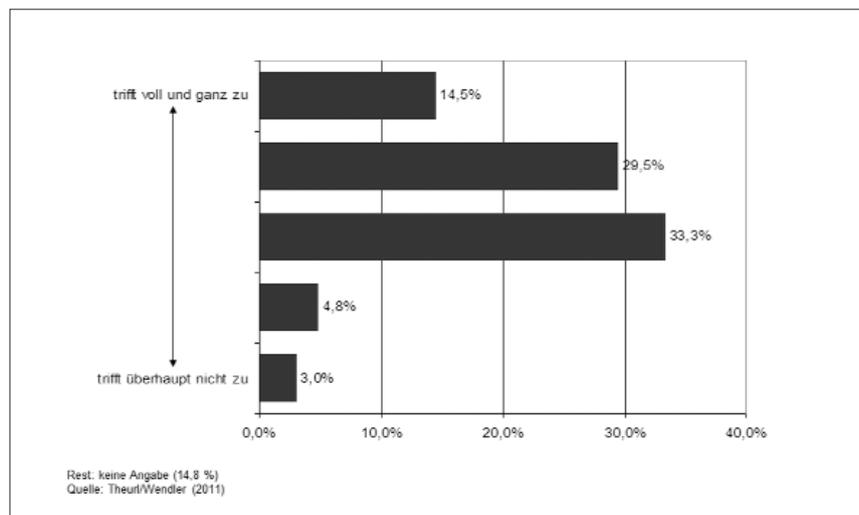
Die Stärke der Volksbanken wird durch ihr stimmiges Ganzes bestimmt. Geschäftsmodell, Strategie und Wertebasis passen zusammen und dies wird von Mitgliedern und Kunden gutgeheißen. Die Eigentümerkunden, also die Mitglieder, schätzen den MemberValue, den ihre Banken erwirtschaften und der ihnen zugutekommt und nicht anonymen Investoren oder kommunalen Organisationen.

### Stärke

Gerade in Zeiten, die durch Unsicherheit und Veränderung geprägt sind, kommt dies besonders deutlich zum Tragen. In solchen Phasen zeigt sich,

dass Volksbanken einen Vertrauensanker in einem turbulenten Umfeld darstellen. Sie sind stark. Stärke ist einerseits ein Zeichen für die Wettbewerbs-

fähigkeit eines Unternehmens, andererseits gilt es diese Stärke auch zu erhalten. Dies erfordert es kontinuierlich zu prüfen, ob die Determinanten



Genossenschaften haben sich in der Wirtschafts- und Finanzkrise bewährt

der Stärke auch weiterwirken. Die Konsistenz der komplexen Governance von Genossenschaftsbanken ermöglicht eine inhärente Stärke, die es jedoch erst zu heben gilt. Die genossenschaftliche Governance ist geprägt durch Nähe.

### Nähe

Volksbanken sind nah. Nähe kann als ein ökonomischer Wert verstanden werden. Wie kommt die genossenschaftliche Nähe zum Ausdruck? Dies geschieht über zahlreiche Kanäle. Volksbanken beraten nah und sie entscheiden nah. Sie sind in der Region verwurzelt, denn Mitglieder, Kunden und Mitarbeiter stammen aus der Region. Volksbanken machen ihre Geschäfte in der Region. Sie sind selbst mittelständische Unternehmen und ihre Geschäftskunden sind es ebenso. Volksbanken sind nicht finanzmarktgetrieben. Sie sind in der Lage, Verantwortung für die Region und ihre Bevölkerung zu übernehmen und sie tun dies auch.

### Wertvolle Gesellschaftsmitglieder

So können Volksbanken als wertvolle Gesellschaftsmitglieder eingeschätzt werden. Anders als manch andere Unternehmen erwerben sie sich diesen Status nicht durch kostspielige CSR-Projekte oder durch „aufgesetzte wirtschaftsethische Programme“, sondern es handelt sich um eine Art „Zusatzgabe“. Erfolgreiche Volksbanken machen nicht nur ihre Mitglieder wirtschaftlich erfolgreich und umgekehrt. Es kommt vielmehr dazu, dass der unternehmerische Erfolg die



Vertrauensanker

Unterstützung sozialer, gesellschaftlicher und kultureller Projekte in der Region ermöglicht. Es können Sponsoring- und Spendenaktivitäten umgesetzt werden. Es kann bürgerschaftliches Engagement gefördert, unterstützt, moderiert und initiiert werden. Durch dies alles können Wirtschaft und Gesellschaft der Region und des Standortes stabilisiert werden.

### Vertrauensanker

Es kann also davon ausgegangen werden, dass durch Nähe Stärke erst entsteht. Die Kanäle, über die dieser Zusammenhang wirksam wird, sind zahlreiche. So sind wichtige Informationen über aktuelle und potenzielle Mitglieder und Kunden verfügbar. Dies ermöglicht es Risiken zu senken. Die Kommunikation wird erleichtert. Es wird naheliegend, Verantwortung zu übernehmen und der Erfolg wird direkt sicht- und spürbar. Auf diese Weise können Unsicherheit abgebaut und Erwartungen stabilisiert werden: ein gutes Fundament für die Herausbildung von Vertrauen, einem der

wichtigsten Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg und Akzeptanz von Unternehmen. Volksbanken können also als Vertrauensanker verstanden werden. Dies ist eine der wichtigsten Botschaften im internationalen Jahr der Genossenschaften.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Vertreterversammlung der Volksbank Lingen eG am 11. Juli 2012 in Lingen.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Genossenschaft heute: Die moderne Unternehmensform der Zukunft\**

Das internationale Jahr der Genossenschaften führte auch in Österreich zu zahlreichen Veranstaltungen, in denen das genossenschaftliche Geschäftsmodell analysiert und diskutiert wurde. Im Mittelpunkt stand häufig die Frage, ob es noch in die Zeit passen würde. In Österreich arbeiten zahlreiche Genossenschaften und genossenschaftliche Verbände erfolgreich und seit vielen Jahrzehnten.

Auch für die österreichischen Genossenschaften gilt: Trotz ihrer langen Tradition sind sie sehr moderne Organisationsformen, die ausgezeichnet in unsere Zeit passen. Sie verkörpern nicht nur ein zeitgemäßes Geschäftsmodell, sondern dieses entspricht darüber hinausgehend einem Wertgerüst, das Menschen zunehmend wieder als gut und wichtig einschätzen. Wenn sich Genossenschaften dieser Merkmale bewusst sind, wird es ihnen möglich Strategien umzusetzen, die ihre aktuelle Wettbewerbsfähigkeit fördern und ihnen gute Perspektiven für die Zukunft verschaffen. Doch

dies ist kein Selbstläufer, sondern erfordert zukunftsorientierte und zupackende Funktionäre und Mitglieder.

#### **Geschäftsmodell**

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell sollte nüchtern betrachtet werden, eine verklärte Genossenschaftsromantik ist nicht angebracht. Zugrunde liegt ein rationales Kooperationskalkül, dessen Ergebnis dann zu einer genossenschaftlichen Zusammenarbeit führt, wenn die Vorteile die Kosten überwiegen. Dies gilt für die Gründungssituation ebenso wie für die laufende Zusammenarbeit in ge-

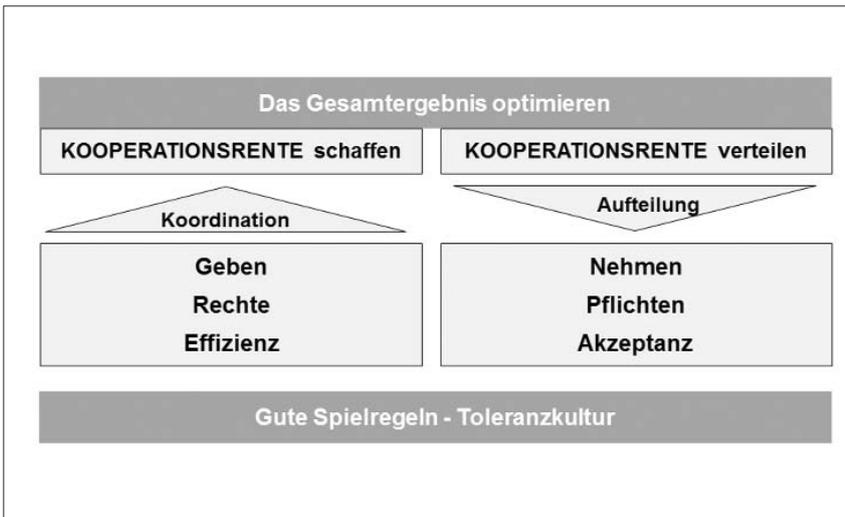
nossenschaftlichen Organisationen. Oft geraten in einer funktionierenden Genossenschaft die Möglichkeiten in Vergessenheit, die außerhalb der Kooperation bestehen und die nicht selten unterlegene Ergebnisse mit sich bringen würden. Zusätzlich wird gerne vernachlässigt, dass es um Nettopositionen geht, also mit einer Zusammenarbeit immer auch Kosten verbunden sind. Die Berücksichtigung dieser beiden Aspekte ermöglicht nicht nur eine realistische Einschätzung von Genossenschaften, sondern rückt auch in den Vordergrund, dass das Management von Genossenschaften besonderen Anforderungen gerecht zu werden hat.

#### **Effizienz und Akzeptanz**

Es ist in vielerlei Hinsicht einfacher einen hierarchisch organisierten Konzern zu leiten als eine dezentral strukturierte Genossenschaft. Die Qualität des genossenschaftlichen Managements zeigt sich an Höhe und Struktur des geschaffenen MemberValues. Es gilt das Gesamtergebnis zu optimieren. Dies beinhaltet immer ein Zweifaches, nämlich die Schaffung der Kooperationsrente ebenso wie ihre als gerecht eingeschätzte Verteilung. Die Verteilungsfrage enthält nicht nur die



Gen. Dir. Josef Braunshofer, Dir. Dr. Rudolf Binder (OÖ Raiffeisenverband), Prof. Dr. Theresia Theurl, Präs. NR Jakob Auer, Gen. Anwalt Präs. Franz Reisecker, Mag. Günther Lengauer (BH Sankt Magdalena)



Effizienz und Akzeptanz

Aufteilung des MemberValues auf die Mitglieder, sondern wird durch seine Struktur beeinflusst. Während die Höhe des MemberValues von der Effizienz der genossenschaftlichen Wertschöpfung abhängt, ist es seine Aufteilung, die die Akzeptanz der Genossenschaft durch ihre Mitglieder bestimmt. Effizienz und Akzeptanz fördern die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaft und sind wichtige Faktoren, von denen ihre Perspektiven abhängen. Für das Management geht es um die Bewährung bei der Erfüllung einer Koordinations- und einer Verteilungsaufgabe.

### Spielregeln

Die Aktivitäten des genossenschaftlichen Managements und sein Zusammenwirken mit den Mitgliedern benötigen also gute Spielregeln. Diese enthalten für alle beteiligten Akteure Rechte und Pflichten. Dies korrespondiert mit den Governance-merkmalen einer jeden Kooperation, die für das Geben und das Nehmen der Kooperationspartner ein Gleichgewicht finden müssen. In vielen Ge-

nossenschaften dominiert im täglichen Zusammenwirken der Blick auf die Rechte und das Nehmen. Dies kann nur dann mit der zweiten Seite der Medaille in Einklang gebracht werden, wenn verstanden wird, dass man mehrfach und bei unterschiedlichen Transaktionen aufeinander trifft und der Nettosaldo der gesamten Kooperationsbeziehung ausschlaggebend ist. Diesen gedanklichen Zugang sicherzustellen ist eine wichtige Managementaufgabe. Sie wird dann erleichtert, wenn die Spielregeln in eine Toleranzkultur eingebunden sind. Eine solche stellt sicher, dass sich die Kooperationspartner nicht nur ihrer Abhängigkeit von den Kooperationsergebnissen bewusst sind, sondern auch der Tatsache, dass sie selbst diese beeinflussen und dass für die Schaffung einer Kooperationsrente zusätzlich die anderen Kooperationspartner notwendig sind.

### Fazit

Genossenschaften sind eine zeitgemäße Unternehmensform, die auch für die Herausforderungen der Zukunft

gut gerüstet sind. Doch um den einzelwirtschaftlichen Erfolg auch dann noch sicherzustellen, bedarf es einer ausgezeichneten Führung von Genossenschaften und Funktionären, die sich der Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells bewusst sind. Ebenso wichtig ist es, dass sich die Mitglieder kontinuierlich die Frage stellen, welche Optionen sie ohne ihre Genossenschaft hätten. Dies erleichtert es für alle Beteiligten die Gesamtzusammenhänge im Auge zu behalten. Der wirtschaftliche Erfolg einer Genossenschaft hängt nicht nur von der Effizienz ihrer Wertschöpfung ab, sondern auch von der Akzeptanz der Aufteilung ihrer Ergebnisse. Nicht überraschend ist also, dass die Qualität der MemberValue-Strategie erfolgsentscheidend ist.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages auf Einladung des Raiffeisenverbandes Oberösterreich im Rahmen des „Magdalengesprächs“ am 2. Oktober 2012 im Bildungshaus in St. Magdalena.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Chancen der Genossenschaftsbanken im Jahr 2020\**

Über die Chancen der Genossenschaftsbanken im Jahr 2020 nachzudenken, ist mutig. Doch es ist auch notwendig und es existieren viele Ansatzpunkte und Hinweise, die diese Aufgabe strukturieren können. Dennoch gilt auch in diesem Fall, dass es Sicherheit über die Zukunft nicht gibt. Wird jedoch das Motto der Veranstaltung „Mit.Einander“ in die Überlegungen einbezogen, wird die Aufgabe etwas einfacher. Denn dann treten die komparativen Stärken der Genossenschaftsbanken, ihr kooperatives Geschäftsmodell, in den Vordergrund.

Dass das Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken jenen anderer Banken in schwierigen Zeiten überlegen ist, hat sich in den vergangenen Jahren sehr deutlich herausgestellt. Es waren die Genossenschaftsbanken, die in den Jahren der Finanzmarktkrise und der anhaltenden Staatsschuldenkrise Marktanteile gewonnen haben. Kunden und Mitglieder haben ihnen mehr Vertrauen entgegengebracht als den Geldhäusern anderer Sektoren. Doch dies kam und kommt nicht von ungefähr. Genossenschaftsbanken können ihre Stärken vor allem in Phasen der Unsicherheit und des

Wandels besonders gut ausspielen. Es zeichnet sich ab, dass auch die kommenden Jahre durch Wandel und Unsicherheit geprägt sein werden und daher existieren auch heute schon Hinweise über die Chancen von Genossenschaftsbanken im Jahr 2020.

#### Beste Chancen

Werden die aktuellen Entwicklungen und Rahmenbedingungen für das Bankgeschäft zugrundegelegt und daraus Anforderungen an die Banken abgeleitet, dann lassen sich leicht einige Besonderheiten von Genossenschaftsbanken isolieren, die diesen

Anforderungen besser entsprechen als andere Banken. Daraus lassen sich auch Chancen für einen längeren Zeitraum ableiten, die jedoch nicht einfach zufallen werden, sondern die zuerst erkannt und dann erarbeitet werden müssen.

#### Organisationsstruktur

Das Chancenprofil wird durch die genossenschaftliche Organisationsstruktur bestimmt. Nur Genossenschaftsbanken schaffen es, gleichzeitig die Vorteile der persönlichen Nähe und der wirtschaftlichen Größe zu erreichen. Die Kombination aus dezentralen und gemeinsamen Unternehmen, die eine genossenschaftliche Finanzgruppe ausmacht, ist im Hinblick auf Kosten-, Risiko-, Markt- und Informationsaspekten zentralisierten Konzernen überlegen, wenn Kunden versichert sind und Kontrollmöglichkeiten und Transparenz wichtiger werden. Die Optimierung der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe zählt daher zu den immerwährenden Herausforderungen, um diese organisatorischen Vorteile auch nutzen zu können.



### Eigentümerstruktur

Doch dies ist nicht alles. Nur Genossenschaftsbanken schaffen es, dass der Erfolg im Geschäft mit den Mitgliedern und Kunden auch den Mitgliedern und Eigentümern zugutekommt. Dies ist Ergebnis der strikten MemberValue-Orientierung von Genossenschaftsbanken, die nicht nur die Identität von zahlreichen Bankkunden und Eigentümern nutzen kann, sondern auch die Einflüsse der Finanzmärkte zurückdrängen kann. Diese sind in der Lage, die Unsicherheit von Menschen durch eine Betonung der Kurzfristigkeit und durch ihre Eigendynamik noch zu verstärken. Daher kann eine realwirtschaftliche Verankerung sowie eine langfristige Orientierung des Bankgeschäfts sichergestellt werden und bleiben isolierte Investorenkalküle im Hintergrund. Die Schärfung und konsequente Umsetzung guter MemberValue-Strategien zählen daher ebenso zu den wichtigsten Vorbereitungen auf das Jahr 2020.

### Anreizstruktur

Genossenschaftsbanken haben auch deswegen beste Zukunftschancen, weil sie selbst genau dann erfolgreich sind, wenn sie die Region und deren Menschen und deren Unternehmen erfolgreich machen. Diese Zusammenhänge resultieren daraus, dass erfolgreiche Genossenschaftsbanken nicht nur ihren Mitgliedern wirtschaftlichen Erfolg vermitteln, sondern dass dadurch auch positive gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Wirkungen über unterschiedliche Kanäle hervorgerufen werden.

Diese Kollateraleffekte folgen der einzelwirtschaftlichen Logik von Genossenschaftsbanken, deren Mitglieder ihre Entscheidungen auch zu verantworten haben. Gute Entscheidungen bringen nicht nur ihnen selbst Vorteile, sondern indirekt auch dem wirtschaftlichen Aktivitätsraum mit seiner Bevölkerung und seinen Unternehmen. Genossenschaftsbanken zeichnen sich durch eine gute Anreizstruktur aus. Dass sich die Mitglieder ihrer Eigentümereigenschaft bewusst sind, ist eine wichtige Voraussetzung für diese Effekte. Es geht also darum, diese genossenschaftliche Besonderheit mit ihren direkten und indirekten Effekten noch deutlich offensiver zu kommunizieren.

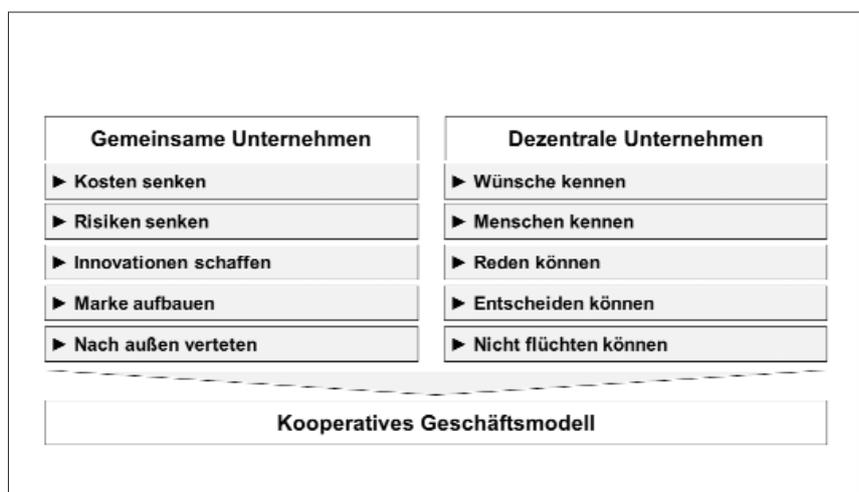
### Wertestruktur

Genossenschaftsbanken haben auch deswegen beste Chancen im Jahr 2020, weil die genossenschaftlichen Werte zum Geschäftsmodell passen und weil sie den Anforderungen entsprechen, die Menschen heute an Unternehmen stellen. Fairness, Nachhaltigkeit, Identität und Nähe, Kon-

trollmöglichkeiten, Bereitschaft zur Verantwortung, Stabilität und Sicherheit fordern Menschen von Unternehmen, besonders auch von Banken. Es sind diese Werte, die dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell seit jeher inhärent sind. Sie müssen also nicht mühsam und kostenintensiv signalisiert werden, sondern sie sind bereits vorhanden. Auch diese Facette von Genossenschaftsbanken ist mit Aufgaben für sie verbunden, denn es kann heute nicht abgeschätzt werden, ob wir es mit einem dauerhaften Wertewandel zu tun haben. Daher ist es notwendig, nicht nur glaubwürdige wertorientierte Kommunikationsstrategien zu entwickeln, sondern sich um die Korrespondenz von Sprechen und Handeln zu bemühen.

### Fazit

Genossenschaftsbanken haben beste Chancen für 2020. Sie liegen in ihrem besonderen Geschäftsmodell begründet. Doch diese Chancen sind eben Chancen und keine Garantien. Dies führt dazu, dass sich umfangreiche Management-, Kommunikations- und



Organisationsstruktur

Lobbyingaufgaben abzeichnen, die Genossenschaftsbanken, eingebunden in ihre Finanzgruppen, nun zügig angehen sollten: Mit.Einander. Nicht zuletzt geht es auch um die Verankerung der genossenschaftlichen Besonderheiten in der staatlichen Regulierung

auf europäischer und nationaler Ebene.

\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des Mitarbeiterevents der Raiffeisen-Bankengruppe Tirol am 19. Oktober 2012 in Innsbruck „Mit.Einander 2017 – Strategie der RBGT“ .

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

## Theresia Theurl

### Genossenschaften: Nah am Markt und nah am Menschen\*

Genossenschaften zeichnen sich durch besondere Merkmale aus. So machen sie es möglich, dass sich eigentlich Widersprüchliches vereinbaren lässt. Dies gilt für die Kombination kleiner Unternehmen mit wirtschaftlicher Größe, ebenso für die Verbindung von dezentral verankerter Entscheidungsfindung und gemeinsamer Strategie. Selbständigkeit und eine kooperationsspezifische Abhängigkeit lassen sich ebenso verbinden wie lokale und globale Aktivitäten. All dies macht Genossenschaften aus. Doch sie verbinden auch eine persönliche Komponente mit einer unpersönlichen, denn einerseits bilden immer Menschen Ursprung und Kern von Genossenschaften, andererseits wird es ihnen erst durch die Zusammenarbeit möglich, erfolgreich ein unpersönliches Medium zu nutzen, nämlich den Markt.

Genossenschaften sind nah am Markt und Genossenschaften sind nah am Menschen. Sie sind auf Märkten tätig, die sich durch einen intensiven Wettbewerb auszeichnen, sei dies der Bankenmarkt oder seien dies land-

wirtschaftliche Märkte. Viele weitere Beispiele existieren.

#### Markt

Wenn Genossenschaften dort als Anbieter oder Nachfrager auftreten, kön-

nen sie dies mit gebündelten Aktivitäten tun, was ihren Mitgliedern jeweils alleine nicht möglich wäre. Sie gewinnen durch die Zusammenarbeit Stärke und werden dadurch zu echten Konkurrenten für die anderen Marktteilnehmer. Sie sind also nah am Markt.

#### Menschen

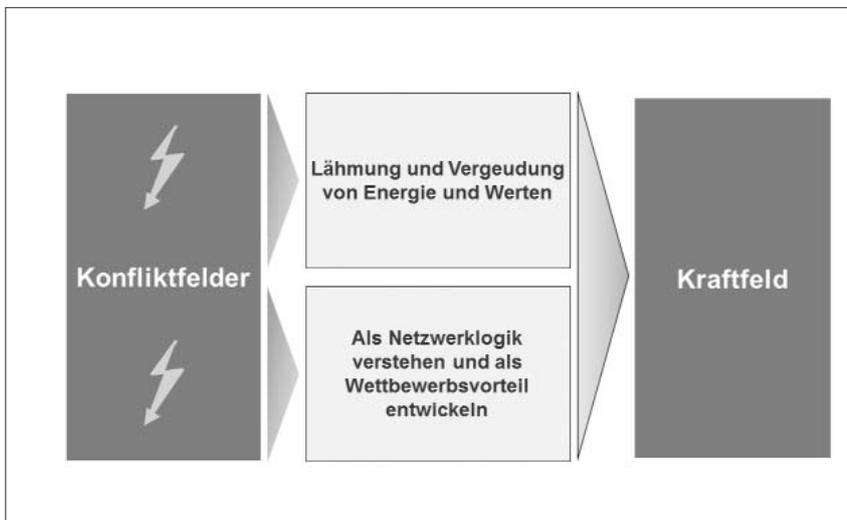
Dennoch sind sie auch nah an ihren Mitgliedern, sie setzen sich aus ihnen zusammen. Sie sind also auch nah am Menschen und ermöglichen diesen wirtschaftliche Aktivitäten, die sonst nicht möglich wären. Dies schafft wiederum wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorteile für die Region und hier für deren Menschen, nicht zu vergessen für die Mitarbeiter. Für sie

**Herausforderung Management**

**Wunsch nach Größe und Effizienz,**

**Furcht vor zentraler Macht.**

Immer wieder



Genossenschaftliches Konfliktfeld

entstehen direkt bei Genossenschaften Arbeitsplätze oder indirekt bei anderen Unternehmen durch die wirtschaftlichen Verflechtungen.

### Zusammenarbeit

Damit diese positiven Wirkungen auf der einzelwirtschaftlichen und auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene auch in Zukunft entstehen, müssen sich die Handelnden und die Entscheidungsträger in Genossenschaften dieser Zusammenhänge bewusst bleiben. Man sollte sich immer wieder daran erinnern, dass der Erfolg der Genossenschaft und der Erfolg einer genossenschaftlichen Gruppe von der Zusammenarbeit von Menschen abhängen und diese will gelernt sein. Dies zeigen sowohl positive als auch negative Beispiele.

### Konstante

Seit es Genossenschaften gibt, zieht sich eine Konstante durch diese Organisationen, sie ist ihnen inhärent. Die Zusammenarbeit soll Größe, Effizienz und Stärke auf dem Markt errei-

chen lassen. Doch dieser Wunsch wird überlagert von der Furcht vor der Herausbildung von zentraler Macht in der Genossenschaft. Diese kann in den gemeinsamen und zentralen Gesellschaften entstehen, die sich dann verselbständigen und die dezentralen Unternehmen dominieren können. In Konsequenz wird ein Teil der Kooperationsrente dann an das Management oder an einzelne Unternehmen umverteilt. Diese Befürchtung hat durchaus reale Wurzeln und stellt hohe Anforderungen sowohl an das Management von Genossenschaften als auch an deren Eigentümer.

### Konfliktfeld

Solche Konfliktfelder sind typisch für Genossenschaften. Sie folgen aus der Art der Zusammenarbeit sowie aus ihrer Organisationsstruktur. Es geht weder darum, sie zu ignorieren noch sollten sie die Kooperation destabilisieren, denn dies würde bedeuten, auch auf die Vorteile der Zusammenarbeit verzichten zu müssen. Es ist nicht so selten, dass die Konfliktpo-

tenziale zu Konflikten werden. Es kommt dann zu einem Unterbleiben oder einer Verzögerung von wirtschaftlichen Aktivitäten, zu strategischen Fehlentscheidungen und/oder zu einer Vergeudung von Werten und Energie. Ein Teil der möglichen Kooperationsrente wird also nicht geschaffen.

### Kraftfeld

Eine überlegene Vorgangsweise besteht vielmehr darin, die typischen Konfliktfelder in Kraftfelder umzuwandeln. Was hier abstrakt klingt, empfiehlt potenzielle Konflikte als Teil der Kooperationslogik zu verstehen. Sie sind allgegenwärtig und müssen vom genossenschaftlichen Management und den Eigentümern offensiv angegangen werden. Nur dann kann auch die Kooperationsrente gehoben werden. Es muss also von vorneherein darauf geachtet werden, erstens gute Spielregeln zu schaffen, die in der Lage sind, Konflikte zu vermeiden oder zu lösen. Zweitens geht es um geeignete Kommunikationsstrukturen sowie um eine Entscheidungsvorbereitung, die mit Konflikten umgehen und diese kanalisieren kann.

### Fazit

Nah am Menschen zu sein, bedeutet die genossenschaftliche Kooperation auch vom Menschen her zu denken. Die Mitglieder sind die Herren der Genossenschaft. Doch sind sie heterogen in ihren Voraussetzungen, Anforderungen und Erwartungen, birgt dies Konflikte. Auch die Delegation von Leitungsaufgaben an Experten sowie die Gründung von zentralen Unter-

nehmen kann Konflikte mit sich bringen. Solche Maßnahmen sind jedoch erforderlich, um Genossenschaften zu professionalisieren und sie nah an den Markt zu bringen und sie dort wettbewerbsfähig und erfolgreich zu machen. Gemeinsamer Erfolg ist der beste Kitt für eine Kooperation und ein idealer Konfliktlöser in und für

Genossenschaften. Dies setzt jedoch bei allen Beteiligten eine Toleranzkultur voraus. Sie ist es, die die Menschen in den Genossenschaften erfolgreich mit ihren Märkten verbindet.

\* Zusammenfassung des Festvortrages im Rahmen des Salzburger Ge-

nossenschaftstages am 23. November 2012 in St. Johann.

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

## Theresia Theurl

### Genossenschaften im Jahr 2012: Stärke durch Nähe\*

Das internationale Jahr der Genossenschaften neigt sich seinem Ende zu. Es war ein wichtiges Jahr für die Genossenschaften aller Sparten. Dieses Zeitfenster gab ihnen eine Gelegenheit, ihre Stärke zu demonstrieren. Doch dies war in der jüngeren Vergangenheit nur eine Möglichkeit dazu. Die Stärke von Genossenschaften zeigte sich auch in anderen Zusammenhängen.

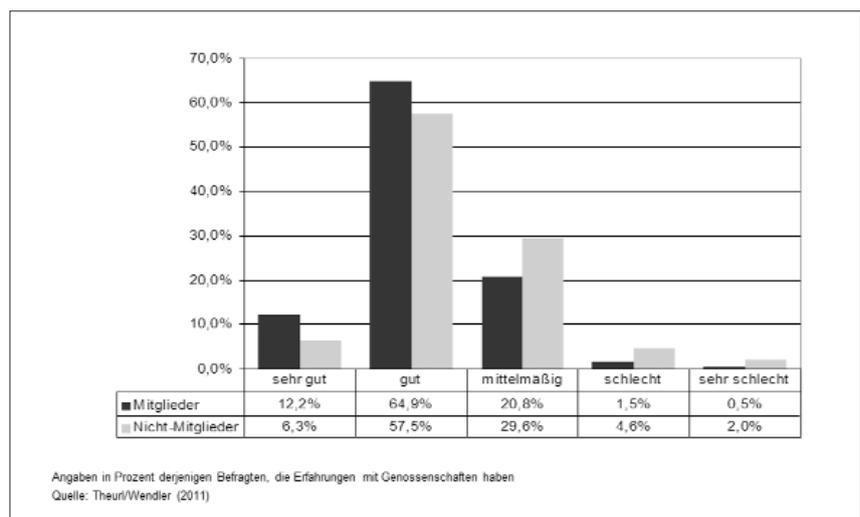
So hatte sich während der globalen Finanzmarktkrise offenbart, dass Genossenschaften in Krisenzeiten stärker als andere Organisationsformen sind. Auf vielen Märkten haben ihre Marktanteile zugenommen. Ebenso wichtig war die Information, dass sich die deutsche Bevölkerung gut informiert über Genossenschaften zeigte und dass sie diese schätzt. Erfreulich ist, dass ein großer Teil der Bevölkerung angibt, mit Genossenschaften selbst gute bis sehr gute Erfahrungen gemacht zu haben.

wicklung von Marktanteilen objektiv gemessen werden. Besonders die Genossenschaftsbanken haben während der vergangenen Jahre, die schwierige Rahmenbedingungen für Banken beinhalteten, auf vielen Segmenten

Marktanteile gewonnen. Sie konnten zeigen, dass sie ihre Stärken vor allem dann demonstrieren können, wenn das unternehmerische Umfeld komplex und unsicher ist. Dies korrespondiert auch mit jenen historischen Epo-

### Nähe

Wo liegen die Quellen dieser Stärke von Genossenschaften und worin kann die Stärke überhaupt festgemacht werden? Stärke bedeutet Wettbewerbsfähigkeit auf den relevanten Märkten. Diese kann über die Ent-



Welche Erfahrungen haben Sie mit Genossenschaften gemacht?

▶	Informationen verfügbar
▶	Kommunikation erleichtert
▶	Risiken gesenkt
▶	Verantwortung naheliegend
▶	Erfolg spürbar
▶	Engagement sichtbar
▶	Vertrauen kann entstehen

Stärke durch Nähe

chen, in denen Genossenschaften entstanden sind. Auch dieses waren Zeiträume eines markanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels. Hier wird davon ausgegangen, dass die Nähe von Genossenschaften eine wichtige Quelle für ihre Stärke bildet.

### Werte

Nähe kann als ein Wert verstanden werden, zusätzlich als ein ökonomisches Merkmal. Beides läuft darauf hinaus, dass Nähe überlegene Informationen ermöglicht. Nähe als einen Wert zu interpretieren, enthält das Verständnis, Vertrauen aufbauen und die Identität von Unternehmen einschätzen zu können. Nähe kann dann dahingehend interpretiert werden, nicht ausgeliefert zu sein, kontrollieren und beurteilen zu können und verankert zu sein, geborgen zu sein. Diese Einschätzung ist von Bedeutung, da Werte heute wieder als wichtiger eingeschätzt werden und Nähe wird als ein Wert identifiziert. Gleichzeitig ist es so, dass Nähe als Wert Ge-

nossenschaften zugeschrieben wird. Sie ist also Teil ihrer Identität. Auch die regionale Verankerung von Genossenschaften korrespondiert mit der Nähe der einzelnen Akteure. Nähe kann also als ein Wert verstanden werden, der in unsicheren Zeiten dazu beiträgt, dass Genossenschaften Vertrauen entgegengebracht wird und dies mit allen ökonomischen Konsequenzen.

### Ökonomie

Nähe hat aber auch einen ökonomischen Gehalt. Die Nähe zu Eigentümern, Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern bedeutet, dass Informationen vorhanden sind, die alternativ erst zu beschaffen wären, was mit Kosten verbunden wäre. Auch dies erleichtert die Einschätzung der Qualität der Transaktions- und Kooperationspartner und ihrer Handlungen. Nähe ermöglicht es Informationsasymmetrien abzubauen, dadurch Informations- und Transaktionskosten zu senken sowie Risiken zu verringern. Auch dies ist ein Fundament für

Vertrauen und die Einschätzung der Verlässlichkeit des Gegenübers. Nicht überraschend gewinnt die Informationsbasis in herausfordernden Zeiten besondere Bedeutung. Die Nähe und regionale Verankerung, die Genossenschaften auszeichnet, ist also auch ein massives wirtschaftliches Fundament, das zu ihrer Stärke beiträgt.

### Fazit

Die Nähe von Genossenschaften zu ihren Eigentümern, Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern hat einerseits eine Wertedimension und andererseits eine ökonomische Dimension. Beide wirken in die Richtung, dass Unsicherheit abgebaut werden und Vertrauen entstehen kann. Die Stärke von Genossenschaften in historischen Phasen einer hohen Unsicherheit wird also durch ihre Nähe sehr positiv beeinflusst.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen eines Symposiums anlässlich des Internationalen Jahres der Genossenschaften der Raiffeisenbank Main-Spessart eG am 21. November 2012 in Karlstadt am Main.*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Genossenschaftliche Antworten auf die aktuelle Wirtschaftskrise – das MemberValue-Konzept\**

Die aktuelle Wirtschaftskrise stellt die europäischen Volkswirtschaften vor strukturelle Herausforderungen. In dieser Krise haben sich Genossenschaften als sehr stabile Marktteilnehmer erwiesen. Als Grund hierfür kann ihre Mitgliederorientierung ausgemacht werden. Hieraus lassen sich Lehren für eine Zeit nach der Wirtschaftskrise ziehen, die Elemente des Genossenschaftsmodells betonen und Genossenschaften vor einschneidenden Regulierungen bewahren.

Es ist leider bezeichnend, dass von Genossenschaften Antworten auf eine Krise erwartet werden, die andere verursacht haben, deren regulatorische Auswirkungen die Genossenschaften jedoch häufig im Kern ihres Geschäftsmodells treffen. Der folgende Beitrag richtet sich deshalb an zwei Adressatengruppen: Erstens an die Manager von Genossenschaften, die das MemberValue-Konzept verstehen und umsetzen müssen, zweitens an Politiker und Regulierer, die die Grundlage des genossenschaftlichen Geschäftsmodells und die daraus resultierende stabilisierende Wirkung verstehen müssen, um eine richtige Regulierung und Behandlung von Genossenschaften gewährleisten zu können.

#### **Ursache der Krise**

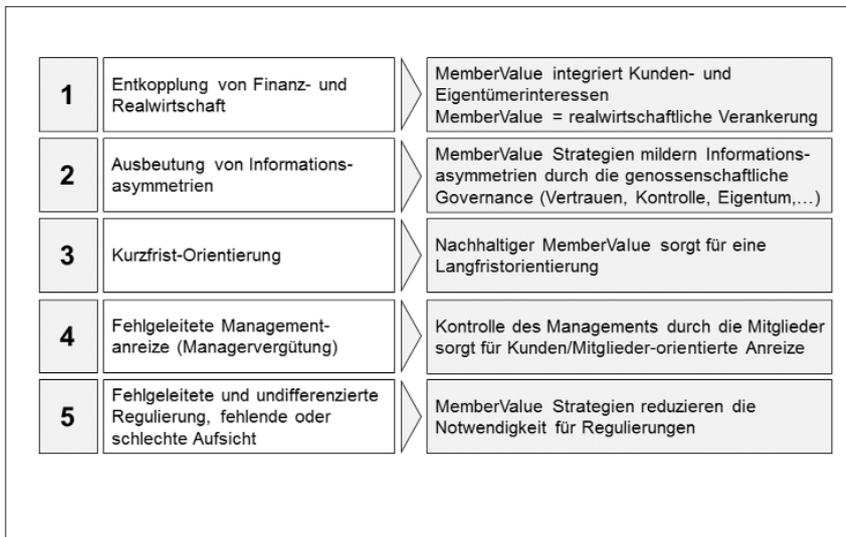
Über die Ursachen der Finanz-, Wirtschafts- und Schuldenkrise gibt es mittlerweile eine breite Literatur, die hier nicht wiederholt werden soll. Vielmehr geht es darum, aus den verschiedenen Ursachen jene zu identifizieren, die in der Organisation von Volkswirtschaften und von deren Unternehmen zu finden sind. Eine solche Ursache ist erstens die Ent-



Eric Meyer

kopplung von Finanz- und Realwirtschaft. Indem sich die Finanzwirtschaft in einigen Bereichen verselbständigt hat, ging auch eine ihrer wichtigen Funktionen, nämlich die Finanzierung realwirtschaftlicher Investitionen, verloren, die für die reale wirtschaftliche Entwicklung jedoch grundlegend ist. Zweitens wurden im Vorfeld der Finanzkrise Informationsasymmetrien – manchmal sogar in betrügerischer Absicht – ausgenutzt. Mangelnde Kontrolle und Beaufsichtigung privater Finanzintermediäre haben dieser Entwicklung weiteren Vorschub geleistet. Drittens hat sich eine Entwicklung hin zu einer Kurz-

fristorientierung gezeigt, die den Investitionserfordernissen (sowohl bei der Kreditfinanzierung als auch bei der Anlage in der Altersvorsorge) entgegensteht. Viertens haben fehlgeleitete Anreizsysteme, die sich insbesondere in der Managementvergütung finden, dazu geführt, dass einerseits eine übermäßige Risikoneigung und andererseits eine stärkere Kurzfristorientierung entstanden sind. Hierunter fällt auch die Neigung, dass für Verluste nicht gehaftet werden musste und diese zu leicht vergemeinschaftet werden konnten, was mit dem Bild des Unternehmertums nicht vereinbar ist. Schließlich haben auch die Auf-



Herausforderungen und MemberValue Wirkungen

sichtsbehörden versagt, indem sie jene Banken, die Hauptverursacher der Krise waren nicht hinreichend überwacht haben. Es ist immer noch erstaunlich, dass die deutsche Finanzaufsicht BaFin nahezu ungeschoren und ohne einschneidende Konsequenzen durch die Finanzkrise gekommen ist. Die Forderung nach mehr Kompetenzen und mehr Aufsicht verstellt hier den Blick auf die Tatsache, dass offensichtlich eher eine bessere Aufsicht benötigt wird.

### Lösungen

Die Mitgliederorientierung von Genossenschaften, umgesetzt durch den MemberValue, kann auf die genannten fünf Herausforderungen Antworten geben. Jede Genossenschaft muss dafür aber für sich festlegen, wie sie die einzelnen Komponenten des MemberValue (unmittelbarer, mittelbarer und nachhaltiger MemberValue) definiert und im Geschäft umsetzen will. Dieses ist ein wesentlicher Schritt, um die Verbindung der Eigen-

tümer- und Kundenfunktion der Mitglieder zu gewährleisten und optimal durchzusetzen. Nur wenn dieses geschieht, kann die Genossenschaft die für sie typische Stabilität erlangen. Mit einem so definierten MemberValue gelingt es dann, eine realwirtschaftliche Verankerung zu erlangen, die einer Entkopplung von Finanz- und Realwirtschaft entgegenwirkt. Die Mitgliederorientierung und die Tatsache, dass Mitglieder Eigentümer und Kunden zugleich sind, führen auch dazu, dass die negativen Eigenschaften der Informationsasymmetrien vermindert werden, da durch die Mitgliedschaft eine zusätzliche Kontrollmöglichkeit entsteht. Gleichzeitig sorgen die Eigentümerfunktion und die daraus resultierenden Kontrollen auch für eine Eindämmung der Fehlansätze für das Management. Wenn dieses auf den MemberValue fokussiert ist, handelt das Management per definitionem als Agent der Mitglieder. Der nachhaltige MemberValue sorgt dafür, dass Entscheidungen nicht mit einem kurzfristigen Fokus getroffen werden, sondern eine langfristige, bestandswahrende Geschäftspolitik umgesetzt wird. Schließlich sorgen die so aufgebauten internen Governance-Mechanismen bei Genossenschaften auch dafür, dass bestimmte Regulierungen für sie redundant werden, da Mitgliederinteressen bereits intern abgebildet wurden und nicht noch einmal aufgrund von Regulierungen zusätzlich zu erfüllen sind, wie es bei anderen Unternehmen nötig ist.

### Lehren

Für Manager von Genossenschaften bedeutet dieses, dass die Strukturie-

Manager von Genossenschaften	Politiker / Regulatoren
Die individuelle Strukturierung des MemberValue ist die Grundlage für das Management von Genossenschaften	MemberValue Strategien re-integrieren die finanzwirtschaftliche und die realwirtschaftliche Welt
Jede Genossenschaft hat ihre eigene MemberValue-Struktur, die sie selbst entwickeln muss.	MemberValue Fokussierung hat nachhaltige langfristige Lösungen zur Folge
MemberValue Strategien erhöhen die Stabilität von Genossenschaften	Genossenschaften sollten deshalb NICHT denselben Regulierungen unterworfen werden wie ShareholderValue-orientierte Unternehmen

Lehren

rung des MemberValue grundlegend für die erfolgreiche Arbeit der Genossenschaft ist. Diese Strukturierung ist von Genossenschaft zu Genossenschaft unterschiedlich, da sich auch deren Mitglieder und deren Bedürfnisse, aber auch die Strukturen der Genossenschaft und die jeweiligen Märkte entsprechend unterscheiden. Wenn eine solche Strukturierung vorgenommen ist, erweisen sich Genossenschaften als sehr stabile Unternehmen, da sie langfristiges Wirtschaften mit einer realwirtschaftlichen Verankerung verbinden. Politiker und Regulierer sollten verstehen, dass die Mitgliederorientierung des MemberValue eine Re-Integration von Finanz- und Realwirtschaft leistet, da die Mitglieder Kun-

den und Eigentümer zugleich sind. Durch den nachhaltigen MemberValue und seiner Operationalisierung in Genossenschaften wird auch eine Kurzfristorientierung eingedämmt und langfristige Investitionen ermöglicht. Daraus folgt auch, dass Genossenschaften nicht derselben Regulierung unterworfen werden sollten wie Aktiengesellschaften, da sie grundlegend andere Anreizstrukturen implementiert haben. Vielmehr wäre zu überlegen, welche Regulierungslehren aus der Stabilität von Genossenschaften für ShareholderValue-orientierte Unternehmen gezogen werden müssen und wie diese sich entsprechenden stabilisierenden Regulierungen anpassen müssen.

\* Vortrag mit dem Titel „Cooperative answers to the current economic crisis – The MemberValue concept“ anlässlich der Konferenz „Co-operative Enterprises Build a Better World“ der International Co-operative Alliance (ICA) unter der Schirmherrschaft der EU-Präsidentschaft Zyperns am 28. und 29. September 2012 in Nikosia (Zypern).

---

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

---

## Eric Meyer

### *MemberValue – Alleinstellungsmerkmal und Marke von Genossenschaften im Vertrieb\**

Der MemberValue, also der Wert, den Genossenschaften in unterschiedlichster Ausprägung für ihre Mitglieder schaffen, ist ein zentrales Management-Instrument in Genossenschaften. Da die Beziehung Mitglied-Genossenschaft in dieser Form nicht kopiert werden kann, ist der MemberValue gleichzeitig ein Alleinstellungsmerkmal für Genossenschaften. Dieses gilt es insbesondere im Vertrieb, wo der Kontakt zu den Mitgliedern gepflegt wird, zu kommunizieren und durch entsprechende Instrumente umzusetzen.

#### **Zentralität und Dezentralität**

Die genossenschaftliche Governanceform schafft die Möglichkeit, die Vorteile von Zentralität und Dezentralität zu kombinieren, so dass die Mitgliedsunternehmen erfolgreich im Wettbewerb bestehen können. Größenvorteile auf der Ebene des Genos-

**„Die Genossenschaft ist die Fortsetzung des eigenen Unternehmens mit anderen Mitteln.“**

schaftsunternehmens sind insbesondere Vorteile in der gemeinsamen Beschaffung, aber auch bestimmte Kompetenz- und Geschwindigkeitsvorteile. Andererseits können die Mitgliedsunternehmen ihre bessere Marktkenntnis und ihren individuellen Unternehmertegeist freier entfalten. Beide Seiten sind dabei voneinander

abhängig. Je effizienter und besser die Größenvorteile auf zentraler Ebene identifiziert und dann bereitgestellt werden, desto mehr Freiheiten ergeben sich für die Mitgliedsunternehmen auf dezentraler Ebene. Umgekehrt gilt jedoch auch: Je besser die Marktausschöpfung vor Ort ist und je kreativer die Unternehmer sind, desto erfolgreicher kann das Genossenschaftsunternehmen sein. Beide Seiten müssen sich die Waage halten. Dieses Gleichgewicht muss jedoch ständig überprüft und adaptiert werden. Es muss entschieden werden, welche Teile der Wertschöpfung sinnvoll auf zentraler Ebene erledigt werden können und welche Teile bei den Mitgliedsunternehmen verbleiben sollen. Damit ergibt sich in Genossenschaften endogen ein ständiges Konfliktfeld, das es produktiv zu nutzen gilt. Es sind Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen zwischen den Mitgliedsunternehmen und dem Genossenschaftsunternehmen zu entwickeln, die helfen, diese Konflikte in produktive Entscheidungen über die

Wertschöpfungsaufteilung zu überführen.

### Vertrieb als Schnittstelle

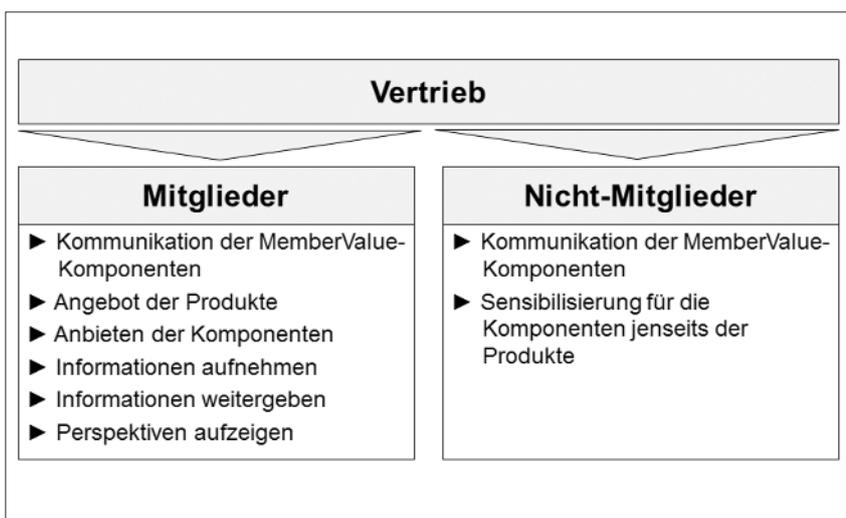
An der Schnittstelle zwischen dem Genossenschaftsunternehmen und den Mitgliederunternehmen der Genossenschaft befindet sich der genossenschaftliche Vertrieb. Ihm kommt damit eine zentrale Funktion für den Erfolg der Genossenschaft zu, die weit über die Erfüllung quantitativer Vertriebsvorgaben hinausgeht. Er ist auch Teil des Kommunikationskanals zwischen dem Genossenschaftsunternehmen und den Mitgliedern. Damit kommt dem Vertrieb die Aufgabe zu, den gesamten MemberValue, den die Genossenschaft erwirtschaftet, mit seinen drei Säulen zu kommunizieren und deutlich zu machen. Dieser MemberValue hat mehr Komponenten als nur günstige Produkte. Das Angebot günstiger Produkte und Leistungen stellt eine Grundlage für das Genossenschaftsunternehmen dar, ist jedoch nur ein Teil der Leistungen. Insbesondere ist eine Fixierung auf den Preis

allein kein geeigneter Weg, um im Wettbewerb eine Alleinstellung und damit nicht kopierbare Vorteile zu erlangen. Erst mit den drei MemberValue-Komponenten kann dieses erreicht werden. Umso wichtiger ist es, erstens über eine entwickelte MemberValue-Strategie zu verfügen und zweitens diese auch bewusst im Vertrieb einzusetzen. D.h. die Mitarbeiter im Vertrieb sind detailliert mit dieser Strategie vertraut zu machen, um sie entsprechend kommunizieren und mit Produkten und Leistungen unterlegen zu können.

### Aufgaben des Vertriebs

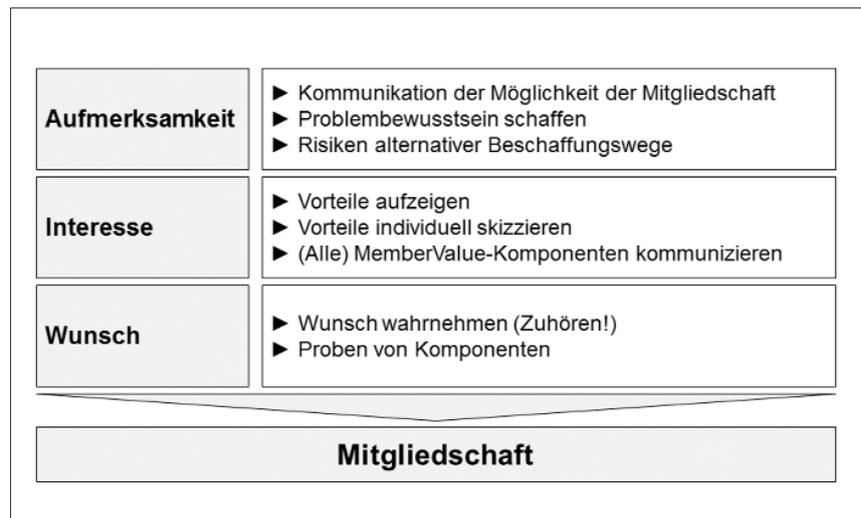
Daraus folgt, dass die Aufgaben des Vertriebs in Genossenschaften weiter gefasst sind, als bei anderen Unternehmen. Vertriebsmitarbeiter sind einerseits Produkt- und Leistungsanbieter, sie sind aber andererseits auch Kontaktpersonen und damit Informationsintermediäre. Sie müssen also auch Informationen über die Genossenschaft und den MemberValue weitergeben, jedoch vielleicht noch wichtiger, müssen sie auch Informationen aufnehmen und diese geeignet weiterleiten. Eine geeignete Weiterleitung bedeutet dann, dass in der Genossenschaft auch entsprechende Kanäle und Strukturen existieren müssen, die diese Informationen aufnehmen und in Handlungen umsetzen können, die wiederum am MemberValue orientiert sind und diesen durch bessere Informationen auch weiter erhöhen können.

Bei den Aufgaben des Vertriebs gilt es zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, also der Mitgliederakquise,



Aufgaben

zu differenzieren. Im Kontakt zu den Nicht-Mitgliedern muss der Vorteil einer Mitgliederbeziehung deutlich gemacht werden. Dieses kann nach dem üblichen Dreischritt Aufmerksamkeit – Interesse – Wunsch erfolgen. In der Aufmerksamkeitsphase ist die Mitgliedschaft als Möglichkeit zu kommunizieren. Es ist auch zu demonstrieren, welche Vorteile eine Mitgliedschaft für das einzelne Unternehmen vor Ort von der Mitgliedschaft hat. Dazu ist auch ein Problembewusstsein zu schaffen, welche Vorteile verloren gehen, wenn ein Unternehmen eine reine Marktbeziehung bevorzugt und welchen Risiken z.B. aufgrund von Abhängigkeit, die nicht durch ein Stimmrecht begleitet ist, entstehen können. Die Erregung der Aufmerksamkeit ist insbesondere dann gut anwendbar, wenn sie ereignisgetrieben ist, d.h. wenn es Ereignisse gibt, die genau die Fragen betreffen, die durch eine Mitgliedschaft gut bewältigt werden können. Deshalb sind Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich solcher Ereignisse zu sensibilisieren. Sofern dann – u.U. nach einer gewissen Zeit – ein Interesse besteht, so sind diese Vorteile individuell zu konkretisieren und alle MemberValue-Komponenten zu kommunizieren. Mitgliedschaft muss schon in dieser Phase plastisch werden, indem sie durch Beispiele aus der individuellen Unternehmerwelt skizziert wird. Das bedeutet jedoch auch, dass dieses in der Genossenschaft realisiert werden muss. Eine Genossenschaft, die sich auf den Preis statt auf den MemberValue fokussiert, wird Schwierigkeiten haben, dieses entsprechend er-



Aufgaben Nicht-Mitgliederkontakt

lebar darzustellen. Der Wunsch nach Mitgliedschaft bei einem Nicht-Mitglied ist sensibel wahrzunehmen, d.h. es sind auch Signale zu erkennen, die auf Teile des MemberValues als gewünschte Leistungen abzielen. Die Genossenschaft hat auch darüber zu entscheiden, inwiefern bestimmte Teilleistungen und Teilkomponenten des MemberValues als Probe angeboten werden können, ob es also eine Art Mitgliedschaft auf Probe geben kann.

### Mitgliederbindung und -optimierung

Im Kontakt zu den Mitgliedern geht es im wesentlichen um eine Intensivierung der Mitgliederbindung. Er ist – wie oben bereits angedeutet – ein Teil der genossenschaftlichen Governance und deshalb auch immer im Konfliktfeld von zentraler Leistung und dezentralem Unternehmertum zu verstehen. Mitgliederbindung entsteht durch Vertrauen, Commitment und Mitgliederzufriedenheit, d.h. durch die wahrgenommenen Leistungen der Genossenschaft, die sich im Member-

Value manifestieren. Neben dem Angebot und Pflege der aktuellen Leistungen ist die Perspektive auch auf noch nicht genutzte Wertschöpfungsmöglichkeiten für das einzelne Mitgliedsunternehmen zu richten. Vertrieb in Genossenschaften heißt, dass der Vertriebsmitarbeiter nicht Agent des Genossenschaftsunternehmens ist, der profitmaximierend Produkte vertreiben will, sondern letztlich (auch) die Funktion des Agenten des Mitgliedsunternehmens übernimmt, dessen Wert er zu steigern hat. Diese Doppelfunktion, die auch zu Widersprüchen führen kann, gilt es in der Genossenschaft zu verstehen und umzusetzen, d.h. es müssen Instrumente vorhanden sein, die es den Vertriebsmitarbeitern erlaubt, genau diese Funktionen auszuführen. Dazu muss in der Genossenschaft eine Orientierung bestehen, wo und wie sie für die Mitglieder Werte schaffen kann und will. Hilfreich ist es zu verstehen, dass eine Wertsteigerung bei den Mitgliedsunternehmen auch eine Wertsteigerung des Genossenschaftsunternehmens durch eine festere Mitglie-

derbindung bedeutet und dass eine Wertsteigerung des Genossenschaftsunternehmens eine Wertsteigerung bei den Mitgliedsunternehmen, die Eigentümer der Genossenschaft sind, bedeuten.

*\*Vortrag gehalten anlässlich einer Veranstaltung der Noweda eG am 4. Juni 2012 in Montabaur.*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Genossenschaftliche Werte und Mitarbeiterführung\**

Nach der Finanzmarktkrise hat eine gelebte Wertebasis im Bankgeschäft eine neue Bedeutung gewonnen. Diese darf jedoch nicht bei der Kommunikation der Werte stehenbleiben, sondern muss vielmehr in die Prozesse der Bank integriert werden. Noch wichtiger ist jedoch die Integration dieser Werte in die Personalpolitik und in die Mitarbeiterführung, da die Werte von den Mitarbeitern gelebt werden müssen, um glaubhaft zu sein.

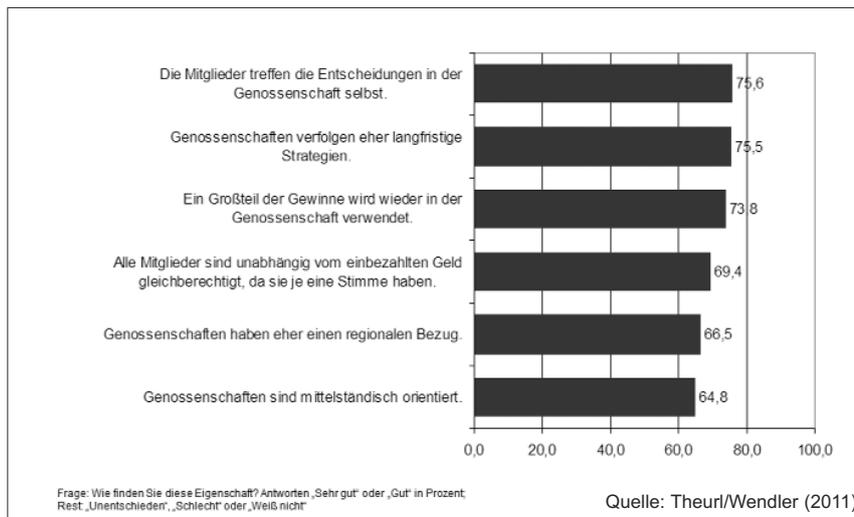
Die Kunden- und Mitgliederbindung von Genossenschaftsbanken ruht auf drei Säulen: Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit. Die Mitgliederzufriedenheit wird maßgeblich durch den erbrachten und wahrgenommenen Wert bestimmt. Die Bank muss also die für die Mitglieder erbrachten Werte, den MemberValue, klar definieren und diesen auch kommunizieren, so dass er von den Mitgliedern auch als Wert wahrgenommen wird. Das Commitment erwächst bei Genossenschaftsbanken im Gegensatz zu den Marktwettbewerbern nicht nur aus den Wechselkosten der Kundenbeziehung, sondern auch und vor allem aus der Mitgliedschaft, die auch eine Verpflichtung des Mitglieds bedeutet. Den Rahmen für die Mitgliederbeziehung bildet das Vertrauen.

Vertrauen wird u.a. gebildet durch die gemeinsame Marke der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie deren Image und deren Reputation. Grundlegend für eine vertrauensvolle Beziehung ist jedoch eine gemeinsame Wertebasis, die glaubhaft vermittelt wird und die eine Grundlage für Verlässlichkeit jenseits der kalkulierbaren Werte bildet.

Diese drei Säulen müssen gleichermaßen bedient werden, wenn eine verlässliche Kundenbindung erreicht werden soll. Die Genossenschaftsbanken besitzen hierfür sehr gute Voraussetzungen, da sie mit der Mitgliedschaft über ein Instrument verfügen, das auf alle drei Säulen positiv wirkt. Sie muss jedoch entsprechend im Markt positioniert werden.

### **Positive Wahrnehmung**

Die Integration der genossenschaftlichen Werte in die Bankenstrategie kann auf einer soliden Grundlage für diese Werte in der Bevölkerung aufbauen. Aus den Ergebnissen einer repräsentativen Befragung der deutschen Bevölkerung durch das IfG Münster zeigte sich, dass die Mitgliedschaft bei Genossenschaften über der Hälfte der Befragten bekannt war und fast zwei Drittel die Mitgliedschaft als positiv einschätzen. Ebenfalls positiv werden bestimmte Werte beurteilt, die sich in der genossenschaftlichen Governance oder der genossenschaftlichen Geschäftsstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken wiederfinden. Die Möglichkeit, dass Mitglieder partizipieren und an Entscheidungen mitwirken kön-



#### Das Image von Genossenschaften und ihren Eigenschaften (Auswahl)

nen, finden über drei Viertel der Befragten gut oder sehr gut. Ebenso positiv wird die Tatsache beurteilt, dass Genossenschaftsbanken eher langfristige orientiert sind. Die Verwendung eines Großteils der Gewinne wieder in der Genossenschaft wird von 73,8 Prozent der Befragten geschätzt. Schließlich ist die Gleichberechtigung der Mitglieder mit der Regel „One man, one vote“ ein hochgeschätztes Gut, das von knapp siebzig Prozent als gut oder gar sehr gut wahrgenommen wird. Damit liefern Genossenschaften bereits aus ihrer Governance-Struktur heraus einen Wertekanon, der auf eine hohe Akzeptanz in der Bevölkerung stößt. Eine Basis für eine werteorientierte Strategie ist also gegeben.

### Strategische Integration

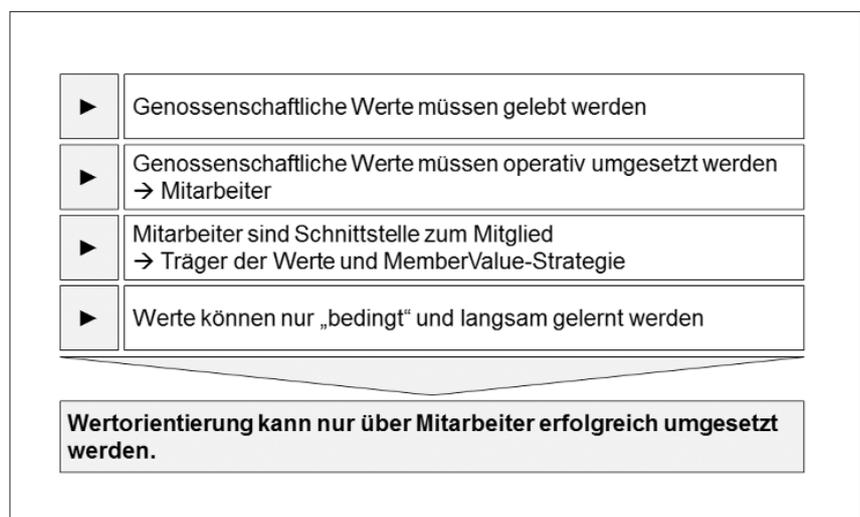
Die Mitgliedschaft und die aus der genossenschaftlichen Governance abgeleiteten Werte bilden also den Kern der Mitgliederbindung. Darüber hinaus werden aber diese Werte und die Mitgliedschaft in der Bevölkerung ge-

schätzt. Damit gilt es also, diesen Wettbewerbsvorteil strategisch in der Bank umzusetzen. Befragt man die Mitarbeiter von Genossenschaftsbanken, welche Werte Genossenschaften transportieren, so erhält man vielfältige Antworten, eine Fokussierung der verfolgten Werte fehlt also, wenn gleich diese leicht auszumachen wären: Nachhaltigkeit und Langfristigkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Partizipation,... Solche Werte sind in einem ersten Schritt zu fixieren und in

die Bankstrategie zu integrieren, d.h. die Verhaltensweisen und Prozesse in der Bank sind dahingehend zu überprüfen, ob sie diesem Wertegerüst dienlich sind und ihnen nicht widersprechen. Es ist auch zu dokumentieren, wie mit Widersprüchlichkeiten zu verfahren ist. Nur wenn die Prozesse der Bank nicht dazu führen, dass sie ein Verhalten entgegen der im ersten Schritt festgelegten Werte hervorrufen, kann ein Wertekonzept wirkungsvoll umgesetzt werden. Schließlich muss eine werteorientierte Strategie entsprechend nach innen und außen kommuniziert werden. Die Innenkommunikation ist dabei wesentlich, da Werte gelebt werden müssen. Dem Personal kommt also bei einer solchen Strategie eine grundlegende Bedeutung zu.

### Werte in der Mitarbeiterführung

Wenn die genossenschaftlichen Werte von der Bank umgesetzt werden sollen, so kann dieses nur durch die Mitarbeiter geschehen. Deshalb ist eine



Werte in der Mitarbeiterführung

<b>(Personal-) Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Festlegung der verfolgten Werte und MemberValue-Strategie → Katalog und Regeln</li> <li>▶ Strategische Relevanz der Werte in der Mitarbeiterführung</li> <li>▶ Budgetierung → Ertragserwartung</li> </ul>
<b>Personalakquise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie sind Werteorientierung und Mitgliedschaft in die Personalauswahl integriert (Fragen, Kriterien,...)?</li> <li>▶ Definition von Kompromisslinien</li> <li>▶ Differenzierung Ausbildung - Fremdakquise</li> </ul>
<b>Personalweiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Interne Kommunikation der Werte (Medien, Verhalten, ...)</li> <li>▶ Werte und Mitgliedschaft als Teil der Weiterbildung?</li> <li>▶ Identifikation relevanter Bereiche, wo Wertorientierung wesentlich ist</li> </ul>

Integration in die Mitarbeiterführung

werteorientierte Strategie immer auch eine tief in der Mitarbeiterführung verankerte Strategie, da die Mitarbeiter auch die Schnittstelle zu den Kunden und Mitgliedern bilden. Nur wenn sie an dieser Schnittstelle glaubwürdig auftreten und aufgrund der Vorarbeiten in der Bank auch auftreten können, hat eine solche Strategie überhaupt Aussicht auf Erfolg.

In der Mitarbeiterführung ergeben sich in drei Stufen unterschiedliche Aufgaben, die erfüllt werden müssen. In der Personalstrategie sind die festgelegten Werte mit einem Regelkatalog zu hinterlegen, der die Anwendung und Durchsetzung der Werte transparent macht. Diese haben sich dabei an den Prozessen der Bank zu orientieren, so dass sie keine Widersprüche erzeugen. Ferner sind auch Budgetierungen und Ertragserwartungen zu formulieren. Eine Werteorientierung tritt nicht an die Stelle der pekuniären Wertschöpfung, sondern schafft für diese einen geeigneten Rahmen. Eine Verbesserung der Erträge ist insbesondere im beratungsinintensiven, längerfristig orientierten

Geschäft zu erwarten und entsprechend abzuschätzen.

Auch die Personalakquise ist in die Wertestrategie einzubeziehen. Schon bei der Personalauswahl sollten die Werteeinstellungen Teil des Einstellungsverfahrens sein. Teilweise wird eine Bank auch gezwungen sein, notwendige Kompromisslinien zu ziehen, die einerseits eine Orientierung an den genossenschaftlichen Werten berücksichtigen, andererseits aber auch Raum lassen für die Akquise von spezialisiertem Fachpersonal, für das der Personalmarkt entsprechend angespannt ist. Dieses gilt insbesondere für Quereinsteiger aus den anderen Säulen des Bankensystems, die mit genossenschaftlichen Werten nicht vertraut sind.

Die Personalweiterbildung ist der Kern der kontinuierlichen Durchsetzung des Wertekanons der Bank. Hierzu sind Instrumente der internen Kommunikation zu konzipieren. Werte und Mitgliedschaft sollten Teil der Weiterbildung sein. Für die Bank sind in der operativen Phase zwei Aspekte von besonderer Bedeutung. Erstens

sind jene Bereiche zu identifizieren, für die eine Werteorientierung besonders wichtig ist. Dieses wird insbesondere der Vertrieb mit seinen Kundenkontakten sein, in bestimmten Back-Office-Tätigkeiten dagegen wird die Werteorientierung keine so herausragende Bedeutung haben. Zweitens ist kontinuierlich nachzuhalten, welche Widersprüche sich aus den Werten und den Geschäftsvorgaben ergeben, um diese lösen zu können. Geschieht dieses nicht, so werden Mitarbeiter in ein nicht wünschenswertes Verhaltensdilemma geführt, im schlimmsten Fall führt es zu Verhalten, das dem auch öffentlich kommunizierten Wertekanon widerspricht, was zu erheblichen Image- und Reputationsverlusten führen kann.

*\* Vortrag anlässlich des Netzwerktreffens Personal des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes am 25. September 2012 in Münster*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Langfristige Mitgliederorientierung und die aktuellen Herausforderungen für lokales Wirtschaften*

Die Finanzmarktkrise hat deutlich aufgezeigt, dass eine Rückbindung des Wirtschaftens in der Realwirtschaft notwendig ist, um ein stabiles Wirtschaften zu gewährleisten. Aber auch andere Herausforderungen verlangen nach einer ähnlichen lokalen Untermauerung. Genossenschaften mit einer Verankerung in der lokalen Realwirtschaft und ihrer langfristigen Wirtschaftsorientierung können hierzu einen wertvollen Beitrag leisten.

#### Herausforderungen

Von den zahlreichen Herausforderungen, mit denen die Wirtschaft aktuell konfrontiert ist, sollen an dieser Stelle vier Herausforderungen bzw. Trends herausgegriffen werden, die auch besonders für die lokal orientierten Unternehmen relevant sind.

Im Nachgang der Finanzmarktkrise ist eine der wesentlichen Herausforderung die Stabilisierung des Bankensystems. Hierzu ist insbesondere eine Rückbesinnung auf die realwirtschaftliche Verankerung des Bankensystems relevant, d.h. die Kreditvergaben an (lokal tätige, mittelständische) Unternehmen rücken wieder in den Fokus. Dieses ist der Geschäftsbe- reich, der durch die Genossenschaftsbanken vor und auch während der Krise bedient wurde. Zur Stabilisierung werden außerdem höhere Eigenkapitalquoten der Banken gefordert und darüber hinaus zahlreiche neue Regulierungen getroffen. Bei vielen Regulierungen ist zu hinterfragen, ob sie tatsächlich dem Ziel einer stärkeren realwirtschaftlichen Verankerung und einer Stärkung der Verantwortung der Banken dienlich sind oder eher an Symptomen kurieren und dabei jenen Teilen des Bankensystems schaden, die schon vor der Krise einen realwirtschaftlichen Fokus hatten und

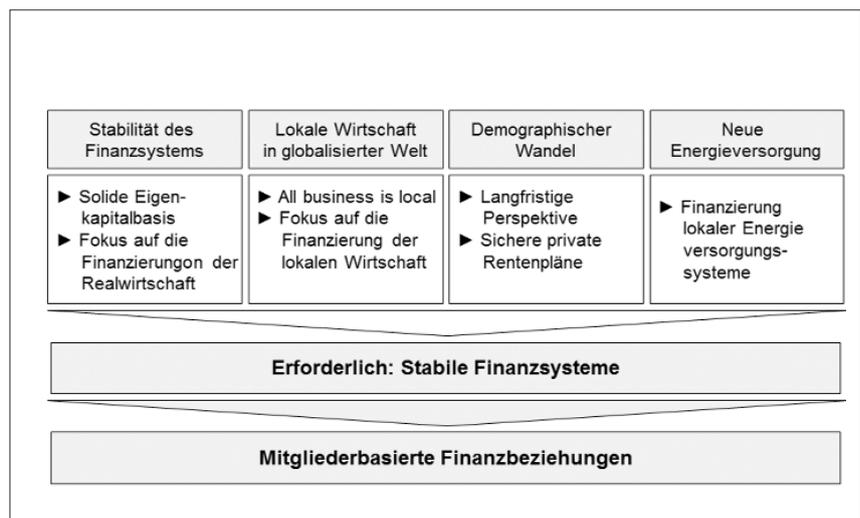
damit während der Krise einen Stabilitätsanker bildeten.

Unabhängig von der Finanzkrise schreitet die Globalisierung weiter voran. Dabei bildet sich – insbesondere in Deutschland – ein neues Muster heraus. Unternehmen sind zwar international oder gar global aktiv, bleiben aber lokal als mittelständische Unternehmen verankert („All business is local.“). Für diese international tätigen Unternehmen, die jedoch vor Ort Arbeitsplätze schaffen, gilt es auch in Zukunft entsprechende Finanzierungs- und Finanzlösungen bereithalten zu können.

Der demographische Wandel ist ein eher schleichender und langfristiger Prozess, der das Bankgeschäft lang-

sam aber stetig ändert. Diese Veränderung betrifft insbesondere die Nachfrage nach bestimmten Produktgruppen und Finanzierungsleistungen. Kredite werden tendenziell weniger nachgefragt, zunehmen wird hingegen die Nachfrage nach sicheren und verlässlichen Rentenplänen im Alter. Finanzierungen werden fällig für den Umbau für ein altengerechtes Wohnen und die Einrichtung von Pflegeeinrichtungen, was grundsätzlich lokale Aktivitäten sind.

In Deutschland gilt es zudem die sogenannte „Energiewende“ auszugestalten. Damit verbunden ist die Finanzierung von Stromerzeugungsanlagen für erneuerbare Energiequellen. Im Gegensatz zu den zentralen Kraft-



Herausforderungen

	Unmittelbarer MemberValue	Mittelbarer MemberValue	Nachhaltiger MemberValue
Stabilität des Finanzsystems	Verankerung in der Realwirtschaft	Verantwortung für die Bank als Unternehmer Risikominimierung Eigenkapitalversorgung	Langfristige Stabilität Gewinn bleibt in der Bank → Eigenkapital
Lokale Wirtschaft in globalisierter Welt	Finanzierung mittelständischer Unternehmen, die international aktiv sind, aber lokal produzieren		
Demographischer Wandel	Finanzierung von altersgerechten Wohnlösungen, Rentenpläne		Langfristige Perspektive für die Altersversorgung in der Zukunft
Neue Energieversorgung	Finanzierung von lokalen Energieerzeugungsanlagen aus erneuerbaren Energien		Sicherung der zukünftigen Energieversorgung

MemberValue als Antwort auf Herausforderungen

werkseinrichtungen der konventionellen Stromerzeugung sind diese Anlagen dezentral aufgestellt, womit eine Dezentralisierung und Lokalisierung des Stromerzeugungsmarktes einhergeht, so dass auch die Wertschöpfung in diesem Markt dezentralisiert wird. All diesen Trends gemeinsam ist, dass sie entweder die lokale Wirtschaft stärken oder Finanzierungslösungen benötigen, die einen lokalen Schwerpunkt haben, was prinzipiell ein Potenzial für Genossenschaftsbanken darstellt.

### Mitgliederorientierung

Wie kann eine Mitgliederorientierung helfen, die oben dargestellten Herausforderungen zu bewältigen? Mitgliederorientierung bedeutet, dass die Bank sich am für das Mitglied geschaffenen Wert, dem MemberValue, orientiert. Dieser Wert fußt auf drei Säulen. Der unmittelbare MemberValue fasst alle Leistungen (Produkte und Dienstleistungen), die sich aus der Geschäftsbeziehung mit der Genossenschaftsbank ergeben, zusammen. Der mittelbare MemberValue zielt auf die Eigentümerfunktion des Mitglieds. Hierunter sind einerseits

die Dividendenzahlungen auf die Geschäftsanteile zu verstehen, die eine Entlohnung der Kapitalgeberfunktion darstellen und andererseits alle Leistungen, die sich aufgrund der genossenschaftlichen Governance ergeben, also auch solche Werte, die sich aus der Überwachung der Genossenschaft durch die Mitglieder ergeben. Schließlich beschreibt der nachhaltige MemberValue die Investition in die Zukunft der Genossenschaftsbank. Daraus resultiert ein Interesse des Mitglieds am Bestand der Bank auch in der Zukunft, weil das Mitglied auf diese Leistungen in der Zukunft angewiesen ist. Mithin besteht auch eine Bereitschaft, Teile des Gewinns als Investition in der Bank zu belassen und damit die Eigenkapitalausstattung der Bank zu verbessern.

### Lösungen

Mit dieser Art der Mitgliederorientierung können wirksam Beiträge geleistet werden, um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen. Mit dem unmittelbaren MemberValue wird die Verankerung der Bank in der (lokalen) Wirtschaft gewährleistet. Einer Loslösung der Finanzwirtschaft von

der Realwirtschaft, wie sie Mitursache der Finanzkrise war, wird damit Einhalt geboten. Den international aktiven mittelständischen Unternehmen wird damit vor Ort eine Möglichkeit der Finanzierung ihrer Geschäfte geboten. Auch die neuen Finanzierungsherausforderungen in lokale Energielösungen oder in der Versorgung einer alternden Bevölkerung finden hier ihre Verankerung. Der mittelbare MemberValue mit seiner Unternehmerverantwortung des Mitglieds zielt einerseits auf die realwirtschaftliche Verankerung der Bank zum anderen stärkt er aber zugleich das Unternehmertum und die damit verbundene Verantwortung, so dass Bankgeschäfte langfristig mit der gebotenen konservativen Risikoeinschätzung betrieben werden und damit das Finanzsystem stabilisieren.

Der nachhaltige MemberValue richtet sich auf die Zukunft. Einen wirksamen Beitrag leistet er bei Finanzierungen in der Altersversorgung oder bei den langfristig angelegten Investitionen in neue, alternative Energieversorgungssysteme.

*\* Vortrag mit dem Titel „How does long-term member orientation help to cope with current challenges for local economies?“ anlässlich des „First co-operative banks dialogue with academics & stakeholders“ der European Association of Co-operative Banks am 25. April 2012 im Europäischen Parlament in Brüssel.*

---

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

---

## Prof. Dr. Theresia Theurl

### *Ausschnitte eines Interviews mit Prof. Dr. Holger Bonus anlässlich seines 75. Geburtstages im Jahre 2010\**

*TT: Was treibt Sie heute an? Was bewegt Sie?*

HB: Spaß und Freude. Im Vorfeld der Emeritierung hatte ich Angst davor, in ein tiefes Loch zu fallen. Doch zu meiner Freude ist dieses tiefe Loch, über das viele Menschen in meinem Alter klagen, weg geblieben. Dieser Lebensabschnitt ist einfach schön. Ich habe mir klar gemacht: „Wenn du in Würde altern und sterben willst, dann musst du loslassen.“ Ich habe vieles losgelassen.

*TT: Woran haben Sie heute Freude und was machen Sie konkret?*

HB: Ich schreibe Gedichte und ich schreibe einen Roman. Ich habe häufig Gäste und ich habe inzwischen vier Enkelkinder, die ich gerne besuche. Ich habe viele Freunde und ich reise auch ein bisschen. Ich fahre allerdings nicht in den Urlaub. Das brauche ich nicht, denn ich habe ja immer Urlaub.

*TT: Sie haben also immer noch neue Ideen und Sie setzen sich mit diesen auseinander, sind kreativ und bereit, über neue Themen nachzudenken, sofern diese Ihr Interesse an der Kunst betreffen. Haben Sie genug Zeit dafür?*

HB: Ich erlebe eine sehr interessante Zeit, die gleichzeitig ein Ausruhen ist. Man muss auch innerlich damit fertig werden, dass man älter wird. 75 Jahre bin ich schon, und gleichzeitig beobachtet man, dass man auch kör-

perlich hinfalliger wird. Man muss sich auch mit dem Tod abfinden, sich damit auseinandersetzen. Ich denke darüber nach, ich träume davon. Man geht verschwenderischer mit der Zeit um und deshalb hat man weniger Zeit. Man hält gelegentlich mal einen Vortrag, aber auch eher selten. Also ich bin insofern zurückgezogener als früher und ich genieße das. Es ist ein fast zwangsfreies Leben. Ich lebe sehr bewusst und bin glücklich.

*TT: Haben Sie noch viele Kontakte zu Ihren ehemaligen Schülern, Doktoranden, Ihren ehemaligen Mitarbeitern? Sie sind ein sehr engagierter Alumni.*

HB: Ich genieße die jährlichen IfG-Alumni-Veranstaltungen. Ich freue mich sehr, wenn meine ehemaligen Mitarbeiter nach Münster kommen. Eigentlich sollten noch sehr viel mehr kommen. Manche haben immer Kontakt gehalten, auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Andere haben sich nicht mehr gemeldet, nachdem sie aus Münster weg waren. Doch dies waren nur einige wenige. Also es war eine schöne Zeit und ich hoffe, dass viele Kontakte noch lange aufrecht bleiben. Viele meiner Doktoranden haben sehr interessante Themen bearbeitet und sehr gute Arbeiten geschrieben. Da waren auch Anregungen für wissenschaftliche Arbeiten enthalten. Denn in der Wissenschaft passiert es ja immer wieder, dass

überraschende Entwicklungen eintreten und häufig sind es die Mitarbeiter, die dann am Puls der Zeit sind.

*TT: Sie haben auch mit Unternehmen, vor allem mit Genossenschaften, zusammen gearbeitet. Waren auch diese Aktivitäten erfolgreich?*

HB: Sie waren sehr erfolgreich. Ich hatte mir für die Analyse von Genossenschaften einen neuen Zugang überlegt, eben den institutionenökonomischen. Mir war klar, dass dies der geeignete Ansatz war. Ich bin bei Mitglieder- und Vertreterversammlungen aufgetreten. Meine Vorträge und Argumente kamen gut an. Da half mir auch meine politische Erfahrung. Ich konnte mit Menschen umgehen. Das hab ich in der Politik gelernt. Das konnte ich vorher gar nicht.

*TT: Woran erinnern Sie sich vor allem, wenn Sie an Ihre Zeit im Institut für Genossenschaftswesen zurückdenken?*

HB: Daran erinnere ich mich immer noch sehr gerne. Hier war ich 16 Jahre. Die Vorlesungen waren schön, die Studenten machten mit und sie waren immer freundlich. Auch meine Themen waren immer spannend. Ich habe nicht nur genossenschaftliche Themen bearbeitet, sondern auch Umweltökonomik und Kunst erforscht. Die institutionenökonomische Analyse der Genossenschaften war faszinierend. Daraus entstanden

viele Ideen, wie sich Genossenschaften besser darstellen können und wie sie ihre Besonderheiten kommunizieren können. Vielen Vorständen hat dies die Augen geöffnet. Das war wunderbar. Dieses Institut für Genossenschaftswesen hat viele sehr wichtige Aufgaben und bewältigt diese großartig. Es ist eine Freude, das zu beobachten.

*TT: Man kann also sagen, dass Sie einen schönen Bogen gespannt haben, vom Wunsch Poet zu werden über die Ökonomie zur Ökonomik der Kunst und dann wieder zum aktiven Künstler.*

HB: Ich wollte wieder zur Kunst zurück, auch wenn ich nicht besonders aktiv bin. Man kehrt zurück zur Jugend. Doch auch in der Ökonomie hatte ich ja etwas vor. Auch sie lag mir. Heute sehe ich es so, dass mir damals eine gewisse innere Freiheit für die Kunst fehlte. Wäre ich dennoch bei der Kunst geblieben, wäre eventuell der Erfolg ausgeblieben und erfolgloser Künstler zu sein, ist nicht so gut, nicht für das Ego, nicht für das Herz und auch nicht für den Körper. Ich zweifle auch an meiner Genialität. Genial war ich überhaupt nie. Ich hab immer hart gearbeitet. Ich bin ein langsamer und einsamer Arbeiter.

*TT: Wie macht man überhaupt gute Gedichte?*

HB: Wenn man ein Gedicht schreibt, will man ja kein Gedicht schreiben, sondern Themen verarbeiten, die einen beschäftigen. Man will sie in einer Weise verarbeiten, dass man hinterher viel klarer und besser sieht. Wenn das Gedicht gut ist, sehen andere Leute das auch viel klarer, viel

besser. Auch die Strukturen sind in der Poesie sehr reizvoll. Sie sind natürlich völlig anders als bei einem wissenschaftlichen Aufsatz. Bei einem wissenschaftlichen Aufsatz gehört eine Einleitung hin und die Problematik muss umrissen werden. Dann muss man sich in einem Teil mit der Literatur auseinandersetzen, um zu dokumentieren, was andere dazu gedacht haben. Erst dann kommt der eigenständige Teil und dann die Zusammenfassung. In der Kunst, zumindest in der Poesie, darf man keine Zusammenfassung machen. Das ist unmöglich. Der Gegenstand des Gedichts ist unmöglich. Das Unmögliche kann man nicht zusammenfassen. Es ist auch nicht logisch. Es ist lyrisch. Meine Erfahrung ist, dass das Lyrische aus anderen Kanälen kommt, aus anderen Schleusen sozusagen. Vergleicht man das mit Gewässer, hat es ein anderes Gefälle, ein anderes spezifisches Volumen. Man muss dann andeuten, indem man ein bestimmtes Wort sagt. Jemand hat gesagt: „Schreibe die erste Zeile, die ist gut.“ Und bei dem Rest kämpft man darum, um ihn auch auf das Niveau der ersten Zeile zu bringen. Poesie ist ein Gegenpol zum Wissen. Die richtigen Worte müssen an den Anfang. Das ist die Kunst. ... Poesie folgt der Logik des Herzens. Es ist sehr reizvoll, wenn man nach so viel Logik des Kopfes nachgibt und auch Herz hat. Es spiegelt das andere Leben wieder, das ich jetzt führe.

*TT: Würden Sie heute rückblickend etwas anders machen als Sie es gemacht haben?*

HB: Ich will zuerst die Frage reformulieren, denn vieles habe ich nicht gemacht, sondern es hat sich ereignet. Wäre zum Beispiel nicht plötzlich der Ruf nach Konstanz gekommen, wäre ich in der Politik geblieben. Ich habe Gelegenheiten ergriffen oder auch abgewiesen. In diesem Prozess habe ich dann gemerkt, dass die Politik nicht mein Spiel ist. Ich hab gemerkt, dass es dort im Kern um Macht geht. Macht ist etwas, das mich nicht interessiert, anders als die richtigen Politiker. Das Leben ist amorph. Indem man Chancen ergreift, wächst das Ganze und bekommt Kontur. Es überträgt sich auf die Persönlichkeit. Wenn man dann älter ist, dann hat man plötzlich eine Persönlichkeit. Ich arbeite an meinem ovalen Tisch und sehe ein Foto, das eine bekannte Fotografin von mir gemacht hat, an der Wand gegenüber. Ich sehe heute ein markantes Gesicht, während ich mich als Schüler mit 15 unendlich langweilig fand, wenn ich in den Spiegel guckte. Während das Gesicht damals gar nichts sagte, ermutige ich mich heute an dem Gesicht, das ich sehe. Das ist ein Privileg des Alters. Man sollte Gelegenheiten am Schopf fassen. Bei mir hat dies dazu geführt, dass ich ein aufregendes Leben gehabt habe, ein sehr erfülltes Leben und ich genieße es heute noch.

### **Information**

*\*Das vollständige Interview wurde im IfG-Newsletter 2010/1 abgedruckt ([http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/forschung/Newsletter\\_1\\_2010.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/forschung/Newsletter_1_2010.pdf))*

# Unsere Partner stellen sich vor

## Spar- und Bauverein eG Dortmund

*Die größte Wohnungsbaugenossenschaft mit eigener Spareinrichtung in NRW*

Am 12. November 2012 wurden der Bauherr Spar- und Bauverein eG Dortmund sowie die verantwortlichen Projektbeteiligten für den Mehrgenerationenneubau „Generationenweg 1“, Dortmund mit einem NRW-Landespreis Architektur ausgezeichnet. Michael Groschek, der zuständige NRW-Minister, lobte bei der Preisverleihung die in diesem Wohngebäude gelungene Kombination der Kriterien „sozial vorbildlich“, „energetisch und ökologisch zukunftsweisend“ und „dabei wirtschaftlich angemessen“. Das prämierte Mehrgenerationenwohnhaus ist nur ein Beispiel dafür, mit welchen Aktivitäten die seit 120 Jahren erfolgreiche Wohnungsbaugenossenschaft ihr traditionsreiches Geschäftsmodell zeitgemäß interpretiert und für die Zukunft nachhaltig weiterentwickelt.

### Einige Eckdaten

Die Spar- und Bauverein eG Dortmund bietet seit 1893 attraktives Wohnen und Sparen. In programmatischer Abgrenzung zu Immobilienhandels-gesellschaften agiert die Genossenschaft standortgebunden und damit ausschließlich im Großraum Dortmund. Mit zur Zeit 11.670 Wohnungen, 2.425 Garagen und 84 eigenen gewerblichen Einheiten ist „Sparbau“ – oft in zusammenhängenden Wohngebieten – in nahezu allen Stadtteilen vertreten. Bei ca. einem Drittel der eigenen Wohngebäude handelt es sich um in der Region eher seltene, wunderschöne Althausgebäude.

Der Genossenschaft gehören insgesamt 17.705 Mitglieder mit insgesamt 22.193 Genossenschaftsanteilen an. Das Unternehmen hat im Berichtsjahr 2011 eine Bilanzsumme von 346,4 Mio. € erreicht, eine Eigenkapitalrentabilität von 5,5% sowie einen Jahresüberschuss von 3,0 Mio. € und einen Cash Flow von sogar 12,2 Mio. € erzielt.

### Die Visitenkarte = Die eigenen Wohnungen

Im Unternehmen erwirtschaftete Ertragsüberschüsse werden überwiegend in Form von Mietneubautätigkeit und umfassenden Modernisierungs- und Instandhaltungsarbeiten in die eigenen Häuser und das Wohnumfeld reinvestiert: So sind in 2011 insgesamt 27,4 Mio. €, das entspricht 70% aller Sollmietetenerlöse, in die Qualitätssicherung



**Spar- und Bauverein eG Dortmund** seit 1893

und Wohnwertverbesserung geflossen. Hohe stille Reserven, ein moderates Mietpreisniveau und zeitgemäße Wohnstandards bieten den eigenen Genossenschaftsmitgliedern Sicherheit und den gewünschten Komfort. Das im Anbietervergleich attraktive Wohnungsangebot, die mitgliederorientierten Rahmenbedingungen sowie der hohe Bekanntheitsgrad in Dortmund

sind wesentliche Ursachen der erreichten Vollvermietung.

### Ganzheitliche Quartiersentwicklung im Blick

Eine Folge der demografischen und gesellschaftlichen Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur ist die Reurbanisierung der Stadtzentren. Der Spar- und Bauverein Dortmund versteht die Planungsphilosophie der ökologisch nachhaltigen Stadt mit kompakter Siedlungsstruktur als Chance für die Gestaltung des eigenen Wohnungsportfolios. Wichtiger Handlungsansatz ist es, eine bedarfsgerechte Vielschichtigkeit des Wohnungsangebots und der Ausstattungsstandards innerhalb klar definierter Quartiere zu realisieren, um ein gemeinschaftliches Leben von Jung und Alt, das Nebeneinander von Singlehaushalt, Familiendomizil und Seniorensitz zu gewährleisten. Das Zusammenspiel lebensphasenorientierter Wohnformen wird so zur Verstärkung des Kontakts zwischen den Generationen eingesetzt.



Dipl. Kfm. Franz-Bernd Große-Wilde  
MRICS, Vorstandsvorsitzender Spar- und  
Bauverein eG

Der zunehmende Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung ist für die Genossenschaft Herausforderung genug, bauliche Veränderungen im Wohnungsbestand vorzunehmen oder etwa wohnbegleitende Hilfs- und Serviceleistungen anzubieten. Es gilt „nicht in jedem Fall die Menschen zu bewegen“, sondern das Haus – in Richtung Zugänglichkeit und Wohnkomfort.

Im Rahmen integrierter innerstädtischer Neubauprojekte lassen sich die Standards für ein barrierefreies Wohnen in verschiedenen Lebensphasen einfacher umsetzen. Daher wird die eigene Wohnangebotspalette konsequent um flexibel nutzbare und energetisch zukunftsweisende Wohnungen ergänzt. Mit diesem Anspruch sind Wohnmodelle mit Betreuungskonzept, ein Mehrgenerationenwohngebäude oder ein kombiniertes Service-Wohnen für ältere Menschen mit im Gebäude integrierter Kindertagesstätte neu errichtet worden: Die „jüngsten“ Neubauten sind jeweils mit dem Gütesiegel des Kuratoriums NRW Betreutes Wohnen für ältere Menschen ausgezeichnet

worden, ein Prüfzeugnis für die zielgruppengerechte bauliche und konzeptionelle Qualität der Wohnhäuser.

### „Gemeinsam statt Einsam“

Wohnkultur zu gestalten, die über rein funktionale Anforderungen an die Wohnung hinausgeht, charakterisiert das eigene Selbstverständnis. Es gilt, atmosphärische Nachbarschaften zu begründen, die Begegnung und Kommunikation der Bewohner in den Quartieren zu fördern. Nachbarschaftstreffs oder auch Kooperationsprojekte mit lokalen Akteuren, z.B. das mit dem Robert-Jungk-Preis 2009 ausgezeichnete Quartiersmanagement in der Großwohnsiedlung Dortmund-Scharnhorst, sind Handlungsansätze, die nicht nur punktuell, sondern stadtteilprägend und nachhaltig auf das soziale Miteinander in den Quartieren ausstrahlen.

Mit dem Ziel einer nachhaltigen Kommunikationspolitik werden zur Zeit Geschichten aus den Wohngebieten gesammelt, die anlässlich des 120. Jubiläums veröffentlicht werden. In Form eines Schreibwettbewerbs für Kinder, eines Geocaching-Events für Jugendliche oder einiger Erzählcafés sind in 2012 bereits viele wertvolle „O-Töne“ und Zeitzeugnisse aus Vergangenheit und Gegenwart zusammengetragen worden.

Gemeinschaft wird auch in der Belegschaft gelebt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Genossenschaft zeigen in sehr vielfältiger Form Präsenz vor Ort und engagieren sich etwa bei den häufigen Bewohnerfesten. Auf diese Weise unterstützen sie bei den Genossenschaftsmitgliedern ein Gefühl von Heimat, Eingebundenheit und Identifikation.

### Das Spargeld clever angelegt

Insgesamt nur 48 Wohnungsbaugenossenschaften in Deutschland betreiben eine eigene Spareinrichtung für die Mitglieder und deren Angehörige; im Kreise dieser Unternehmen gehört der Spar- und Bauverein Dortmund mit einem aktuellen Geldanlagevolumen von 81 Mio. € zu den größten und ältesten. Die genossenschaftliche Spareinrichtung ist wirksames Mittel zusätzlicher Mitgliederbindung, wichtige Grundlage der finanziellen Unabhängigkeit und dank im Marktvergleich lukrativer Zinssätze attraktives Geschäftsfeld.

### Nachwuchsförderung mit Perspektive

Die Aus- und Weiterbildung junger Berufseinsteiger zu Fachkräften der Immobilienwirtschaft wurde im Unternehmen immer als Schlüsselaufgabe betrachtet. Es ist daher nur konsequent, daß mehr als die Hälfte der aktiven kaufmännischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen ausgebildet wurden. Die wichtige Investition in qualifizierte Nachwuchskräfte, die mit Interesse, Begeisterung und hoher Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz Teil dieser zukunftsträchtigen Branche werden ist genauso wie das „lebenslange Lernen“ in persönlicher, partnerschaftlicher Atmosphäre prägendes Merkmal der Unternehmenskultur.

---

☎ Franz-Bernd Große-Wilde

☎ (02 31 )18 20 3 -120

✉ [grosse-wilde@](mailto:grosse-wilde@)

[sparbau-dortmund.de](http://sparbau-dortmund.de)

---

# Publikationen

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 127

Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale – Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken



In zahlreichen empirischen Studien werden Hypothesen über den Zusammenhang einer Erhöhung der Anzahl der genossenschaftlichen Mitglieder oder einer Veränderung der Mitgliederstruktur und dem wirtschaftlichen Erfolg der entsprechenden Genossenschaft überprüft. Dahinter steht die Idee, dass die Veränderung der Anzahl und Struktur der Eigentümer einen Einfluss auf deren Anreize ausübt. Ein mitgliederorientiertes Management von Genossenschaften muss auf diese Gegebenheiten Rücksicht nehmen. Zusätzlich sind Auswirkungen dieser Zusammenhänge auf die optimale Größe und Zusammensetzung von Genossenschaften abzuleiten, die wichtige

Informationen für Management und Eigentümer beinhalten. In diesem IfG-Arbeitspapier werden die vorliegenden theoretischen und empirischen Studien dieses Zusammenhangs analysiert, der konzeptionelle Rahmen hierzu weiterentwickelt und erste Hinweise für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken abgeleitet.



Michael Tschöpel

Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale – Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 127, August 2012, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 128

Die Bedeutung des Internets für die Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften – Auswertung einer Mitgliederbefragung

Gute Kommunikationsstrategien, die die jeweiligen Besonderheiten von Unternehmen und anderen Organisationen berücksichtigen, zählen zu den unternehmerischen Erfolgsbedingungen. Neben den konkreten Inhalten ist die Wahl der adäquaten Kommunikationsmedien wichtig, die zunehmend einen Mix aus traditionellen und neuen Kommunikationsmedien beinhaltet. Die Neuen Medien sind inter-



netbasiert und beziehen auch Formate der Web 2.0-Anwendungen ein. In der internen und externen Unternehmenskommunikation sind sie bisher weniger erprobt als die älteren Mediengenerationen. In diesem IfG-Arbeitspapier werden Ergebnisse einer umfangreichen Befragung der Mitglieder mehrerer Wohnungsgenossenschaften präsentiert. Im Mittelpunkt des Interesses stehen das Kommunikationsverhalten und die diesbezüglichen Präferenzen der Mitglieder. Dabei werden explizit die Kommunikation über das Internet und die Akzeptanz von Web 2.0-Anwendungen einbezogen.



Caroline Schmitter

Die Bedeutung des Internets für die Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften – Auswertung einer Mitgliederbefragung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 128, August 2012, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 99  
Zeitgemäße Mitgliederkommunikation – eine empirische Analyse des Nutzungsverhaltens Neuer Medien



Genossenschaften zeichnen sich durch die Nutzung von Informationen aus, die an unterschiedlichen Stellen verfügbar sind. Erst ihre Kombination ermöglicht es, Werte für die Mitglieder zu schaffen, die sonst nicht entstehen würden, einen MemberValue. Dies ist bei Wohnungsgenossenschaften nicht anders. Daher ist die Informations- und Kommunikationspolitik von Wohnungsgenossenschaften ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie ist ein unverzichtbares Element eines guten MemberValue-Managements. In diesem Band wird der Status der internen Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften mit einem Schwerpunkt auf den neuen Medien untersucht. Eine umfassende Primärerhebung befragt sowohl Vorstände als auch Mitglieder, was außergewöhnlich und sehr erkenntnisreich ist. Neben einer Analyse der aktuellen Kommunikationspraxis werden die Präferenzen

der Mitglieder hinsichtlich der Kommunikationsmedien erfragt und die Verwendung der neuen Medien geprüft. Es zeigt sich, welche Kommunikationspotenziale des Internets bereits genutzt werden und welche Möglichkeiten sich noch abzeichnen. Besonders aufschlussreich ist der unmittelbare Vergleich der Einschätzungen von Vorständen und von Mitgliedern.



Caroline Schmitter

Zeitgemäße Mitgliederkommunikation – Eine empirische Analyse des Nutzungsverhaltens Neuer Medien, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 99, Aachen: Shaker, 2012, 302 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 100  
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Perspektiven, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren: Eine empirische Analyse

Die Optimierung der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe, die kontinuierliche Suche nach einer weiteren Verbesserung der Zusammenarbeit, bringt neue Formen der verbundinternen Kooperation hervor. Dabei steht die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Gruppe im Vordergrund, die auch durch die Erhöhung der Effizienz der Genossenschaftsbanken erreicht werden soll, dies vor allem durch organisatorische Veränderungen, die Größen- und Kompetenzvorteile nutzen können. Waren Fusionen über einige Jahre eine häufig praktizierte Maß-



nahme, so stehen heute Überlegungen zu einer internen Prozessoptimierung sowie zu Aktivitäten des Outsourcings im Mittelpunkt. In diesem Band wird dieser Optimierungsprozess auf der Grundlage ökonomisch-theoretischer Überlegungen untersucht. Den Kern bildet eine großangelegte empirische Untersuchung, in die alle deutschen Genossenschaftsbanken einbezogen wurden. Im Ergebnis können in diesem Band bisher nicht vorhandene Informationen über ihre Outsourcing-Strategien, die mit ihnen verbundenen Zielsetzungen und Hemmnisse sowie die Erfolgsfaktoren und die geplanten Maßnahmen vorgestellt werden. Auf dieser Grundlage werden außerdem Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensgrenzen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe entwickelt.



Johannes Spandau

Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Perspektiven, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren: Eine empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 100, Aachen: Shaker, 2012, 374 S., 29,80 €.

# Pinnwand



Seit Oktober 2012 ist Susanne Noelle Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Susanne Noelle hat an der Universität Greifswald ihr Diplom in Betriebswirtschaftslehre gemacht und anschließend einen Masterstudiengang in Social and Organisational Psychology an der Universität Exeter absolviert. Am IfG wird Susanne Noelle ein Projekt zu den Kooperationsmöglichkeiten von Genossenschaftsbanken und Wohnungsgenossenschaften bearbeiten.



Johannes Spandau hat seine Tätigkeit am IfG mit dem Abschluss seiner Dissertation Ende September 2012 beendet. Johannes Spandau hat in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert und war seit Oktober 2009 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Genossenschaftswesen. In seiner Dissertation hat er sich mit dem Outsourcing von Marktfolgeprozessen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe beschäftigt und eine grundlegende Arbeit hierzu vorgelegt.



Alexander Jahn hat das Institut für Genossenschaftswesen Ende Oktober 2012 verlassen. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und einer Beschäftigung als Studentischer Mitarbeiter am IfG (seit Mai 2007) begann er im November 2009 seine Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Hier bearbeitete er zunächst die umfangreiche Studie „Monitoring im Handel“ in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverbund, die auch die Basis für seine spätere Dissertation zum Monitoring in Verbundgruppen bildete. Alexander Jahn wird künftig für die Provinzial Versicherung tätig sein.



Ende September 2012 hat Caroline Schmitter das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Sie war seit November 2009 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG und hat zuvor Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster studiert. In ihrer Zeit am IfG war Frau Schmitter für die Organisation des Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ zuständig und hat sich in ihrer Dissertation mit der Kommunikation in Wohnungsgenossenschaften beschäftigt, wobei sie insbesondere die Nutzung neuer Medien berücksichtigte. Frau Schmitter bleibt den Wohnungsgenossenschaften treu und ist nun für den VdW Rheinland-Westfalen tätig.



Von Praktika bzw. einem Auslandsaufenthalt ans IfG zurückgekehrt sind Viktoria Sass, Anja Bruns und Max Holtgrave. Neu im IfG-Team der Studentischen Mitarbeiter sind seit September 2012 Kathrin Dohle, die in Münster Economics & Law im Bachelor studiert und der VWL-Masterstudent Andreas Kees. Im Oktober 2012 zum Team hinzugestoßen sind Stephanie Prümer (VWL Bachelor) und Tim Schröder (VWL Master). Schließlich ist seit Anfang Dezember 2012 Katja Timmermann Studentische Mitarbeiterin, die in Münster den Bachelorstudiengang Volkswirtschaftslehre absolviert.



Ende August haben Carina Eckeler und Benita Wellmann das IfG verlassen, beide beenden ihr Doppel-Masterstudium am ICN in Nancy. Ebenfalls Ende August hat Bianca Wirtz das IfG zur Beendigung ihres Studiums verlassen.

Für ein Auslandssemester haben Dominik Kraft, Johanna Metker, Konstantin Mues und Alexander Kättlitz ihre Tätigkeit am IfG unterbrochen.

# Im Fokus

## Die Zukunft des Euro

*Hätte man aus der Geschichte lernen können?*

Die Währungsgeschichte des 19. Jahrhunderts kennt zahlreiche Geldbünde, die wir heute als Währungsunionen bezeichnen würden. Sie weisen sehr aufschlussreiche Verläufe auf. Vergleicht man sie miteinander unter Berücksichtigung der historischen Rahmenbedingungen, so offenbaren sich sehr eindrucksvoll die Bedingungen für Erfolg und Misserfolg. Man hätte also vor der Gründung der Europäischen Währungsunion einiges aus der Geschichte der Währungsunionen des 19. Jahrhunderts lernen können. Berücksichtigt man zusätzlich die bisherige „Geschichte des Euro“, so stellt sich heraus, dass man heute noch sehr viel mehr lernen könnte. Die Zukunft des Euro wird nicht zuletzt davon abhängen, ob die Entscheidungsträger und ihre Berater dazu bereit sind.

Lehren aus der Geschichte waren bereits vor der Euro-Einführung bekannt und sie wurden auch wahrgenommen als ein Element der Warnungen, die ökonomischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unionswährung nicht zu vernachlässigen. Heute sind die Konstruktions- und Managementfehler der Europäischen Währungsunion offensichtlich geworden. Hier werden keine Details der historischen Währungsunionen vorgestellt, sie sind in der angegebenen Literatur ent-

halten. Dies gilt auch für die hier zur Diskussion gestellten 12 Lehren.

### Lehre 1

Ein politischer Konsens bei Existenz heterogener Interessen fördert monetäre Integrationsschritte und verlagert Konflikte in die Zukunft. Solche Konflikte resultieren vor allem aus der Verteilung der Wirkungen auf die einzelnen Unionspartner. Im Vorfeld der Unionsgründung sollten also die inhärenten und meist ökonomisch beding-

ten Konfliktpotenziale vager Visionen möglichst transparent gemacht werden, um auf Probleme vorbereitet zu sein. Rückblickend galt dies ebenso für die Euro-Währungsunion. Der Euro sollte ein sichtbares Signal für den europäischen Integrationsprozess sein, sollte diesen gemäß EU-Integrationslogik weiterbringen, vertiefen und unumkehrbar machen, obwohl die Finalität des Integrationsprozesses ungeklärt blieb. Ein politischer Konsens für eine gemeinsame Währung ließ sich trotz widersprüchlicher Interessen der EU-Mitglieder finden.

### Lehre 2

Vertragslücken und Interpretationsspielräume erleichtern den Start einer Währungsunion, erzwingen jedoch Konkretisierungen und Anpassungen zu späteren Zeitpunkten, in denen die Verlierer und Gewinner solcher Maßnahmen identifizierbar sind. Regeln und die Sanktionen für ihre Verletzung sind vor dem Start zu vereinbaren. Für die Europäische Währungsunion sind fehlende oder unzurei-

Das Schicksal historischer Währungsunionen kann keine Beweise für zukünftige Entwicklungen liefern, ...

- > In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden sechs Währungsunionen gegründet,
- > deren Verlauf zwei verschiedenen Mustern folgte, wobei alle Unionen ohne politische Vereinigung ihrer Mitglieder aufgelöst wurden, weil mitgliederorientiertes Verhalten dominierte,
- > obwohl die Gesellschafts-, Wirtschafts- und Währungsordnung wesentlich stärkere Anreize für unionsgerechtes Verhalten enthielten als heute.

... aber Hinweise für die Risiken der EU-Währungsunion in ihrer konkreten Ausgestaltung anbieten.

Währungsunionen im 19. Jahrhundert

chende Regeln für wirtschaftspolitische Aktivitäten zu nennen, die in der Kompetenz der Mitglieder verblieben sowie ein Fehlen von Exit-Regeln für den Austritt oder den Ausschluss von Mitgliedern und für die Auflösung der Union. In diese Kategorie fallen auch Glaubwürdigkeitsdefizite von Regeln wie der no-bail-out-Regel und die Inhalte des Stabilitäts- und Wachstumspakts. Wie herausfordernd es ist, solche Versäumnisse nachzuholen, wenn sie erst wirksam geworden sind, zeigen die aktuellen Entwicklungen.

### Lehre 3

In Integrationsprojekten dominieren die erwarteten Effizienzgewinne, die Entscheidungen sowie die Kommunikation, während die Notwendigkeit der Erfüllung von Voraussetzungen im Hintergrund bleibt, was später die Akzeptanz der Währungsgemeinschaft beeinträchtigen kann. Notwendige Voraussetzungen für das Eintreten der angekündigten Vorteile müssen daher Teil einer glaubwürdigen Informations- und Kommunikationsstrategie sein. Auch im Vorfeld der

Deutsch-österreichische Münzunion (Wiener Münzvertrag)	
➤ Gründung:	1857
➤ Ende:	1867
➤ Mitglieder:	Die Staaten des Deutschen Zollvereins, Kaiserreich Österreich, Liechtenstein
Lateinischer Münzbund	
➤ Gründung:	1865
➤ Ende:	1927
➤ Mitglieder:	Frankreich, Schweiz, Belgien, Italien, Griechenland (1868)
Skandinavische Münzunion (Nordischer Münzbund)	
➤ Gründung:	1872
➤ Ende:	1931
➤ Mitglieder:	Schweden, Dänemark, Norwegen (1877)

Monetäre Unionen in Europa I – 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts

Euro-Einführung wurden die statischen und dynamischen mikro- und makroökonomischen Effekte und ihre Entstehungskanäle in den Vordergrund gestellt und mit ihnen geworben, die Voraussetzung für ihr Eintreffen kompakt in Konvergenzkriterien und in den Vorgaben des Stabilitäts- und Wachstumspakts operationalisiert. Diese konnten jedoch weder alle Voraussetzungen beinhalten noch wurden sie als stringente Eintrittsvoraussetzungen gehandhabt. Zusätzlich verloren sie zunehmend ihre Bindungskraft und ihre Glaubwürdigkeit.

Rückblickend betrachtet wurden die Voraussetzungen für die positiven Effekte der Euro-Währungsunion weder hinreichend berücksichtigt noch entsprechend kommuniziert.

### Lehre 4

Heterogene Unionskandidaten mit einem hohen dezentralen Aktivitätsniveau, z.B. in der Wirtschaftspolitik, erfordern Konvergenz im Vorfeld dann, wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich diese in der Union durch die Wirksamkeit der neuen monetären Rahmenbedingungen herausbildet. Es ist daher riskant, sich auf die disziplinierenden und integrierenden Kräfte der gemeinsamen Währungsordnung zu verlassen. Diesbezüglich ist nicht nur an die großzügige Handhabung der Konvergenzkriterien am Beginn und während der Europäischen Währungsunion (z. B. bei Griechenland) zu erinnern, sondern an deren Überlagerung von dem Wunsch nach einem möglichst großen Teilnehmerkreis, mit dem die Union beginnen sollte und an dem manche EU-Mitgliedsländer unbedingt betei-

Währungsunion „Schweizer Eidgenossenschaft“	
➤ Gründung:	1848 (politische Union)
➤ Vollendung:	1927 (Schweizer Währung)
➤ Mitglieder:	Vormals monetär souveräne Kantone
Währungsunion „Königreich Italien“	
➤ Gründung:	1861 (politische Union)
➤ Vollendung:	1926 (Emissionsmonopol der Banca d'Italia)
➤ Mitglieder:	Vormals monetär souveräne Provinzen
Währungsunion „Deutsches Reich“	
➤ Gründung:	1871 (politische Union)
➤ Vollendung:	1909 (Reichsbanknoten als gesetzliche Zahlungsmittel)
➤ Mitglieder:	Vormals monetär souveräne Teilstaaten

Monetäre Unionen in Europa II – 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts

- I. **Primärunion:** Währungsunion mit konsensfähigen Elementen und ohne nicht konsensfähige Einflussfaktoren (Banknoten, Staatshaushalte): Gemeinsame und dezentrale Elemente
- II. **Funktionsfähigkeit:** Akzeptanz der gemeinsamen Währungselemente, Freiwillige, Ausweitung auf dezentrale Währungselemente, Angleichung von Zinssätzen
- III. **Anpassungsbedarf:** Asymmetrische Schocks, Bedeutungszuwachs dezentraler Elemente, Konstruktionsfehler, Vertragsverletzungen. Dezentrale Interessen dominieren
- IV. **Anpassungsprozess:** Abweichung von Austauschrelationen (Metalle, Mitglieder, Banknoten), Münzwanderungen, Einsammelaktionen, Ersatzgeld, Spekulation, Banken Krisen, Rezessionen/Überhitzungen, Änderung von Unionselementen
- V. **Finalunion:** Sukzessive Dezentralisierung gemeinsamer Elemente (Beendung) oder sukzessive Vergemeinschaftung dezentraler Elemente (Vollendung).

Gemeinsamkeiten/Unterschiede der Währungsunion des 19. Jahrhunderts

ligt sein sollten. Ebenso hat sich im Laufe der Jahre herausgestellt, dass die konvergenzfördernden und disziplinierenden Effekte der Währungsunion deutlich überschätzt wurden.

### Lehre 5

Die Irreversibilität einer monetären Union erfordert spezifische Investitionen in gemeinsame monetäre Institutionen, vor allem eine gemeinsame Zentralbank. Dies ist eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für die dauerhafte Funktionsfähigkeit einer Währungsunion. Die Europäische Währungsunion zeichnet sich durch hohe spezifische Investitionen ihrer Mitgliedsländer aus. Dies ist nicht nur die Schaffung eines gemeinsamen Zentralbankensystems, sondern auch die Abschaffung der ehemaligen nationalen Währungen. Diese gemeinsamen monetären Infrastrukturen führen zu hohen Exit-Kosten für einzelne Mitgliedsländer und sie fördern die Irreversibilität der Union. Dies ist damit verbunden, dass ein hohes Niveau an Fehlentwicklungen

gen toleriert wird, bevor es zu Austritten einzelner Mitglieder oder zur Auflösung der Union kommt. Ein Verbleib in der Union kann für einzelne Mitglieder kurzfristig mit geringeren Kosten verbunden sein als ein Austritt. Die Beachtung der Fristigkeit ist wichtig, da politische Entscheidungen tendenziell kurzfristig orientiert getroffen werden. Die konservierende Wirkung der monetären Infrastruktur ist offensichtlich.

### Lehre 6

Die dauerhafte Funktionsfähigkeit einer Währungsunion benötigt im Falle von dezentralen Einflussmöglichkeiten starke Anreize der Mitglieder, sich auch in Konfliktfällen im Unionsinteresse zu verhalten. Solche können in Verhaltensregeln verankert sein, die durch Sanktionen abgesichert werden oder sie entsprechen von vorneherein den (wirtschaftspolitischen) Präferenzen der Mitglieder. Die Existenz solcher Anreizsysteme ist ex ante sicherzustellen. Anders als in den historischen Unionen blieben

in der Euro-Union ursprünglich keine monetären Souveränitätsreste bei den Mitgliedern, sondern wichtige Einflussfaktoren auf die Währung und die monetäre Stabilität, die aus den Staatshaushalten (wie in den historischen Unionen) und aus Determinanten der nationalen Wettbewerbsfähigkeit (z.B. durch die Arbeitskosten, die Sozialpolitik) bestanden. Sie blieben formell als dezentrale Kompetenzen erhalten oder wurden faktisch als solche genutzt. Die folgende Einschränkung der Funktionsfähigkeit der Europäischen Währungsunion ist offensichtlich. Mitgliedsstaaten konnten Vorteile erzielen, indem sie ihre verbliebenen Kompetenzen gegen das Unionsinteresse nutzten und Dilemmasituationen provozierten. Es waren die Zinssatzentwicklungen in der Währungsunion, die dafür Anreize schufen ebenso wie die politischen Rahmenbedingungen. Dass den verbleibenden Mitgliederkompetenzen und den Anreizen sie im eigenen Interesse einzusetzen zu wenig Beachtung geschenkt wurde, hat die bisherige Geschichte der Euro-Union sehr deutlich gezeigt. Zahlreiche der aktuell diskutierten Reformelemente setzen daher auch an der Vergemeinschaftung der dezentralen Souveränitätsreste an (z.B. Eurobonds, Fiskalunion, Bankenunion).

### Lehre 7

Die Funktionsfähigkeit monetärer Unionen hängt von der vollständigen Zentralisierung der Geldemission ab und der Ausschaltung weiterer Determinanten, die die Zentralbankgeldschaffung beeinflussen. Damit ist ver-

bunden, dass die monetäre Politik dezentrale Besonderheiten in der Union nicht berücksichtigen kann, was einer Währungsgemeinschaft entspricht. Eine Verletzung monetärer Ordnungsinterdependenzen entsteht dann, wenn das Zentralbankgeldschaffungsmonopol ausgehöhlt wird, sei es, weil es zu einer Emanzipation der Banken von der Zentralbank kommt oder weil diese nicht mehr alleinige Instanz der geldpolitischen Entscheidungen ist. Die institutionelle Absicherung der gemeinsamen Zentralbank vor einer dezentralen Orientierung ist unabdingbar. Der Heterogenität der realwirtschaftlichen Entwicklung in der Union konnte durch die Zentralisierung der Geldpolitik nicht Rechnung getragen werden, was von vorneherein bekannt war. In Kombination mit der fehlenden Berücksichtigung unterschiedlicher Länder- und Schuldnerisiken durch die privaten Akteure der Finanzmärkte und der eingeschränkten Glaubwürdigkeit der no-bail-out-Klausel sowie der Regeln des Stabilitäts- und Wachstumspakts trug dies jedoch zu einer steigenden privaten und staatlichen Verschuldung mehrerer Mitglieder der Eurozone bei. Während dies das Ergebnis eines Konstruktionsfehlers ist, resultiert die Verletzung monetärer Ordnungsinterdependenzen auch aus Managementfehlern seit dem Europäischen Zentralbankensystem „im Krisenmodus“ arbeitet. Seine Aktivitäten und deren Zielsetzungen wurden ausgeweitet. Insgesamt kam es zu einer Vermischung von Geld- und Finanzpolitik, einer Zunahme der EZB-Risikopositionen, einer Ausweitung der Zielset-

zungen des Europäischen Zentralbankensystems sowie einer Redefinition der geldpolitischen Aktivitäten und Prinzipien. Alle diese Entwicklungen stammen aus einer Vernachlässigung der Interdependenz der monetären Ordnung. Sie bergen die ernsthafte Gefahr der Aushöhlung der Unabhängigkeit des Systems der Europäischen Zentralbanken, die ein politisches Commitment bei der Einführung der Euro-Währung war und die die Geldwertstabilität dauerhaft sicherstellen sollte.

### Lehre 8

Die monetäre Ordnung von Ökonomien ist – unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung – immer anfällig für diskretionäre Eingriffe. Sie benötigt daher glaubwürdige Institutionen zur Verhinderung der politischen Manipulation von Geld und seiner Einflussfaktoren. Es sind vor allem außergewöhnliche Situationen, in denen die politischen Einflussfaktoren an Gewicht gewinnen. Dies kann durch Statutenänderungen geschehen

oder durch das Verhalten der monetären Entscheidungsträger, entweder als Gruppe oder durch eine Ausdifferenzierung ihres Abstimmungsverhaltens. Dies zeigt sich in der Euro-Union ebenso wie eine faktische und diskursive Abwertung der Notenbank-Unabhängigkeit.

### Lehre 9

Mit einem hohen wirtschaftspolitischen Aktivitätsniveau und mit umfangreichen staatlichen Aufgaben auf der dezentralen Ebene steigt das Destabilisierungspotenzial durch ein mitgliederorientiertes Verhalten. Die national bleibenden Elemente der Wirtschaftspolitik sind daher im eigenen Interesse der Mitglieder unionsgerecht auszugestalten oder über Regeln der Harmonisierung oder über eine Vergemeinschaftung zu beeinflussen. Das hohe Aktivitätsniveau der Mikro- und Makropolitik, das ein Kennzeichen der aktuellen Wirtschaftspolitik der EWU-Mitgliedsländer ist, kann die Funktionsfähigkeit der Währungsunion beeinträchtigen, wenn sie nicht

„ Dass Frankreich und Italien vor dem Gebot der politischen Lage nicht einen Augenblick Anstand nahmen, den Vertrag zu brechen, dass sie nicht einmal daran dachten, sich bei ihren Mitverbündeten deshalb zu entschuldigen und Indemnität zu verlangen, war ebenso natürlich, als darin einer der deutlichsten Fingerzeige für die Werthlosigkeit solcher Verträge liegt, deren grösster Fehler eben darin besteht, dass ein im Uebrigen souveräner Staat sich in Sachen so fundamentaler Lebensbedingungen, wie das eigene Geldwesen, die Hände binden soll.“

L. Bamberger: Die Schicksale des Lateinischen Münzbundes, Berlin 1885, S. 15

unionsgerecht ausgestaltet wird, was auch geschah. Während im Vorfeld der Währungsunion häufig die Hinwendung zu einer unionsgerechten Wirtschaftspolitik kommuniziert wurde, erfolgten als Folge unionsbedingter Zinssatzsenkungen in zahlreichen Mitgliedsstaaten hingegen eine Erhöhung des staatlichen Aktivitätsniveaus sowie eine Verzögerung oder Vermeidung der notwendigen Strukturreformen.

### Lehre 10

Transfer- und gemeinsame Haftungselemente sind eine Form von Ausgleichsmechanismen für eine monetäre Union heterogener Staaten. Ihr Einsatz erfordert jedoch einen politischen Konsens, denn sie verändern Anreize von Unionspartnern, die ein Moral Hazard-Verhalten fördern. Dieser Konsens ist im Vorfeld der Unionsgründung zu klären, denn er enthält bereits Elemente einer politischen Union. In der Europäischen Währungsunion wurden solche Elemente ursprünglich formell ausgeschlossen, während die nun installierten gemeinsamen Rettungs- und Haftungselemente als Maßnahmen des Krisenmanagements konsensfähig wurden.

### Lehre 11

Ökonomische Gesetze finden ihre Wege, um sich gegen politische Illusionen durchzusetzen. Währungsunionen mit heterogenen Mitgliedern beinhalten Anreize zu einem Abwägen dezentraler wirtschaftlicher oder politischer Vorteile mit einem (formell oder faktisch) unionsgerechten Verhalten. Es ist also notwendig, in der Währungsunion Rahmenbedin-

gungen zu schaffen, die sicherstellen, dass nicht nur wirtschaftspolitische Kalküle ein unionsgerechtes Verhalten zum Ergebnis haben, sondern auch die einzelwirtschaftlichen Kalküle privater Akteure. Dies bezieht sich nun auf die privaten Akteure und hier vor allem auf Banken und andere Finanzmarktteilnehmer, denn nicht nur Staaten können die Funktionsfähigkeit einer Währungsunion unter Druck bringen, was sich in der Euro-Währungsunion neuerlich herausstellt. Auch in dieser kam es zu einem Auseinanderklaffen zwischen Unionsvertrag und Unionsrealität und falsche Austauschrelationen wurden aufrechterhalten. Die internen realen Wechselkurse entwickelten sich ebenso auseinander wie die impliziten Risikoprämien in den Zinssätzen. Zunehmende Solidaritätsvermutungen sowie das Fehlen von Exit-Optionen verhinderten jedoch eine Korrektur durch stabilisierende Aktivitäten der Finanzmarktakteure. Ganz im Gegenteil: Diese trugen zu einer Verfestigung und Ausweitung der Ungleichgewichte bei, die mit regionalen realwirtschaftlichen Überhitzungen und einer Erhöhung der Verschuldung von Staaten und Unternehmen verbunden waren. In diesem Prozess konnten private Akteure zuerst Gewinne erzielen und später Verluste über die diversen Rettungsmaßnahmen durch EZB und staatliche Programme sozialisieren.

### Lehre 12

Das Ergebnis der Kombination einer supranationalen Geldordnung mit einer politischen Ordnung, in der Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen auf den eigenen Staat aus-

gerichtet sind, macht es für politische Entscheidungsträger rational, die Auswirkungen ihrer Handlungen auf die eigene Volkswirt- und Wählerschaft nicht zu vernachlässigen. Es sind diese politischen Rahmenbedingungen, die die Gefahren eines unionsbelastenden Verhaltens von Mitgliedern fördern. Sie enthalten Anreize gegen Regeln der Unionsordnung zu verstoßen, auf diese Weise die Unionspartner zu belasten, schädliche Anreize für private Akteure zu schaffen und im Ergebnis die Funktionsfähigkeit der Union insgesamt einzuschränken. Nur in politischen Unionen verliert ein solches Kalkül an Bedeutung. Die formelle Abgabe dezentraler Souveränitätsrechte ist ein sehr starker Absicherungsmechanismus. Soll die Währungsunion dauerhaften Bestand haben, müssen sich die Vertragspartner im Vorfeld einig werden, wie sie zu einer Politischen Union, zu „Vereinigten Staaten von Europa“ stehen. Die krisenhaften Entwicklungen in der Euro-Union haben nun diesen fundamentalen Zusammenhang wieder in den Vordergrund gedrängt, der im Vorfeld der Währungsunion klar gesehen wurde, für den ein Konsens jedoch nicht möglich war. Eine dezentrale politische Verantwortung bei supranationalen Verpflichtungen beinhaltet die Festschreibung einer destabilisierenden Anreizstruktur für Staaten und Private. Dies hat sich auch in der Euro-Union sehr deutlich herausgestellt. Ein Diskurs über den Zusammenhang zwischen dieser und einer politischen Union wurde vernachlässigt. Dies gilt für die Politik und ihre Kommunikation mit der Bevölkerung ebenso wie für die Wissen-

schaft. Ist eine politische Union heute notwendig, um der Europäischen Währungsunion eine positive Perspektive zu geben? Wäre sie Voraussetzung für eine dauerhafte Währungsunion gewesen, so wie dies bei den historischen Unionen der Fall war? Welche Inhalte müsste sie haben? Vor allem aber: Wird sie von

der Bevölkerung gewünscht oder akzeptiert? Falls dies nicht der Fall ist: Welche Substitute sind verfügbar? Diese Fragen sind bislang unbeantwortet, was beunruhigen muss, mehr jedoch noch, dass sie kaum gestellt wurden und auch jetzt vermieden werden.

---

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

---

---

### Literaturquellen:

Theurl, T. (2012): Die Zukunft des Euro – Was hätte man aus der Geschichte lernen können und was kann man heute noch lernen?, in: Meyer, D. (Hg.): Die Zukunft der Währungsunion. Chancen und Risiken des Euros, Münster, S. 61-81.

Theurl, T. (2012): Euro: 12 Lehren aus der Geschichte – Was hätte man lernen können?, Blog-Beitrag vom 4. August 2012 in Wirtschaftspolitische Freiheit. Ordnungspolitischer Blog, <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=9813>.

Theurl, T. (2011): EINE gemeinsame Währung für Europa. 12 Lehren aus der Geschichte, unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1992, Innsbruck.

## DIE ZUKUNFT der WÄHRUNGSUNION

### Chancen und Risiken des Euros

Helmut SCHMIDT  
Václav KLAUS  
Arnulf BARING  
Theresia THEURL  
Roland VAUBEL  
Martin KNAPP  
Ulrich HUFELD  
Martin SEIDEL  
Oliver HUTENG  
Christian PIERDZIOCH  
Georg STADTMANN  
Christian KEUSCHNIGG  
Klaus WEYERSTRASS  
Wolf SCHÄFER  
Bernd LUCKE  
Hans-Olaf HENKEL  
Frank SCHÄFFLER  
Norbert F. TOFALL  
Charles B. BLANKART  
Reinhard URSCHEL

Herausgegeben von Dirk MEYER

LIT

Dirk Meyer (Hrsg.): Die Zukunft der Währungsunion, Lit-Verlag, Münster, 2012, 29,90 €.

„Die Zukunft der Währungsunion“ ist ein ambitionierter Titel in einer Zeit, wo genau dieses unsicherer denn je erscheint. Die hochkarätige Auswahl der Autoren dieses Sammelbandes bietet jedoch Gewähr dafür, dass eine verlässliche und umfassende Gesamtschau geboten wird. Helmut Schmidt und Vaclav Klaus geben eine politische Einschätzung über die Zukunft des Euros ab. Theresia Theurl zeigt auf, welche Lehren aus der Vergangenheit für die Währungsunion hätten gezogen werden können.

Weitere Beiträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht in Details der Euro-Krise verlieren, sondern klar die politökonomischen Zwangsläufigkeiten darlegen und Lösungen in einem sauberen ordnungsökonomischen Rahmen diskutieren, und sich damit von der Kurzfristigkeit eines währungspolitischen „Ad hoc-ismus“ lösen.

# Das aktuelle Stichwort

## Globale öffentliche Güter

### *Genossenschaftliche Organisationspotenziale*

Die Organisation und die Finanzierung globaler öffentlicher Güter ist zu einer intensiv und kontrovers diskutierten Thematik der internationalen Bürgergesellschaft, von NPOs und zahlreicher internationaler Organisationen geworden. Dabei stellen sich bei der Abgrenzung öffentlicher Güter schnell unterschiedliche Zugänge zwischen Ökonomen und Politikwissenschaftlern heraus, die nicht überraschend weitreichende Konsequenzen für die Organisations- und Finanzierungsfragen nach sich ziehen. Diese fundamentalen Aspekte können hier nur gestreift werden, während im Mittelpunkt der Überlegungen die Frage steht, ob eine genossenschaftliche Organisation globaler öffentlicher Güter sinnvoll und möglich ist.

Für Ökonomen sind reine öffentliche Güter solche, die sich durch Nichtrivalität im Konsum sowie durch die Nichtausschliessbarkeit von jenen Konsumenten auszeichnen, die für die Nutzung des Gutes nicht zahlen wollen. Eine Unterversorgung mit öffentlichen Gütern, und ein Freerider-Verhalten von Nutzern sowie ein kollektives Organisationsproblem für die Gesellschaft sind dann die Konsequenzen.

### **Ökonomen**

Die Anwendung der beiden Abgrenzungskriterien dient primär der Entscheidung, ob die entsprechenden Güter ohne staatliche Intervention angeboten werden. Neben den reinen öffentlichen Gütern treten Mischgüter auf. So sind Allmendegüter oder Common-Pool Resources Güter, die durch die (partielle) Rivalität im Konsum sowie die Nichtausschliessbarkeit charakterisiert sind. Die inhärenten Anreize führen bei Allmendegütern zur Gefahr einer längerfristig selbstschädigenden Übernutzung die-

ser Ressourcen oder Güter durch das Kollektiv. Bei Clubgütern kann ein Ausschluss erfolgen, während eine Konsumrivalität erst ab einer gewissen Nutzerzahl gegeben ist. In der politischen Praxis führen vor allem verteilungs- und gesellschaftspolitische sowie politökonomische Überlegungen dazu, dass auch private Güter oder Mischformen zu öffentlichen Gütern erklärt und in Konsequenz öffentlich angeboten und finanziert werden.

### **Politologen**

Politikwissenschaftler kritisieren die „technischen Abgrenzungskriterien“ der Ökonomen. Die Kritik beruht weniger darauf, dass politische Entscheidungen zusätzliche Kriterien einzubeziehen haben, sondern dass die Kriterien nicht neutral seien, da die Ausprägungen von Nicht-Rivalität und Nicht-Ausschliessbarkeit von politischen Vorentscheidungen und der Bereitschaft zur Nutzung technischer Möglichkeiten des Ausschlusses abhängen würden. Mit einem solchen

Verständnis werden deutlich mehr Güter zu öffentlichen Gütern gekürt, als dies auf der Grundlage der effizienzbezogenen Kriterien der Fall ist. Dies gilt sowohl auf der nationalen, vor allem aber auf der globalen Ebene. Einbezogen werden dann vor allem Güter, für die sich ein politischer Konsens ergeben wird, der losgelöst von ökonomischen Kriterien und Restriktionen gefunden wird. Auf der nationalstaatlichen Ebene entspricht dies etwa jenen Gütern, die sich aus einer staatlichen „Daseinsfürsorge“ ergeben würden und von denen kein Gesellschaftsmitglied ausgeschlossen sein sollte.

### **Weltebene**

Diese sehr breite Abgrenzung des Merkmals der „Öffentlichkeit“ prägt heute die Diskussion in manchen internationalen Organisationen. Zu globalen öffentlichen Gütern werden nun auf der „Weltebene“ jene erklärt, deren Bereitstellung für die Allgemeinheit auf der Grundlage von gesellschaftspolitischen Kriterien wün-

schenswert sind, woraus sich auch Organisations- und Finanzierungs-konsequenzen ergeben. Die Abgrenzungskriterien gehen weit über die ökonomischen Kriterien hinaus. Zu globalen öffentlichen Gütern werden dann etwa die Entwicklungsziele der UN-Millenniums-Deklaration gezählt: Beseitigung von extremer Armut und Hunger, Grundschulbildung für alle Kinder, Gleichstellung von Frauen und Erhöhung ihres Einflusses, Senkung der Kindersterblichkeit, Verbesserung der Gesundheit von Müttern, Bekämpfung von Krankheiten wie Aids und Malaria, Gewährleistung einer nachhaltig verfügbaren Umwelt, Aufbau einer globalen Entwicklungspartnerschaft (UN Secretary-General 2001). Hier sollen jedoch nicht Abgrenzungsfragen, sondern Organisationsfragen im Mittelpunkt stehen, die losgelöst von den konkreten Inhalten auftreten.

### **Kollektive Organisationsprobleme**

Sind Genossenschaften geeignet, als Organisationsmodell für globale öffentliche Güter zu dienen? Dagegen spricht zuerst, dass ihre dezentrale Verankerung und die Globalität des Organisationsproblems einen Widerspruch bilden, der jedoch nur oberflächlich besteht. In beiden Konstellationen sind kollektive Lösungen zu organisieren und zu managen. Trotz aller Vorläufigkeit können die folgenden Überlegungen Bedeutung beanspruchen und gewinnen, weil bislang auch nicht annähernd eine tragfähige Lösung existiert und die internationalen Organisationsprobleme schnell zunehmen.

### **Globale Genossenschaften**

Wird davon ausgegangen, dass globale Herausforderungen auch auf der globalen Ebene zu lösen und zu organisieren sind, so muss dies kein Widerspruch zu genossenschaftlichen Lösungen sein, zumal solche auch bereits praktiziert werden, wenngleich sie nicht als solche interpretiert werden. Zuerst stellt sich die Frage, wer die Kooperationspartner sein könnten. Erstens könnten dies entsprechend sensibilisierte Menschen der Weltbevölkerung sein (globale Bürgergenossenschaften), zweitens weltweit tätige NPOs, auch in Kombination mit Einzelpersonen, z.B. privaten Großspendern und Stiftern oder Unternehmen und drittens könnten dies alle oder einzelne Staaten als Agenten ihrer jeweiligen Bevölkerung sein (Staaten-genossenschaft). Auch Unternehmensgenossenschaften können zusammenarbeiten, z. B. um gemeinsame Standards zu entwickeln. Der MemberValue würde in der nachhaltigen Organisation des Angebots einzelner globaler öffentlicher Güter bestehen. Seine Schaffung setzt die Definition und Organisation einer konsequenten MemberValue-Strategie voraus, die auch die Definition der Inhalte, der Standards und der Finanzierung enthalten muss. Die Legitimation eines solchen Vorgehens ist unmittelbar gegeben und es handelt sich um einen Ansatz der kollektiven Selbsthilfe und des Selbstmanagements. Staaten-genossenschaften existieren bereits, wenn berücksichtigt wird, in welcher Form eine Zusammenarbeit auf völkerrechtlicher Basis erfolgt. Mit jeweils einer Stim-

me, wie es dem genossenschaftlichen Modell entspricht, werden punktuell (verbindliche oder unverbindliche) Entscheidungen über internationale Standards bei globalen öffentlichen Gütern oder direkt über deren Zusammenarbeit getroffen. Auch in der Kooperation von NPOs existieren Blaupausen, die Elemente der genossenschaftlichen Governance enthalten. Die Herausforderungen der Organisation globaler Genossenschaften, vor allem bei der Gründung von Bürgergenossenschaften oder von Unternehmensgenossenschaften sollen hingegen nicht unterschätzt werden.

### **Lokale Genossenschaften**

Die Notwendigkeit der Organisation globaler öffentlicher Güter kann nicht nur auf lokalen Ursachen beruhen, sondern ihr Fehlen oder ihre Existenz (als globale öffentliche Güter) wirken sich zudem lokal aus. Dementsprechend können lokale Genossenschaften einen Beitrag zur Bereitstellung globaler öffentlicher Güter beitragen. Dies setzt die Existenz entsprechender Präferenzen voraus und wird vor allem in Konstellationen effektiv sein, in denen es um die Summation der einzelnen dezentralen Beiträge geht. Geeignete Anwendungsbereiche sind vor allem globale öffentliche Güter im Umwelt- und Klimabereich. Denkbar sind auch hier unterschiedliche Mitgliederstrukturen, von der Bürgergenossenschaft über Unternehmensgenossenschaften und entsprechenden Kombinationen, auch mit Kommunen und anderen öffentlichen Trägern sowie mit NPOs. Bereits existierende Genossenschaften in diesem Bereich sind diverse Energiegenossenschaf-

ten, die erneuerbaren Energien den Vorzug geben sowie die Kooperation von Wohnungsgenossenschaften, die sich explizit an „Klimazielen“ orientieren und mit öffentlichen Einrichtungen „Klimapartnerschaften“ eingehen. Die lokale genossenschaftliche Organisation kann von global vereinbarten Standards begleitet sein.

### Stabilisierungspotenziale

Der lokale Ansatzpunkt steht ebenso im Vordergrund, wenn berücksichtigt wird, dass Genossenschaften mit ihrer MemberValue-Orientierung und ihren langfristig angelegten Strategien, die konsistente Elemente der genossenschaftlichen Governance sind, zu manchen globalen öffentlichen Gütern beitragen, ohne dies als ihren Geschäftszweck zu intendieren. So waren es die Genossenschaftsbanken, die in der globalen Finanzmarktkrise in den einzelnen Volkswirtschaften stabilisierend wirkten, also zum globalen öffentlichen Gut der Finanzmarktstabilität beitrugen. Es ist zu berücksichtigen, dass es gerade dezentrale Beiträge zur Organisation globaler öffentlicher Güter sind, die auf die lokalen Besonderheiten Rücksicht nehmen, den lokalen Präferenzen entsprechen und auch in einem Wettbewerb um dezentrale Lösungen überlegen sind. Voraussetzung für ein Wirksamwerden der skizzierten Effekte ist freilich, dass die staatliche Regulierung den stabilisierenden Beitrag von Genossenschaften und ihren Beitrag zur Bereitstellung globaler öffentlicher Güter auch anerkennt und entsprechend berücksichtigt. Der Unterschied zu den vorher skizzierten Genossenschaften besteht darin, dass die

Beiträge zum Angebot globaler öffentlicher Güter quasi ein Kollateraleffekt sind. Auf das Wesentliche reduziert und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebend kann argumentiert werden, dass die genossenschaftliche Ökonomie allein durch die Besonderheiten ihres Wirtschaftens, das durch ihre Governance bestimmt wird, einen Beitrag zum Angebot globaler öffentlicher Güter leistet und globale öffentliche Güter reduziert.

### Wissenstransfer

Genossenschaften auf der globalen oder auf der lokalen Ebene können als ihren expliziten Zweck der Zusammenarbeit haben, das Wissen über globale öffentliche Güter und ihre effektive Organisation und über die einzelwirtschaftlichen Auswirkungen zu erhöhen, zu verbreiten, entsprechende Beratungen durchzuführen und Projekte zu organisieren. Dieses Wissen ist heute äußerst schwach ausgeprägt, was zu einer eingeschränkten Sensibilisierung vieler Gesellschaftsmitglieder führt. Auch mit diesem Zweck können sich Bürgergenossenschaften, Unternehmensgenossenschaften sowie andere Partner zusammenfinden. Der Geschäftszweck der Genossenschaft kann dabei ein mehr ideeller sein und vor allem den Abbau von Informationsasymmetrien, z. B. über die Organisation des Erfahrungsaustausches zum Inhalt haben oder er kann in der Projektorganisation bestehen und dabei versuchen auch die Projektfinanzierung sicherzustellen. Einige solcher Genossenschaften existieren bereits.

### Entwicklungspartnerschaften

Eine fünfte Möglichkeit genossenschaftlicher Aktivitäten kann die Gründung von Genossenschaften im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften zum Inhalt haben. Globale öffentliche Güter in einem weit definierten Sinne können dann geschaffen werden, wenn Menschen das Know-how zur Selbsthilfe und zum Selbstmanagement in Form von genossenschaftlichen Kooperationen vermittelt wird. Solche Partnerschaften beinhalten nicht nur die Vermittlung des unternehmerischen Konzepts einer Genossenschaft, sondern auch die Unterstützung in der Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen, z. B. eines Genossenschaftsgesetzes, und der institutionellen Voraussetzungen, z. B. des Aufbaus von Aus- und Weiterbildungssystemen, die Menschen in die Lage versetzen, das Management von Genossenschaften auszuüben. Solche Aktivitäten betreffen das Zusammenwirken von Entwicklungshilfe und globalen öffentlichen Gütern. Der Aufbau von genossenschaftlichen Strukturen in sich entwickelnden Ökonomien kann unmittelbar bewirken, dass manche globalen öffentlichen Güter in einem hinreichenden Ausmaß zur Verfügung gestellt werden. Dies gilt vor allem auch für die politisch definierten globalen öffentlichen Güter wie z. B. jene des UN-Millenniumsberichts.

### Fazit

Globale öffentliche Güter gewinnen mit der zunehmenden wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Verflechtung steigende Bedeu-

tung und zwar unabhängig von der konkreten Abgrenzung ihrer Inhalte. Damit ist verbunden, dass neue Organisations- und Finanzierungsaufgaben auf die Bevölkerung und ihre Politiker zukommen, für die heute noch kaum tragfähige Lösungen verfügbar sind. Über globale und lokale Genossenschaften mit unterschiedlichsten

Zwecken und ihre diesbezügliche Leistungsfähigkeit nachzudenken, bietet sich an, wenn berücksichtigt wird, welche außerordentlichen Beitrag sie immer dann in der Lage sind zu leisten, wenn schwierige Rahmenbedingungen Lösungen erfordern. Kollektive Selbsthilfe ist dann entwe-

der die einzig mögliche oder eine überlegene Option.

---

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

---

---

### Literaturquellen:

Barrett, S. (2007): *Why Cooperate? The Incentive to Supply Globale Public Goods*. Oxford.

Cornes, R., Sandler, T. (1996): *The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods*, 2nd ed., Cambridge (MA).

Kaul, I. (2001): *Public Goods in the 21st Century*, in: Faust, M. et al, (eds.): *Global Public Goods: Taking the Concept Forward*, Office of Development Studies, Discussion Paper 17, New York, 1-25.

Ostrom, E. (1999): *Die Verfassung der Allmende*, Tübingen.

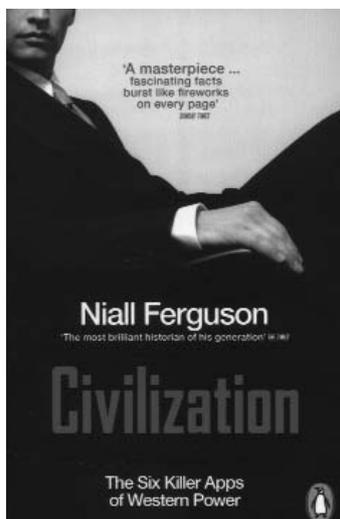
Samuelson, P. (1954): *The Pure Theory of Public Expenditure*, in: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 36, 387-389.

# Für Sie gelesen

## Niall Ferguson: Civilization – The Six Killer Apps of Western Power

London: Penguin Books, 2012, ISBN: 978-0-141-04458-3, 402 Seiten, 11,90 €.

Einer der führenden Historiker der Gegenwart, Niall Ferguson, widmet sich in seinem aktuellen Buch Fragen zur westlichen Zivilisation. Als Ausgangspunkt seiner Betrachtungen wählt Ferguson den Beginn des 15. Jahrhunderts. Zu diesem Zeitpunkt hatten die Länder, die wir heute als „westlich geprägt“ bezeichnen, nur eine geringe Bedeutung. Geprägt durch eine hohe Anzahl an Kriegen im Mittelalter konnte man sie als wirtschaftlich und kulturell rückständig bezeichnen. Die Länder des Orients verfügten über einen wesentlich höheren Lebensstandard und auch Länder des Fernen Ostens zeigten sich beispielsweise durch den Bau der Verbotenen Stadt in Peking als fortschrittlicher. Dennoch schafften die westlichen Länder es, im Verlauf der nächsten Jahrhunderte zu der kulturell und wirtschaftlich dominanten Zivilisation zu werden. Niemals zuvor in der Geschichte der Menschheit hat es eine derart einflussreiche Kultur gegeben, die eine Bedeutung in jeder Region auf der Erde hatte. Ferguson geht daraufhin in seinem Buch der Frage nach, welche Faktoren dazu beigetragen haben, diesen Aufstieg zu ermöglichen. Er identifiziert insgesamt sechs Faktoren: Wettbewerb, Wissenschaft, Eigentum, Medizin, Konsum und Eigentum. Zu Beginn des 15. Jahrhunderts war die westliche Welt in viele Länder aufgeteilt, wohingegen beispielsweise China sich durch



eine große Einheit auszeichnete. Diese Diskrepanz war zum Teil geografisch begründet. Europa war aufgrund seiner zerklüfteten Landschaft für Reitervölker kein so lohnenswertes Ziel wie das relativ leicht zugängliche China. Dementsprechend musste die Bevölkerung Europas von den Herrschern auch nicht zu einer Einheit zusammengehalten werden und Gegensätze konnten sich stärker ausprägen. Der dadurch entstehende Wettbewerb hat sich positiv auf den technischen Fortschritt ausgewirkt. Ebenso gab es zu dieser Zeit einen Fortschritt in Bezug auf die Wissenschaft. Vor dem 15. Jahrhundert war der Orient führend in der Forschung. Dies änderte sich aber in der Folge, unter anderem deshalb, weil die Religion im Orient ihre beherrschende Stellung behielt, in Europa jedoch verlor. Die Folge waren Fortschritte im Bereich der Naturwissenschaften

und der politischen Theorie, die sich unter anderem in einer militärischen Überlegenheit des Westens manifestierten. Die anderen vier Faktoren, die sich positiv auf die Ausweitung der westlichen Zivilisation ausgewirkt haben, sind die Zuweisung und Durchsetzung von Eigentumsrechten an die Bevölkerung, die Verbesserung der medizinischen Versorgung verbunden mit einem Bevölkerungsanstieg, die Erhöhung der Nachfrage nach Produkten sowie eine durch die protestantische Ethik begründete Verbesserung der Arbeitsmoral. Folgt man Ferguson, dass diese Faktoren grundlegend für den Aufstieg der westlichen Zivilisation waren, stellt sich die Frage, ob es durch eine Stärkung eben dieser Faktoren möglich ist, den Vorsprung vor anderen Zivilisationen aufrecht zu erhalten. Die Beantwortung der Frage ist dabei auch abhängig von der Entwicklung der anderen Zivilisationen. Für den Westen besteht die Aufgabe nach Ferguson vor allem darin, die Vorzüge des nach wie vor besten Systems der Welt auch der eigenen Bevölkerung wieder stärker in Erinnerung zu rufen.

---

➔ Jochen Wicher  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

---

## Rachel Botsman und Roo Rogers: What's mine is yours

London: Harpercollins, 2011, 978-0007395910, 280 Seiten, 13,95 €.

Die „Wegwerfgesellschaft“ war gestern, heute wird der traditionelle Konsum mehr und mehr durch sogenannten kollaborativen Konsum („collaborative consumption“) abgelöst. Dieses Konzept beinhaltet, dass sich durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien das Konsumverhalten grundlegend verändern kann: Das Tauschen, Verleihen, Mieten oder das Verschenken von Gütern über Internetanwendungen verändert bestehende Geschäftsmodelle und kann zu einem nachhaltigeren Konsum beitragen. Das Buch „What's mine is yours“ von Rachel Botsman und Roo Rogers stellt einen Neuentwurf zu

einer traditionellen Maximierung des Konsums und des Besitzes dar. Ein Rasenmäher wird durchschnittlich 4 Stunden pro Jahr und eine Bohrmaschine wird durchschnittlich 20 Minuten in ihrer gesamten Lebensdauer verwendet. Ein Auto bleibt im Schnitt 22 Stunden am Tag unbenutzt und wenn es im Einsatz ist, dann wird es meist von einer Einzelperson verwendet. Diese Problematik wird von den Autoren einerseits geschildert, um ein Umdenken anzuregen und andererseits, um die Chancen des „collaborative consumption“-Ansatzes aufzuzeigen. Der Ansatz wird durch Beispiele wie couchsurfing, freecycle, carsharing oder eBay unter-

mauert. Hohe Anschaffungskosten können somit umgangen und die Nutzungsintensität von Gütern kann gesteigert werden. In Zukunft wird die Nutzung eines Gutes wichtiger sein als das Eigentum. Beschleunigt wird dies durch geringe Kosten der Transaktion aufgrund technischer Entwicklungen.

---

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

---

## Gaurav Bhalla: Collaboration and Co-Creation

New York: Springer, 2011, 978-1441970817, 205 Seiten, 33,99 €.

Das Buch Collaboration and Co-Creation von Gaurav Bhalla thematisiert ebenfalls einen Wandel im Konsumentenverhalten. Der international erfahrene Innovationsmanager Bhalla legt dabei den Schwerpunkt seiner Ausführungen auf die Transformation des Innovationsprozesses durch Co-Creation. Diese neue Form einer interaktiven Wertschöpfung beinhaltet den Ansatz, dass Kunden für die Entwicklung von Innovationen in jedem Schritt des Innovationsprozesses eingebunden werden. Der traditionelle Ansatz, gemäß dem die Entwicklung von Innovationen ein geschützter und geheimer Prozess ist,

wird immer mehr durch eine Öffnung der Unternehmensgrenzen bei der Generierung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen abgelöst. Bei der Öffnung der Unternehmensgrenzen werden zunehmend Lieferanten und Kunden in die Produktentwicklung einbeziehen. Bhalla zeigt zum einen unterschiedliche Best-Practice-Fälle, wie z. B. Nike, IBM oder die politische Kampagne von Präsident Obama auf und setzt mit seinen Ausführungen andererseits bei der Entwicklung von Umsetzungsmöglichkeiten einer Co-Creation-Strategie in der Unternehmenspraxis an. Er stellt einen Rahmen für Unternehmen vor,

anhand dessen sie eine systematische Implementierung von kooperativen Innovationsprogrammen mit ihren Kunden realisieren können. Die dynamische Interaktion mit Kunden anhand von Informations- und Kommunikationstechnologien steht dabei im Fokus. Die Kundenzufriedenheit erhält in diesem Kontext einen neuen Stellenwert.

---

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

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Horn, Karen / Schwarz, Gerhard (Hrsg.), *Der Wert der Werte: Über die moralischen Grundlagen der westlichen Zivilisation*  
 Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2012, ISBN:978-3-03823-745-7, 278 Seiten, 33,00 €, 2. Auflage



In dem Sammelwerk, in welchem insgesamt 20 Autoren die Inhalte zweier Veranstaltungen von Avenir Suisse und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Juni 2011 ausführlich darstellen, geht es im Wesentlichen um die Diskussion über einen „moralischen Grundkonsens“. Dabei werden u.a. die Fragen gestellt, ob ein solcher Grundkonsens tatsächlich möglich ist und auch wie er ausgestaltet sein sollte. In der Einführung wird von der Mitherausgeberin Karen Horn jedoch zunächst die Bedeutung von Werten in der Wirtschaft diskutiert. Anschließend wird unter der Überschrift „Werte – wozu und welche?“ u.a. dargestellt, dass Werte in

der Ökonomie beispielsweise für die Ausgestaltung von Spielregeln von Bedeutung sind und dass Werte im Liberalismus einen Stellenwert besitzen. In dem anschließenden Kapitel finden sich drei Beiträge zu der Überschrift „Werte – woher kommen sie?“. Thematisiert wird dabei die Schnittstelle zur Ethik, wie sich Werte im Laufe der Zeit entwickelt haben und es werden die Werte in der Bibel dargestellt. In dem Kapitel „Werte – wie steht es um sie?“ geht es darum, welche Werte momentan von Bedeutung sind. Dabei wird auch die „Finanzkrise“ aufgegriffen. Das vierte Kapitel ist mit „Werte verteidigen – aber wie?“ überschrieben und enthält acht kurze Beiträge, welche jeweils ihre eigene Antwort auf diese Frage geben. Abgeschlossen wird das Buch mit dem Aufsatz „Die Furcht vor der Freiheit“ von James M. Buchanan – dem Träger des Nobel-Preises des Jahres 1986.

## van Suntum, Ulrich et al., *Die Wohlstandfrage: 6 Visionen für nachhaltiges Wachstum*

Köln, Verlag der Deutschen Wirtschaft, 2012, ISBN: 978-3602148974, 157 Seiten, 19,80 €. Das von der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft herausgegebene Buch enthält sechs Beiträge, die sich mit dem Thema des nachhaltigen Wachstums beschäftigen. Die verschiedenen Aufsätze stammen von Autoren aus der Politik und der Wissenschaft. Generationenübergreifende



Wohlstandssicherung aber auch die Frage nach Klima- und Umweltschutz werden dabei thematisiert. Prof. Dr. Ulrich van Suntum beschäftigt sich in seinem Beitrag mit den Inhalten der Sozialen Marktwirtschaft und deren zukünftiger Entwicklung. Prof. Karl-Heinz Paqué zeigt auf, dass trotz Kritik z. B. hinsichtlich sozialer Unterschiede, die Menschen und auch die Umwelt von einem positiven Wachstum profitieren. Prof. Christoph M. Schmidt und Nils aus dem Moore widmen sich innovativen Berichtssystemen, welche den Wohlstand in ausführlicherer Weise erfassen können. Dr. Eberhard von Koerber geht auf einen Paradigmenwechsel ein, welcher mit Werten und der Anpassung an aktuelle Rahmenbedingungen verknüpft ist. Kerstin Andreae stellt die Frage, wie die Soziale Marktwirtschaft weiterentwickelt werden kann, so dass Lösungen beispielsweise hinsichtlich Problemen wie Ressourcenknappheit und Staatsverschuldung gefunden werden können. Der ab-

schließende Beitrag stammt von Prof. Dr. Michael Hüther und erläutert welche Bedeutung z. B. Bildung für nachhaltiges Wachstum hat.

**Wagener, Hans-Jürgen, Die 101 wichtigsten Fragen – Geld und Finanzmärkte**  
München, Verlag C. H. Beck, 2012, ISBN: 978-3-406-63708-7, 175 Seiten, 10,95 €.



Das Ziel von Prof. em. Dr. Hans-Jürgen Wagner ist es die von u. a. Anglizismen geprägte Finanzwelt dem Leser anschaulich darzulegen und vielerlei Aspekte verständlich zu erläutern. Dabei gliedert er seine 101 Fragen in die folgenden zehn Kategorien: Geld oder Leben; Kredit, Zins und Kapital; Banken; Zentralbank und Geldpolitik; Inflation; Internationale Finanzen; Der Euro; Schuldenstaat und Schuldenkrise; Finanzmärkte und Finanzkrisen. Er betont dabei in seinem Vorwort, dass mit diesen 101 Fragen die hohe Komplexität des Finanzsystems nicht abschließend in all seinen Details erschlossen werden

kann. Deshalb trifft er eine Auswahl, welche den Leser dazu befähigen soll, Äußerungen und Vorschläge von Politikern und Fachleuten zu durchdringen und selbst kritisch bewerten zu können. So beantwortet der Autor beispielsweise die Fragen: Wozu Geld überhaupt gebraucht wird, welche Aufgaben die Zentralbank hat und ob sie unabhängig sein sollte.

**Gleich, Robert / Bartels, Peter / Breisig, Volker (Hrsg.), Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung**  
Freiburg, Haufe-Lexware, 2012, ISBN: 978-3648032190, 310 Seiten, 69,00 €.



Ziel des Buches ist es, Umsetzungsstrategien und Praxisbeispiele zum Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen aufzuzeigen. Das Controlling soll dabei nicht nur die üblichen Bewertungs- und Steuerungsmechanismen anwenden, sondern auch dafür sorgen, dass die Mitarbeiter und dabei insbesondere das Management den

Stellenwert nachhaltiger Unternehmensführung verinnerlichen. Es sollen auch soziale und ökologische Aspekte in dem bereits vorhandenen Controlling Berücksichtigung finden. Nachhaltigkeitscontrolling soll dabei als Weiterentwicklung verstanden werden. Der von Gleich/Bartels/Breisig herausgegebene Sammelband untergliedert sich in fünf Kapitel mit verschiedenen Beiträgen. Zunächst wird mit dem Kapitel „Standpunkt“ in das Thema eingeführt. In zwei Experteninterviews wird der Stand des Nachhaltigkeitscontrollings dargestellt und es wird zu den Herausforderungen im Zusammenhang mit unternehmerischem Energiemanagement Stellung bezogen. Daran schließt das Kapitel „Grundlagen & Konzepte“ an. Dabei werden unter anderem die Sustainability Balanced Scorecard und das Life Cycle Costing betrachtet. Im dritten Kapitel, das mit „Umsetzung & Praxis“ überschrieben ist, geht es beispielsweise um das Energiecontrolling. In einem vierten Kapitel wird der Bereich „Organisation & IT“ aufgegriffen. Dargestellt wird dabei beispielsweise vorhandene Software, die für das Nachhaltigkeitscontrolling geeignet ist. Abschließend werden in Kapitel fünf verschiedene Bücher für eine weitere Vertiefung der Thematik vorgestellt.

---

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

---

# Terminkalender

**21. Januar 2013**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Regulierung 2020: Schädigen regulatorische Vorgaben das Geschäftsmodell der genossenschaftlichen FinanzGruppe?**

Basel III, Solvency II, CRD IV, MiFID, UCITS, PRIIPs, IMD sind nur einige Kürzel für Regulierungsvorhaben, die auf die Banken zukommen. Die Bankenunion und die Reform der Einlagensicherung auf europäischer Ebene sind weitere Projekte, die das Geschäft der Volksbanken und Raiffeisenbanken grundlegend verändern können. Und dies berücksichtigt noch nicht einmal die Phantasie des deutschen Gesetzgebers in der Bankenregulierung.

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ will aufzeigen, was wirkliche Gründe und Notwendigkeiten für Regulierung sind, welche Regulierungen für Genossenschaftsbanken relevant sind, wie diese in ihrem Alltagsgeschäft reagieren können und welche Handlungsalternativen sich bieten.

**22. Januar 2013**

**Forum Kartellrecht: Das deutsche Kartellrecht im Wandel – Kernpunkte der 8. GWB-Novelle**

Im Mittelpunkt der Veranstaltung steht die 8. GWB-Novelle, die der Bundestag nun verabschiedet hat. Die Reform des Gesetzes soll den Wettbewerb stärken, indem die wettbewerblichen Rahmenbedingungen im Bereich der Fusionskontrolle, der Missbrauchsaufsicht, der Bußgeldvorschriften sowie des Verfahrens bei Kartellverstößen verbessert werden. Die konkreten Änderungen werden im Überblick und detailliert vorgestellt und einer Einschätzung und Einordnung unterzogen. Als Referenten konnten wir Herrn Christian Dobler (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie), Herrn Prof. Dr. Daniel Zimmer (Universität Bonn sowie Monopolkommission) und Herrn Dr. Konrad Ost (Bundeskartellamt) gewinnen. An der Podiumsdiskussion nehmen teil: Rechtsanwalt Prof. Dr. Rainer Bechtold (Gleiss Lutz), Dr.

Manuel Kellerbauer (Europäische Kommission), Prof. Dr. Andrea Lohse (Ruhr-Universität Bochum), Dr. Wolfgang Nothhelfer (PwC) und Prof. Dr. André Schmidt (Universität Witten/Herdecke).

**15. März 2013**

**Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ BANK AG in Münster stattfinden. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2013.

**20. März 2013**

**21. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften: Nachhaltigkeit bei Genossenschaften – Fit für den Generationenwechsel**

Wohnungsgenossenschaften leisten gesellschaftspolitisch wichtige Beiträge für die Bewältigung des demographischen Wandels, indem sie Wohnformen für das Wohnen im Alter, aber auch für Familien und für junge Menschen entwickeln. So sind barrierefreie bzw. barrierearme Wohnungen und betreutes Wohnen für die älteren Mitglieder in vielen Wohnungsgenossenschaften ein wesentlicher Bestandteil des Angebotes. Aber das ist nur die eine Seite des demographischen Wandels. Die andere Seite sind Fragen wie der Generationsmix, zukünftigen Wohnvorstellungen, die Mietzahlungsfähigkeit oder die Partizipation insbesondere älterer Menschen.

**22./23. März 2013**

**12. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 12. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 22. und 23. März 2013 in Münster ein. Auch bei diesem Treffen werden wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung zum Alumni-Treffen wird in Kürze an die IfG-Alumni versandt werden.

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Regulierung 2020: Schädigen regulatorische Vorgaben das Geschäftsmodell der genossenschaftlichen FinanzGruppe?

21. Januar 2013, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Basel III, Solvency II, CRD IV, MiFID, UCITS, PRIIPs, IMD sind nur einige Kürzel für Regulierungsvorhaben, die auf die Banken zukommen. Die Bankenunion und die Reform der Einlagensicherung auf europäischer Ebene sind weitere Projekte, die das Geschäft der Volksbanken und Raiffeisenbanken grundlegend verändern können. Und dies berücksichtigt noch nicht einmal die Phantasie des deutschen Gesetzgebers in der Bankenregulierung.

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ will aufzeigen, was wirkliche Gründe und Notwendigkeiten für Regulierung sind, welche Regulierungen für Genossenschaftsbanken relevant sind, wie diese in ihrem Alltagsgeschäft hierauf reagieren können und welche Handlungsalternativen sich bieten.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

### Programm

Vorträge 16.00 – 18.00 Uhr

**Regulierung nach der Finanzkrise: Was war notwendig, wo gibt es Probleme?**

**Prof. Hans-Helmut Kotz,**

Senior Fellow, Center for Financial Studies, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main und Fellow, Center for European Studies, Harvard University, Cambridge (Ma., USA)

**Regulierung 2020 – die Perspektive aus Europa**

**Dr. Volker Heegemann,**

Leiter Rechtsabteilung, European Association of Cooperative Banks, Brüssel

**Regulierung 2020 – Was Genossenschaftsbanken jetzt tun müssen**

**Prof. Dr. Bernd Rolfes,**

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Münster

18.00 - 18.30 Uhr **Pause**

**Anschließende Podiumsdiskussion:**

**Regulierung 2020 – Perspektiven für die Genossenschaftsbanken**

Diskussionsteilnehmer:

**Hermann Arens,**

Vorstandssprecher, Volksbank Lingen eG, Lingen

**Dr. Wolfgang Baecker**

Vorstandsvorsitzender, VR-Bank Westmünsterland eG, Coesfeld

**Siegfried Mehring,**

Vorstand, Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband e.V., Münster

**Dr. Andreas Zubrod**

Leiter Bereich Legal&Public Affairs, Union Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main

Moderation:

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

## Forum Kartellrecht

### Das deutsche Kartellrecht im Wandel – Kernpunkte der 8. GWB-Novelle

22. Januar 2013, 16.00 bis 20.00 Uhr

Schlossplatz 10 (H 3)

Im Mittelpunkt der Veranstaltung steht die 8. GWB-Novelle, die der Bundestag nun verabschiedet hat. Die Reform des Gesetzes soll den Wettbewerb stärken, indem die wettbewerblichen Rahmenbedingungen im Bereich der Fusionskontrolle, der Missbrauchsaufsicht, der Bußgeldvorschriften sowie des Verfahrens bei Kartellverstößen verbessert werden. Die konkreten Änderungen werden im Überblick und detailliert vorgestellt und einer Einschätzung und Einordnung unterzogen. Den Schwerpunkt der Diskussion bilden die Neuerungen in der Fusionskontrolle, die eine weitere Angleichung an die europäische Fusionskontrollverordnung mit sich bringen. Wir freuen uns, Sie in Münster begrüßen zu dürfen, um mit Ihnen diese wettbewerbsrechtlichen Frage von hoher Aktualität zu diskutieren.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

### Programm

Vorträge 16.00 – 18.15 Uhr

#### Schwerpunkte der aktuellen GWB-Novellierungen

*Christian Dobler*

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Leiter der Unterabteilung Wettbewerbs- und Strukturpolitik

#### Vom Marktbeherrschungs- zum SIEC-Test – Neue Schläuche, neuer Wein?

*Prof. Dr. Daniel Zimmer, LL.M.*

Universität Bonn, Vorsitzender der Monopolkommission

17:35 Uhr

#### Das Kartellordnungswidrigkeitenrecht nach der 8. GWB-Novelle

*Dr. Konrad Ost,*

Bundeskartellamt, Leiter der Grundsatzabteilung

Diskussion

18.15 Uhr Pause

#### Anschließende Podiumsdiskussion:

#### Die nationale Fusionskontrolle nach der 8. GWB-Novelle

Diskussionsteilnehmer:

*RA Prof. Dr. Rainer Bechtold*

Partner, Gleiss Lutz, Berlin

*Dr. Manuel Kellerbauer*

Mitglied des Juristischen Dienstes der Europäischen Kommission, Brüssel

*Prof. Dr. Andrea Lohse*

Ruhr-Universität Bochum

*Dr. Wolfgang Nothhelfer*

Senior Manager, Head of Economics, PricewaterhouseCoopers, Berlin

*Prof. Dr. André Schmidt*

Universität Witten/Herdecke

20:00 Uhr Ausklang

Moderation:

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

# Wall of Excellence

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

## ***UK Management (SS 2012)***



Marcel  
Faber  
(1,0)



Hendrik  
Schirmacher  
(1,0)



Stephanie  
Vehrenkemper  
(1,0)



Olivia  
von Schuttenbach  
(1,0)

## ***Grundlagen der Wirtschaftspolitik und Regulierung (SS 2012)***



Clara  
Sievert  
(1,0)



Philipp  
Grübener  
(1,0)



Selina  
Pietsch  
(1,0)



Daniel  
Streit  
(1,0)

## ***Mikroökonomik III (SS 2012)***

## ***UK-Seminar (Bachelor) Aktuelle Fälle (SS 2012)***



Kai  
Klischan  
(1,0)

## Holger Bonus: Die Geschichte vom Brotzauberer

Vor uralten Zeiten soll es mit dem Brot die folgende Bewandtnis gehabt haben. Die Bäcker kauften Korn und buken daraus verschiedenerlei Brote, kleine und große, feine und grobe. Wer Hunger hatte, ging zum Bäcker und besah sich sorgfältig das Angebot. Denn die feinen Brote waren teurer als die groben, weil die Bäcker länger daran arbeiten mussten. Auch waren die großen teurer als die kleinen, weil mehr Mehl hineinging. So musste sich ein jeder bescheiden, der sich außer Brot auch noch gewichtige andere Wünsche zu erfüllen trachtete; wem aber auf reichlich feinstes Brot vor allem der Sinn stand, der mochte ruhig gehörig davon essen, da der Brotgenuss für den Verzicht auf andere Güter trefflich entschädigte. Solch ein Verzicht wurde freilich vom Brotliebhaber gefordert, da zur Erfüllung seiner Wünsche ja mehr Korn gekauft werden musste und mehr Bäckergehilfen zu entlohnen waren; und die Bauern, die das Korn anbauen, wollen (wie die Bäcker) auch leben. Alle waren es dergestalt zufrieden. Wer nur das Nötigste an Brot aß, konnte sich anderen Genüssen freizügiger widmen; wer aber einen großen Teil seiner Mittel auf den Kauf besten Brotes verwandte, der schätzte sich glücklich, ein Feinschmecker sein zu können.

Es begab sich aber, dass ein Zauberer ins Land gezogen kam und folgendermaßen zu den Bürgern sprach: Es ist nicht recht, was Ihr tut! Denn Brot ist ein Lebensspender. Es darf nicht für schnödes Geld feil sein! Vielmehr soll ein jeder nach seinem Vermögen dazu beitragen, Korn zu kaufen und die Bäcker zu entlohnen; aber was er an Brot erhält, das soll nicht nach seinem Vermögen bestimmt werden, sondern nach seinen Bedürfnissen! Die Bürger hörten es gern und eilten, den Ratsschlägen des Zauberers zu folgen. Ein Requisitionsamt wurde eingerichtet, welches die Zahlungen der Bürger entgegennahm, von

jedem gemäß seinem Vermögen. Dem Brotamt hingegen wurde die Verwaltung des Brotes übertragen: einem jeden entsprechend seinen Bedürfnissen! Die Bäcker kauften das Korn wie vorher von den Bauern, buken Brot und gaben es an die Bürger ab. Sie nahmen aber kein Geld dafür, sondern reichten die Rechnungen für Korn und eigene Leistungen beim Brotamt ein, welches das Geld vom Requisitionsamt anforderte und an die Bäcker auszahlte. Die erforderlichen Mittel erhob das Requisitionsamt wiederum beim Bürger. Der Zauberer lobte den Eifer der folgsamen Bürger und begab sich in ein anderes Land. Aber was geschah nun?

Ein jeder Bürger stellte fest, dass noch ein richtiger Feinschmecker an ihm verlorengewonnen war! In der Tat schmeckte feines Brot besser als grobes, und große Brote waren durchaus den kleinen vorzuziehen. Auch zeigte es sich, dass frisches Brot von wenigen Stunden Alter eine besondere Köstlichkeit war. Älteres Brot fiel demgegenüber einfach ab! All dies ergab wirkliche Bedürfnisse, die dem Brotamt auch alsbald mitgeteilt wurden; und jenes war gehalten, sie zu befriedigen. Nur noch feinstes Brot konnte bestehen, es durfte auch nicht älter sein als ein paar Stunden! Und natürlich wurden kleine Brote nicht mehr gefragt. Die Bäcker wiederum erwiesen sich als erfinderisch; wirklich feines Brot muss computergesteuert und mit Lasertechnik gebacken werden. Auch die Bauern entwickelten hohen Qualitätssinn: jedes Korn wurde handverlesen – oder jedenfalls stand das auf den Rechnungen. Betrug der Einzug durch das Requisitionsamt anfangs nur wenige Prozent des Einkommens, so mussten die Beiträge immer mehr heraufgesetzt werden, Schließlich musste jeder Bürger beinahe drei Viertel seines Einkommens für Brot aufwenden! Das war nun zu viel. Leider war der Zauberer nicht

mehr im Lande; so wurden Sachverständige befragt.

Diese unterzogen das Problem einer gründlichen Analyse und legten die Ergebnisse, in Schweinsleder gebunden, der Öffentlichkeit vor. Die hohen Kosten des Brotes seien auf drei Faktoren zurückzuführen, hieß es da. Einmal erwiesen internationale Preisvergleiche ganz ohne Zweifel, dass die Bauern auf dem heimischen Markt überhöhte Preise für ihr Korn verlangten. Man müsse darauf bestehen, dass die Kornpreise auf einem vernünftigen Niveau stabilisiert würden; zu diesem Zwecke sei eine mit weitreichenden Vollmachten ausgestattete Preisüberwachungsstelle einzurichten. Zum zweiten gehe aus der Einkommensstatistik hervor, dass die Bezüge der Bäcker rascher als die Durchschnittseinkommen gewachsen seien. Hier fehle es an dem nötigen Verantwortungsbewusstsein, auch gelte es, einige Privilegien der Bäcker abzubauen! Künftig dürften die Einkommen der Bäcker höchstens mit derselben Rate wachsen wie die der übrigen Bevölkerung. Zunächst einmal müssten sich die Bäcker aber freiwillig noch stärker zurückhalten und ihre Einkommen dort lassen, wo sie gerade seien. Das sei schon mehr als genug! Schließlich seien auch die An-

sprüche der Bürger zu hoch. Die Bürger seien dazu anzuhalten, nicht so große Brote zu bestellen; die Bäcker sollten künftig dem Brotamt gegenüber Rechenschaft ablegen, wenn sie mehr als eine bestimmte Anzahl großer Brote an die Kunden abgäben. Auch sei der Anteil feinsten Brotes zu beschränken; diese seien nur noch sonnabends abzugeben, und zwar pro Kopf ein kleines. Würde all dies geschehen, so könne eine Kostendämpfung von zehn Prozent erwartet werden. Allerdings müsste man dafür einige zusätzliche Behörden finanzieren.

Freilich gab es eine Minderheit unter den Sachverständigen, die plädierte für eine direkte Kostenbeteiligung der Bürger. Einige gingen sogar so weit, den Verkauf von Brot auf dem freien Markt zu befürworten. Da kamen sie aber schlecht an! Mehrere Minister erklärten im Fernsehen, die Vorschläge der Minderheitsgutachter zeugten von einem weltfremden Modelldenken. Das Leben würde schließlich nicht mit einem Preisetikett versehen werden, es entziehe sich nämlich jeder geldlichen Bewertung. Deshalb dürften gerade Lebensmittel nicht vermarktet werden! Die Minister sprachen es mit Würde und fanden viel Beifall: So stark war die Wirkung des Zaubers.