



Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 1/2013 wurde am 24.06.2013 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	5
Doktorarbeiten	
Innovation durch Kooperation in einem Cluster	6
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken	8
Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Anwendung von Cloud Computing	10
Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten	
Die Eignung des europäischen Emissionsrechtehandel-Systems als Vorbild für eine weltweite Einführung	12
Messmethoden zur Erfolgskontrolle bei Netzwerkkoperationen	13
Joint Ventures innerhalb von Luftfahrtallianzen	13
Die Kooperation zwischen BMW und Toyota	14
Wertkettenkooperationen in der Textilindustrie	14
Kooperationen im Bereich der Arbeitgebermarke	15
Das Beispiel Maschinenbau Kooperation Wuppertal	15
Die Auslagerung von Problemkrediten innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe ..	16
Kooperationen im E-Commerce	16
Auswirkungen von Basel III auf die Geschäftsfelder von Banken	17
Kooperative medizinische Versorgungszentren	17
Forschungsprojekte	
Transaktionskosten in einer informellen Wirtschaft	18
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag: Die Due Diligence im M&A-Prozess – Marc Barrantes	20
Gastvortrag: Kooperieren in der Praxis – Dr. Konstantin Kolloge	21
Gastvortrag: Fluktuierende Erzeugung, Kapazitätsmärkte und Versorgungssicherheit – Dr. Christoph Müller	22
Kooperationen in der Lebensmittelbranche	23
Seminar zur Volkswirtschaftspolitik in Bad Königshofen	24
Alumni-Forum	25
Events/Veranstaltungen	
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Niedrigzins und finanzielle Repression: Folgen für das Geschäft der Genossenschaftsbanken	27
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Regulierung 2020: Schädigen regulatorische Vorgaben das Geschäftsmodell der genossenschaftlichen FinanzGruppe?	31

Wege aus der kommunalen Schuldenkrise – Prof. Dr. Janbernd Oebbecke	34
Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften: Nachhaltigkeit bei Wohnungsgenossenschaften	36
Forum Kartellrecht: Das deutsche Kartellrecht im Wandel	38
IfG-Alumni-Treffen 2013	40
IfG-Kennenlernabend	42
Vorträge	
Wissenschaftliches Update: Kooperationen in der Versicherungsbranche	43
100 Jahre BÄKO: Gemeinsame Verantwortung - Individueller Erfolg	46
Wirtschaftsmodell mit Zukunft – Die moderne Genossenschaft	48
Genossenschaften im Umweltbereich – Beitrag zu einer Demokratisierung der Wirtschaft ..	50
Creating MemberValue in Cooperatives	53
Nachhaltigkeit für Wohnungsgenossenschaften – den Generationenwechsel aktiv gestalten	55
Navigationshilfen für professionelle Eigentümervetreter: Führungskraft als Funktionär	57
Bewährtes Erhalten – Neues Gestalten	59
Genossenschaften: Meister in der Bewältigung von Widersprüchen	61
Unsere Partner stellen sich vor	
VR-Bank Westmünsterland eG	64
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 129-135	67
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 101-104	70
Pinnwand	73
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Ethik in der Wirtschaft – Es geht um gelebte Ethik	76
Das aktuelle Stichwort	
Sozialgenossenschaften	81
Für Sie gelesen	
Daron Acemoglu/James A. Robinson: Warum Nationen scheitern: Die Ursprünge von Macht, Wohlstand und Armut	85
Nassim Nicholas Taleb: Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen	86
Anat Admati/ Martin Hellwig: The Bankers´ New Clothes – What´s Wrong with Banking and What to do about it	87
Neu auf dem Büchermarkt	88
Terminkalender	90
Wall of Excellence	91
Gedankensplitter	92

Editorial



Die fortgeschrittenen Arbeiten am 26. IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de* zeigen, dass sich schon wieder ein Studienjahr seinem Ende zuneigt und dass in den vergangenen Monaten neuerlich viel geschehen ist. Gleich fünf Promotionsprojekte konnten erfolgreich abgeschlossen werden. Diese bringen sehr eindrucksvoll, wie ich finde, die inhaltliche Breite der Institutsaktivitäten zum Ausdruck: Auf der Grundlage der repräsentativen Ergebnisse über das Wissen und das Image von Genossenschaften konnte nun ein Kommunikationskonzept für Genossenschaften entwickelt

werden. Ein weiteres Projekt beinhaltet die Erarbeitung einer genossenschaftlichen Organisation für das Cloud Computing von mittelständischen Unternehmen. Höchst aktuell ist die Frage nach den Auswirkungen der regulatorischen Anforderungen von Basel III auf die Genossenschaftsbanken. Welche Kooperationsmodelle im Glasfaserausbau umgesetzt werden und welche Kooperationshindernisse von den Unternehmen gesehen werden, brachte eine weitere Dissertation an das Tageslicht. Eine Analyse der Macht- und Einflusststrukturen in den Institutionen der Europäischen Union könnte keinen aktuelleren Zeitpunkt gefunden haben. Allen Arbeiten ist gemeinsam, dass neue Erkenntnisse vorgelegt werden konnten und dass auf diesen Grundlagen nun weiter gearbeitet werden kann.

Über zahlreiche weitere Projektergebnisse, Vortragsinhalte, Veranstaltungen Diskussionen, die uns im vergangenen Halbjahr beschäftigt haben, wird nun auf den vorliegenden Seiten informiert. Ich hoffe, dass diese Ausgabe des IfG-Newsletters für Sie interessante und informative Beiträge sowie die eine oder andere umsetzungswerte Idee enthält. Über Kommentare und Anregungen freue ich mich immer.

Mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate.

Für das Team des IfG



Juni 2013

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Friedrich Wilhelm Raiffeisen

Ideen aus der Vergangenheit oder Ideen für die Zukunft ?

Im Rahmen des Festaktes anlässlich des 125. Todestages von Friedrich Wilhelm Raiffeisen fand auf Schloss Montabaur eine bemerkenswerte Podiumsdiskussion statt, in der die aktuelle Bedeutung und die Perspektiven der genossenschaftlichen Ideen von Raiffeisen ausgelotet wurden. Eingeladen hatte die Deutsche Friedrich-Wilhelm-Raiffeisen-Gesellschaft e.V. Der Blick wurde ausschliesslich nach vorne gerichtet: Leben die Ideen von Raiffeisen heute noch und in welchen Bereichen können sie sich entfalten?

Die Diskutanten bezogen eindeutige Positionen. So wurde etwa das zusätzlich Potenzial für genossenschaftliche Organisationen im urbanen Milieu und bei Künstlern und Kulturschaffenden hervorgehoben (Julian Nida-Rümelin). Ein kooperativ-solidarisches Zusammenwirken sei die beste Lösung, um in dieser Welt zurecht zu kommen. Die Ideen Raiffeisens würden dem heute so populären und anerkannten Social Entrepreneur zugrundeliegen, dem es gelingt, die unternehmerischen Leistungen mit gesellschaftlicher Verantwortung zu verbinden (Holger Backhaus-Maul). Nicht nur in der lokalen Energieproduktion, sondern auch im sozialen Bereich sowie sehr ausgeprägt in der Bildung zeichnen sich außerordentlich große Herausforderungen ab, für die Raiffeisens Vorschläge einer Verbindung von Egoismus und Altruismus, bewährte Antworten seien. Alle Bereiche, in denen die staatlichen Handlungsmöglichkeiten an ihre Grenzen stossen, sollten dahingehend geprüft

werden, ob die von Raiffeisen entwickelte intelligente Nächstenliebe, nicht bessere Ansätze beinhalte (Gerhard Wegner). Nachhaltig orientierte Unternehmen, für die sich die genossenschaftliche Organisation geradezu anbietet, könnten nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sein, sondern auch eine wertorientierte Unternehmenskultur entwickeln. So hätte Raiffeisen einen großartigen Mittelweg geprägt, der einerseits dem fordernden Begehren der staatlichen Regulationsintensität und andererseits dem nackten Egoismus des ShareholderValues eine Absage erteilt hätte. Genossenschaftliche Kooperationen können also als zivilgesellschaftliche Einrichtungen mit großen Potenzialen verstanden werden (Josef Sankjohanser). Besonders im Bildungsbereich stellt sich die überlegene Leistungsfähigkeit der genossenschaftlichen Zusammenarbeit heraus, bei der noch lange nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft seien. So ist es vielversprechend, ökonomische mit

sozialer Kompetenz zu verbinden. Zu lernen, mit Leistungen und Erfolgen auch Verantwortung zu übernehmen, sei für junge Menschen wertvoll, jedoch nicht selbstverständlich (Bernhard Meffert). So zeigte sich eindringlich, dass die Ideen Raiffeisens, die in der solidarischen Hilfe zur Selbsthilfe zusammengefasst werden können, heute immer noch große Strahlkraft besitzt. Dennoch gilt es immer wieder, sie in unsere Zeit zu übersetzen und ihre Möglichkeiten zur Lösung aktueller wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Herausforderungen zu erkennen und diese tatkräftig und selbstbewusst in Angriff zu nehmen.

👤 Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Doktorarbeiten

Innovation durch Kooperation in einem Cluster

Eine empirische Analyse von Open Innovation in der deutschen Biotechnologie

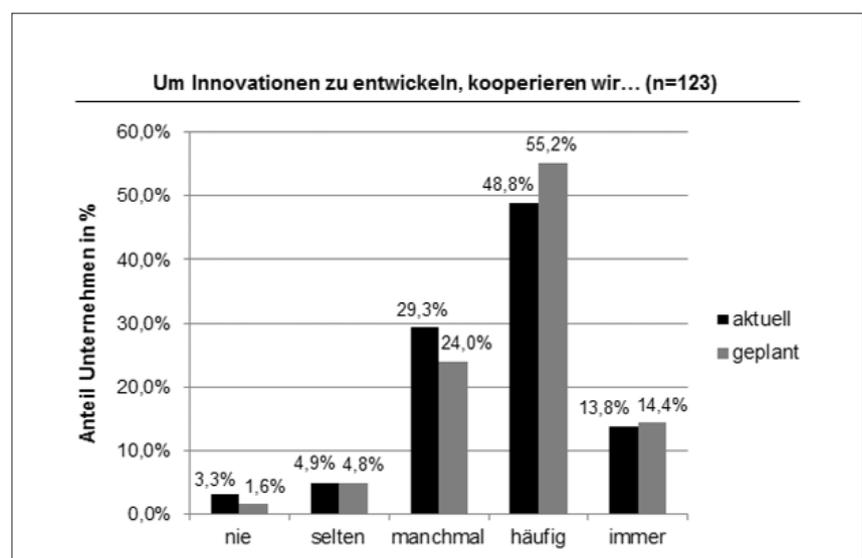
In wissensintensiven Branchen wie der Biotechnologie stellt die Innovationsfähigkeit eine bedeutende Determinante der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Um die Innovationsfähigkeit zu steigern, werden zunehmend externe Informationsquellen in den Innovationsprozess integriert. Dieser Trend zur vernetzten Innovation wird im Konzept von Open Innovation diskutiert. Eine Möglichkeit zur Öffnung von Innovationsprozessen bieten Innovationskooperationen, die in dieser Arbeit empirisch untersucht werden.

Eine Öffnung von Innovationsprozessen wird durch die Rahmenbedingungen der Biotechnologie-Branche sowohl erforderlich als auch ermöglicht: Der Innovationsprozess zeichnet sich durch eine hohe Kapitalintensität und durch schnellen technologischen Fortschritt aus. Insbesondere für die vielen kleinen Unternehmen, die einen begrenzten Zugang zu globalen Märkten und ein Ressourcendefizit für kapitalintensive FuE-Prozesse aufweisen, können sich Kooperationen als vorteilhaft erweisen, um Innovationsrisiken zu teilen, Forschungskosten zu senken und Entwicklungszeiten zu reduzieren. Als Querschnittstechnologie kombiniert die Biotechnologie Wissen aus mehreren Disziplinen. Diese Interdisziplinarität und die multiple Anwendbarkeit biotechnologischer Innovationen, z. B. für die Pharmaindustrie, die chemische und landwirtschaftliche Produktion sowie für die Energiewirtschaft, bieten Schnittstellen zu Partnern vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Die Nähe der unternehmerischen zur wissenschaftlichen Forschung und eine stei-

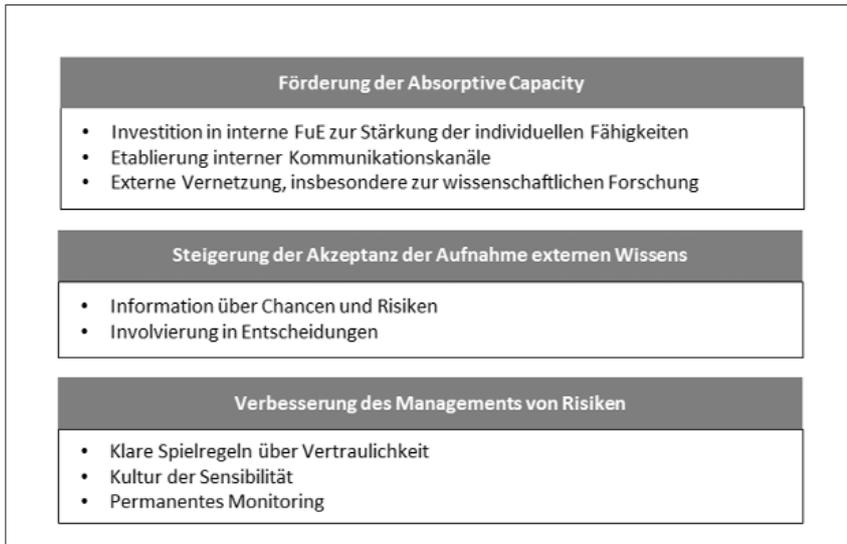
gende Nachfrage nach Innovationen der Biotechnologie aufgrund auslaufender Patente in der Pharmaindustrie lassen Kooperationen mit Hochschulen und Kunden besonders attraktiv erscheinen.

Obwohl Innovationskooperationen viele Chancen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit bieten, wird in der Literatur und bei den im Rahmen der Dissertation durchgeführten Interviews mit Vertretern aus der Praxis konstatiert, dass Kooperationen noch zu häufig ausbleiben oder die an sie

gestellten Erwartungen nicht erfüllen. Vor diesem Hintergrund werden potenzielle Gründe des Scheiterns und Ausbleibens von Kooperationen analysiert. Die weit verbreitete regionale Agglomeration in Biotechnologie-Clustern kann günstige Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Wissenstransfer in Kooperationen schaffen. Inwiefern Cluster dazu geeignet sind, Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen zu schaffen, wird ebenfalls untersucht.



Innovations- und Kooperationsaktivitäten.



Handlungsempfehlungen

Auf Basis einer Befragung von 137 Biotechnologie-Unternehmen erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der Innovations- und Kooperationsaktivitäten. Die Analyse zeigt, dass insbesondere kleinere Unternehmen sehr innovativ sind. Es ergeben sich Schnittstellen für Kooperationen mit größeren Unternehmen, die sich so Zugang zu spezialisiertem Know-how verschaffen können. Der Zugang zu Know-how ist das wichtigste Ziel von Innovationskooperationen, die von über 90 % der Unternehmen regelmäßig eingegangen werden. Als Kooperationspartner werden primär öffentliche Forschungsinstitute, Hochschulen oder Kunden gewählt. Cluster-Unternehmen wählen nicht primär Partner desselben Clusters. Der Schutzbedarf vor Know-how-Verlust an Kooperationspartner wird als hoch eingestuft. Dieses Ergebnis unterstützt, dass ein ineffektiver Schutz geistigen Eigentums vor opportunistischem Verhalten der Partner eine Kooperationsbarriere darstellen kann. Innovationskooperationen werden häufig vertraglich institutionalisiert und geistiges Eigentum wird mit einer Kombination for-

meller und informeller Instrumente geschützt. Cluster-Unternehmen weisen höhere Innovationsaktivitäten auf, z. B. hinsichtlich der Anzahl an Patenten pro Mitarbeiter, als Unternehmen außerhalb eines Clusters.

Ausgangspunkt der Analyse des Ausbleibens von Innovationskooperationen ist die Frage, ob Kooperationen eine Verbesserung der Innovationsperformance bewirken können. Es lassen sich positive Zusammenhänge zwischen der Kooperationsintensität und der Innovationsaktivität feststellen. Intensiv kooperierende Unternehmen führen demnach regelmäßiger Innovationsaktivitäten durch und weisen mehr Patente pro Mitarbeiter auf als Unternehmen, die weniger regelmäßig kooperieren. Die Analyse der Determinanten einer Kooperationsentscheidung ergibt, dass eine hohe Fähigkeit, Wissen zu absorbieren, und die Bereitschaft, sich im Innovationsprozess zu öffnen, regelmäßig mit Entscheidungen für eine Kooperation einhergehen. Diese Determinanten, die in der Literatur unter den Konzepten „Absorptive Capacity“ und „Not invented here-Syndrom“ diskutiert

werden, bieten Ansatzpunkte zur Förderung von Entscheidungen für Kooperationen.

Um zu ermitteln, woran Innovationskooperationen scheitern, werden Determinanten des Kooperationserfolgs analysiert. Auch hierfür stellen sich eine geringe Fähigkeit, Wissen zu absorbieren, sowie die Ineffektivität des Schutzes geistigen Eigentums als Barrieren des Kooperationserfolgs heraus. Eine hohe „Absorptive Capacity“ geht mit einer diversifizierten internen Wissensbasis einher, sodass die Fähigkeit, mit externen Wissensquellen erfolgreich zu interagieren, auch umfassende interne Ressourcen erfordert. Interne und externe Innovationsaktivitäten sind daher komplementär. Eine Strategie der Geheimhaltung von Informationen erweist sich als ineffektiv beim Schutz geistigen Eigentums, während ein permanentes Monitoring der Schutzrechte sowie eine Kultur des bewussten Umgangs mit sensiblen Informationen als effektivere Schutzmechanismen identifiziert werden.

Die Zugehörigkeit zu einem Cluster wird in den Modellen zu den Determinanten der Kooperationsentscheidung und des Kooperationserfolgs berücksichtigt. Es stellen sich keine signifikanten Zusammenhänge heraus, sodass sich nur schwache Hinweise dafür finden lassen, dass Cluster in der deutschen Biotechnologie Kooperationsbarrieren merklich reduzieren.

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

Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken

Operationalisierung und Handlungsempfehlungen für das Management

Dynamische Rahmenbedingungen im Bankensektor fordern von Genossenschaftsbanken sich intensiv mit der Schärfung ihres Geschäftsmodells zu beschäftigen, um langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Profilierung der Mitgliederorientierung – operationalisiert durch das MemberValue-Konzept nach Theurl – trägt dabei zur Zielerreichung bei. Die umfassende konzeptionelle und empirische Studie erhebt zunächst die unterschiedlichen Mitgliederstrategien in der Praxis und zeigt auf, welche Erfolgsfaktoren ihnen zugrunde liegen und wie eine solche MemberValue-Strategie zielführend konkretisiert werden kann.

Der deutsche Bankensektor steht vor zahlreichen Herausforderungen. So sind vor allem regulatorische Veränderungen einschlägig, bspw. die Einführung von Basel III sowie neue Anforderungen an das Risikomanagement. Des Weiteren treten internationale Banken in den Markt ein und erhöhen den Wettbewerbsdruck. Zudem tragen auch technologische sowie nachfrageseitige Veränderungen zu erhöhten Anforderungen für das Management von Genossenschaftsbanken bei. Als Reaktion auf diese Entwicklungen führen Primärbanken strategische und operative Anpassungsprozesse der Geschäftsmodelle durch, die dazu beitragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Institute

langfristig gesichert und ausgebaut werden kann.

Zuletzt hat sich für Primärbanken verstärkt gezeigt, dass eine Fokussierung und eine konsequente Ausrichtung an der Mitgliederorientierung eine Optimierung der Wettbewerbsposition begründen kann. Dabei existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte der Mitgliederorientierung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe mit divergierenden Inhalten. Welche Bestandteile und Erfolgsfaktoren eine zielführende Strategie aufweisen sollte, ist weder in der Wissenschaft noch in der Praxis ausführlich untersucht worden. Neben der Strukturierung unterschiedlicher Konzepte und der theoretischen Erläuterung ihrer Er-

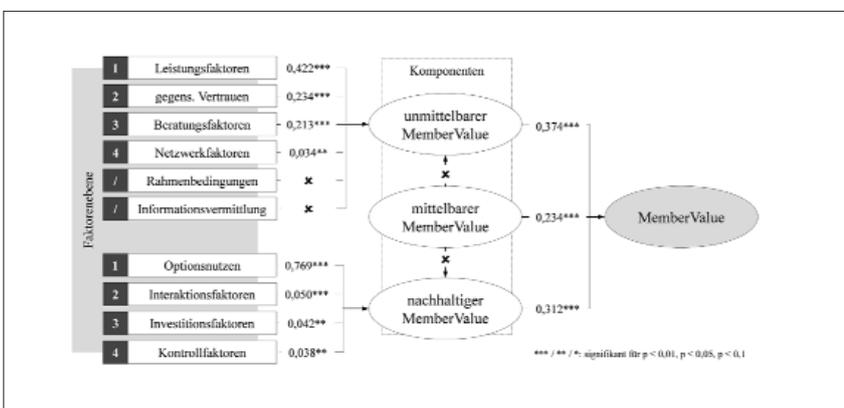
folgspotenziale, stellt dies den Ansatzpunkt des Dissertationsprojekts dar.

MemberValue-Konzept

Die Studie basiert auf dem Konzept des MemberValue, welches von Prof. Dr. Theresia Theurl entwickelt wurde. Der MemberValue systematisiert sämtliche Werttreiber, die den Mitgliederwert im Zuge der Geschäftsbeziehung beeinflussen können. Dabei werden unmittelbare Wertkomponenten, die direkt mit der Geschäftsbeziehung zur Genossenschaftsbank zusammenhängen, von mittelbaren und nachhaltigen Wertkomponenten unterschieden. Auf Grundlage des Konzepts wurden potenzielle Erfolgsfaktoren mittels 22 Mitglieder- und Vorstandsinterviews sowie theoretischer Erkenntnisse identifiziert.

Empirische Erhebung

Die Basis für die Auswertung der Erfolgsfaktoren der Mitgliederorientierung in Genossenschaftsbanken stellte eine umfassende schriftliche Erhebung von Mitgliederpräferenzen dar. Dabei wurden 20.734 Mitglieder von elf Genossenschaftsbanken befragt,



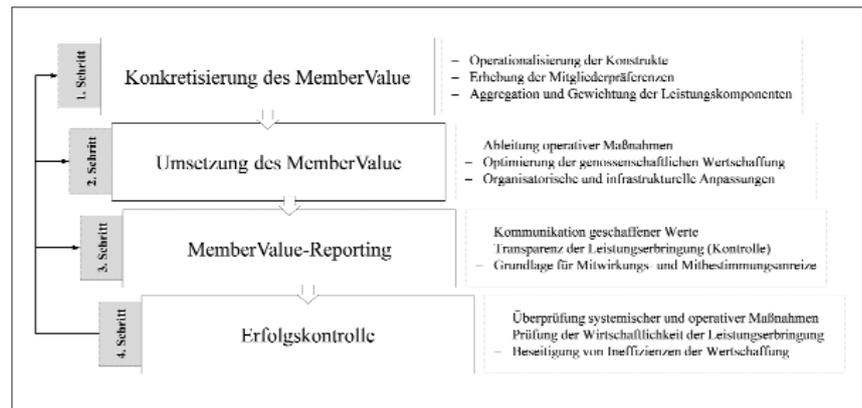
Erfolgsfaktoren des MemberValue

wobei 11,4 Prozent der Befragten auch antworteten. Der Rücklauf erlaubte dezidierte Aussagen über die Intensität der Geschäftsbeziehung sowie über jene Faktoren, die eine unmittelbare Wirkung auf den Wert der Mitgliedschaft besitzen.

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass Primärbanken grundsätzlich die mitgliederseitigen Präferenzen in hohem Maße erfüllen. Dabei fällt auf, dass sämtliche MemberValue-Komponenten eine signifikante Erfolgswirkung aufweisen. Demnach ist eine Fokussierung auf das reine Produkt- und Dienstleistungsgeschäft im Zuge einer Mitgliederstrategie nicht geeignet sämtliche Erfolgspotenziale zu heben.

Erfolgsfaktoren des MemberValue

Wie intuitiv zu erwarten ist, stellen die Leistungs- und Beratungsfaktoren signifikante Erfolgsfaktoren des unmittelbaren MemberValue dar. So ist die Angemessenheit des Produkt- und Dienstleistungsportfolios, ihre Qualität und Konditionen sowie die damit einhergehende Beratungs- und Beziehungsqualität der Mitarbeiter direkt erfolgswirksam für die Geschäftsbeziehung zwischen Mitgliedern und Primärbanken. Auffallend ist, dass der persönliche Kontakt der Mitarbeiter zu den Mitgliedern per se keinen Erfolgsindikator darstellt, sondern erst im Zuge der Fähigkeiten der Mitarbeiter, Bedürfnisse zu erkennen und Problemlösungen zu entwickeln, zur Schaffung des MemberValue beiträgt. Weiterhin wird auch das exklusive Mitgliedergeschäft, besonders durch Konditionen-, Service- und Produkt-



Stufen des MemberValue-Managements

vorteile der Mitglieder gegenüber reinen Kunden als Erfolgsfaktor bestätigt. Demgegenüber werden die Infrastrukturen der Genossenschaftsbanken, insbesondere die technische Ausstattung und das dezentrale Filialnetz, nicht als Erfolgsfaktor bewertet. Vielmehr handelt es sich um Basisfaktoren, also grundsätzliche Erwartungen der Mitglieder an das genossenschaftliche Bankgeschäft.

Was im Nachlauf der Finanzmarktkrise oftmals postuliert wurde, zeigt sich auch in den Ergebnissen der Befragung. Die Langfristigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells stellt einen besonders wichtigen Erfolgsfaktor des Mitgliederwerts dar. So profitieren Mitglieder davon, dass Genossenschaftsbanken ein langfristiges Geschäftsmodell etablieren und ihren Mitgliedern statutarische Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte einräumen. Dies wird insbesondere bei der hohen Erfolgsrelevanz der Mitbestimmungsrechte im Fusions- bzw. Übernahmefall deutlich.

Zuletzt stellt auch die finanzielle Beteiligung der Mitglieder an der Wertentwicklung der Genossenschaftsbanken einen Erfolgsfaktor dar. So wirkt der mittelbare MemberValue, welcher

insbesondere Dividenden und vergleichbare Vergütungsinstrumente subsumiert, signifikant positiv auf den MemberValue.

MemberValue-Management

Die reine Kenntnis der Erfolgsfaktoren und Mitgliederpräferenzen stellt aber nur eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Mitgliederstrategie dar. Vielmehr ist ein Managementprozess zu entwickeln, der eine kontinuierliche Erhebung der Präferenzen und die Identifikation möglicher Präferenzverschiebungen ermöglicht, eine Ableitung von strategischen und operativen Maßnahmen begründet und auch ein Reporting sowie Erfolgskontrolle implementiert. Auf dieser Basis können individuelle MemberValue-Strategien entwickelt und das langfristige Ziel der Sicherung und des Ausbaus der Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.

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

Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Anwendung von Cloud Computing

Ein konzeptioneller Ansatz zur Modellierung einer genossenschaftlich organisierten Cloud

Cloud Computing ist das Ergebnis einer sukzessiven Entwicklung der Informationstechnologie der letzten Jahre. Dabei werden verschiedene Basis-Computing-Modelle zusammengeführt. Den rasanten Aufstieg des Cloud Computing-Konzepts belegen zahlreiche Befragungen. Im Jahr 2009 wurden im Rahmen der Studie „No More Servers“ US-amerikanische und britische IT-Entscheidungsträger zum Thema Cloud Computing befragt, wobei beinahe jedem Fünften der Begriff „Cloud Computing“ unbekannt war. Eine ähnliche Befragung wurde in der Studie „Cloud Reality Check“ im Jahr 2012 wiederholt. Ein Ergebnis war, dass jeder Teilnehmer den Begriff Cloud Computing zumindest einordnen konnte.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) scheuen sich noch davor, in das Cloud Computing-Geschäft einzusteigen. Dabei wird es gerade für diese Unternehmen als große Chance angesehen.

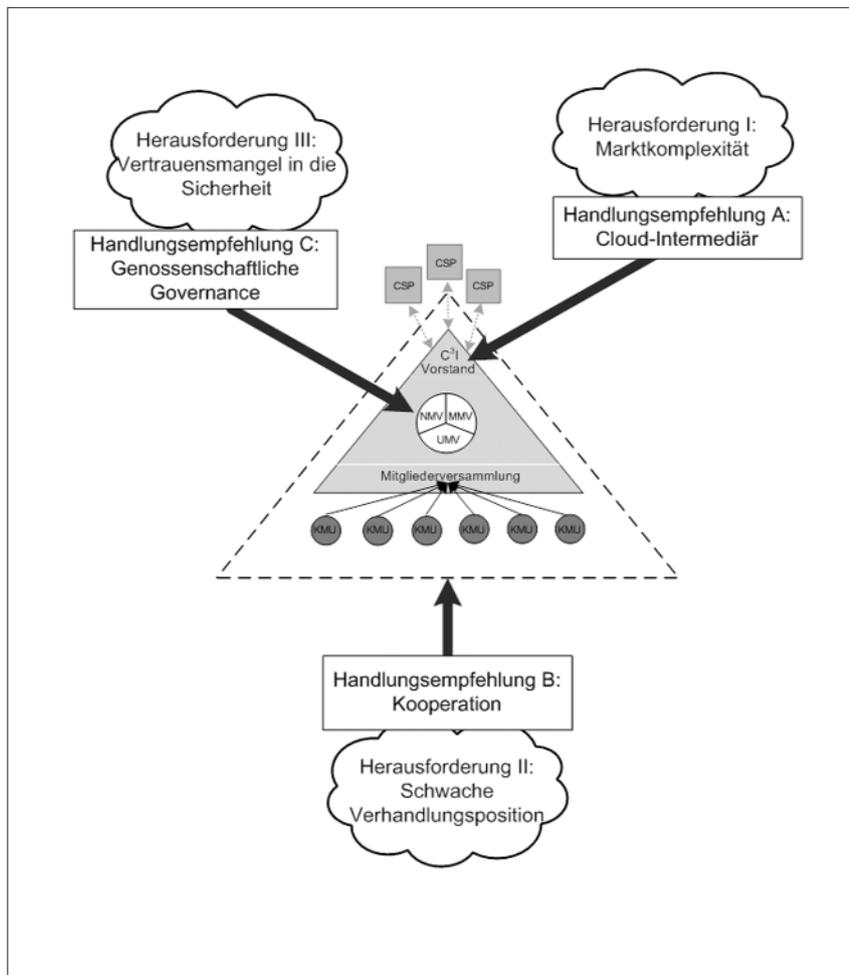
Aufgrund der noch vorherrschenden rechtlichen und technischen Unsicherheiten und des für KMU kompliziert anzuwendenden und schwer rea-

lisierbaren § 11 BDSG wird von der Anwendung von Cloud-Services abgesehen und mögliche Produktivitätssteigerungen können nicht vollkommen ausgeschöpft werden. Einerseits zeigen Studien, dass gerade KMU relativ gesehen die größten Gewinner von Cloud-Services sein könnten, andererseits sind gerade sie es, die momentan noch am meisten zögern, ihre

Daten in eine Cloud zu verlagern. Aus diesen Gründen werden das Potenzial und die Rahmenbedingungen, aber auch die Chancen und Risiken des Cloud Computings explizit für KMU betrachtet. Der Fokus der Doktorarbeit liegt auf der Konzeptualisierung einer organisatorischen Governance für das Cloud-Business im deutschen Markt, um vorher identifizierten Handlungsfeldern begegnen zu können. Dabei wird eine Organisationslösung aus der Sicht der Nachfrager (vor allem KMU) erarbeitet, da ein verlässlicher Rahmen momentan eine der größten Herausforderungen für die Umsetzung von Cloud Computing gerade bei KMU darstellt. Bei näherer Betrachtung lassen sich dabei drei hauptsächliche Herausforderungen identifizieren. Zum einen erschwert die vorhandene Marktkomplexität (große Anzahl an Anbietern und Vielfalt der Cloud-Services) KMU die Suche nach dem für sie „richtigen“

Herausforderungen des Cloud Computing-Markts für KMU	Genossenschaftliche Governance-Elemente
Marktkomplexität	Cloud-Intermediär → doppelte Agentenrolle ▪ Anreizkonsistenz
Schwache Verhandlungsposition	▪ Nachfragebündelung („Einkaufsgenossenschaft“) ▪ Virtuelle Größe
Unsicherheiten als zentrale Herausforderungen	▪ Homogener Leistungsbedarf §2: Gegenstand der Genossenschaft ▪ Stabilität durch Anreizkonsistenz §2: Kein Nichtmitgliedergeschäft ▪ Vertrauenswürdige Mitgliedschaft § 3: Erwerb der Mitgliedschaft § 4: Beendigung der Mitgliedschaft ▪ Demokratische Strukturen § 11: Kopfstimmrecht ▪ Leistungsorientierung § 2: Zweck (Förderauftrag)

Zuordnung der genossenschaftlichen Governance-Elemente auf die identifizierten Herausforderungen



Ergebnisübersicht des Referenzmodells C3I

Angebot. Zum anderen besitzen KMU aufgrund ihrer Größennachteile eine eher defensive Verhandlungsposition auf dem Markt und die Umsetzung des § 11 BDSG gestaltet sich schwierig. Die größte Herausforderung stellen allerdings die technischen und rechtlichen Unsicherheiten und die Gefahr eines Abhängigkeitsverhältnisses dar, die eine Zurückhaltung der KMU bei der Anwendung von Cloud-Services bewirken.

Um die aus den Herausforderungen abgeleiteten Lösungsansätze umzusetzen, wird zunächst das Organisa-

tionskonstrukt des Intermediärs eingeführt.

Dieses dient zur Entwicklung eines Referenzmodells als Organisationslösung für KMU, um gemeinsam dem Unsicherheitsproblem im Cloud Computing zu begegnen. Zunächst wird ein Cloud-Bereitstellungsmodell ausgewählt, wodurch der Cloud-Intermediär zum Community Cloud-Intermediär erweitert wird. Für diese Variante werden Implementierungsmöglichkeiten vorgestellt, die sich durch ihren unterschiedlichen Out- bzw. Outsourcinggrad unterscheiden, wovon zwei mögliche Varianten sich zur

Umsetzung eignen. Aufgrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen (technische und rechtliche Unsicherheiten) und des Ziels einer gemeinschaftlichen Neugründung eines Unternehmens in Form des Cloud-Intermediärs durch KMU wird der höchste Institutionalierungsgrad in Form eines Joint Ventures gewählt, um zunächst eine hohe Stabilität herzustellen. Der Cloud-Intermediär als Experte der Organisation von Cloud-Services für KMU führt allerdings sowohl zu einer Hold Up- als auch zu einer Moral Hazard-Gefahr. Um die bestmöglichen Strukturen auszuwählen, die helfen können, diese Probleme einzugrenzen, wurde eine komparative Analyse der Rechtsformen durchgeführt. Diese Rechtsformanalyse zeigt, dass eine Genossenschaft das größte Potenzial besitzt, Vertrauensanker anhand ihrer Governance-Strukturen zu erzeugen und zu implementieren. Eine konkrete Ausgestaltung dieser Genossenschaft wird vorgestellt. Anhand eines Prozessmodells wird exemplarisch das Vorgehen zur Gründung des C3I (Cloud-Intermediär) dargestellt und für ihn eine genossenschaftliche Mustersatzung entworfen.

☎ Stefanie Lipsky

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ stefanie.lipsky@
ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Die Eignung des europäischen Emissionsrechtehandel-Systems als Vorbild für eine weltweite Einführung

Darstellung der Chancen und Herausforderungen

Unabhängig davon, ob dies menschliche Gründe hat oder nicht, lässt sich in den vergangenen Jahrzehnten ein kontinuierlicher Anstieg der durchschnittlichen Temperatur auf der Welt ausmachen. Studien des Intergovernmental Panel on Climate Change gehen von einer weiteren Erwärmung um 6,4°C bis zum Jahr 2099 aus.

Ein Fortsetzen dieser Entwicklung könnte dramatische Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft haben. Dabei werden im politischen und wissenschaftlichen Rahmen seit einiger Zeit verschiedene Maßnahmen gegen diesen Klimawandel diskutiert. Eine dieser Maßnahmen ist die Einführung von Emissionsrechtehandels-Systemen, wie es zum Beispiel in Europa implementiert wurde. Jedoch kann Umweltpolitik nicht nur auf einzelne Regionen reduziert betrachtet werden, sondern stellt eines der zentralen Probleme dar, die nur global gelöst werden können. Vor diesem Hintergrund diskutiert Andreas Masuhr in seiner Bachelorarbeit die Möglichkeiten der Ausweitung des europäischen Emissionsrechtehandel-Systems auf Regionen über Europa hinaus. Hierbei geht er sowohl auf die Chancen ein, die ein solches, möglicherweise weltweites, System bietet, als auch auf die Herausforderungen und Risiken, die

mit einer solchen Implementierung verbunden wären. Die Chancen einer solchen Erweiterung des Einflussrahmens bestehen unter anderem darin, dass das System in der Folge besser in der Lage ist, die Emissionen an dem Ort zu reduzieren, wo dies am günstigsten möglich ist. Außerdem gäbe es bei einer weltweiten Einführung des Systems nicht mehr das Problem der Verlagerung von Emissionen aus Ländern mit Emissionsobergrenze hin zu Staaten ohne Obergrenze. Dies ist ein wesentlicher Schwachpunkt der bisherigen Regelung. Letztendlich bietet die Ausweitung des europäischen Systems auch die Chance, die bisher aufgetretenen Überallokationen deutlich zu reduzieren.

Die abschließende Analyse zeigt hingegen auf, dass das europäische System nur bedingt zur Ausweitung auf einen größeren Kontext geeignet ist und dass die Herausforderungen die Chancen eher überwiegen. Von der

Festlegung der Obergrenze der Emissionen bis hin zur Bestimmung eines für alle Staaten sozial verträglichen Allokations-Mechanismus sind diverse Probleme zu lösen. Insbesondere eine Einigung auf letzteres dürfte sich aufgrund der verschiedenen Kosten und Nutzen für die einzelnen Regionen als schwierig erweisen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Andreas Masuhr verfasst.

👤 Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

Messmethoden zur Erfolgskontrolle bei Netzwerkkooperationen

Eine Analyse der Voraussetzungen und Vor- und Nachteile

Kooperationen brauchen nicht nur ein Management, sondern auch eine Überprüfung ihres Erfolgs. Die Erfolgsmessung in Kooperationen unterscheidet sich dabei grundlegend von der Erfolgsmessung innerhalb von Unternehmen. Die Arbeit untersucht, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen und vergleicht Messmethoden.

Die Erfolgskontrolle stellt einen wesentlichen Teil des Kooperationsmanagements dar. Sofern die Kooperationsziele hinreichend geklärt worden sind, was nicht selbstverständlich ist, kommt bei Kooperationen erschwerend hinzu, dass zur Messung u.U. nicht alle notwendigen Informationen so leicht zugänglich sind, wie innerhalb eines Unternehmens. Dieses gilt insbesondere für die eher lose konstituierten Netzwerkkooperationen. Die Arbeit von Laura Welsing untersucht Kennzahlen und Kennzahlensysteme

auf ihre Eignung, den Erfolg von Netzwerkkooperationen zu messen. Dazu wird das Oberziel der Gewinn- bzw. Werterzielung aufgeschlüsselt in Teilziele und deren Wirkung auf das Oberziel analysiert. Für die Teilziele werden dann mögliche Indikatoren benannt, die in Kooperationen gemessen werden können. Als zentrale Bedingung für die Eignung von Indikatoren werden das Angebot und die Verarbeitung von Informationen in einer Netzwerkkooperation herausgearbeitet. Je besser die Informationen

erfasst und verarbeitet werden können, desto größer ist die Auswahl möglicher Kennzahlen. Alle Ergebnisse sind in entsprechende Entscheidungsbäume eingearbeitet worden.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Laura Welsing verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Joint Ventures innerhalb von Luftfahrtallianzen

Eine Analyse der Schranken und der Managementvorteile

Allianzen in der Luftfahrt sind mittlerweile ein bewährtes Instrument. Allerdings entwickeln sich auch diese Allianzen weiter. Es ist zu beobachten, dass sich innerhalb der Allianzen weitere Kooperationen bilden. Einzelne Luftfahrtgesellschaften formen Joint Ventures, um damit bestimmte Strecken gemeinsam zu bedienen.

Strategische Allianzen von Luftfahrtgesellschaften ermöglichen den teilnehmenden Unternehmen viele Vorteile zu realisieren. Sie können über gemeinsame Beschaffungen Kosten reduzieren, insbesondere jedoch gelingt es, über das Netzwerk der Allianz mehr Flugziele anzusteuern. In jüngster Zeit haben sich innerhalb der Allianzen weitere Teilkoperationen von Fluggesellschaften gebildet, die damit ihre Zusammenarbeit auf einzelnen Strecken intensiviert haben.

Die Arbeit von Matthias Matula analysiert diese neuen Kooperationen,

indem er eine vollständige Bestandsaufnahme dieser Joint Ventures vornimmt und dann deren Grenzen und deren Managementvorteile untersucht. Die Grenzen sind diesen Kooperationen insbesondere durch das Wettbewerbsrecht gesetzt. Da immer ganz bestimmte Strecken Ziel der Kooperation sind, auf denen durch Flugplankoordination zusätzliche Gewinne erzielt werden sollen, müssen diese Joint Ventures fast regelmäßig Auflagen der Wettbewerbsbehörden erfüllen. Managementvorteile ergeben sich hingegen in der engeren Kooperation

der Fluggesellschaften, die damit diese Strecken besser und passgenauer bedienen können und so bessere Auslastungen erreichen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Matthias Matula verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Die Kooperation zwischen BMW und Toyota

Motive, Herausforderungen und regulatorische Aspekte

Marktsättigung, Nachfrageeinbrüche, Preisverfall, kürzere Produktlebenszyklen, Innovationsdruck, steigende technische Komplexität, Expansionsdruck und strenge regulatorische Auflagen - die Automobilbranche steht vor großen Herausforderungen.

Angesichts dieser Rahmenbedingungen besteht die wesentliche Aufgabe für die Automobilhersteller darin, neue strategische Wege zu beschreiben. Da die einzelwirtschaftlichen Ressourcen vieler Unternehmen nicht ausreichen um diesen zu begegnen, werden vermehrt strategische Koalitionen gebildet, bei denen auch die sonst miteinander im Wettbewerb stehenden Hersteller miteinander kooperieren. Ein Beispiel für eine solche Kooperation stellt die strategische Allianz zwischen BMW und Toyota dar.

Deren strategische Motive, Herausforderungen und regulatorische Besonderheiten wurden durch Anna-Sophia Fuß im Rahmen ihrer Bachelorarbeit analysiert. Nach einer detaillierten Untersuchung der Branchenstruktur auf Basis von Porters Five-Forces-Ansatz, arbeitet sie anschließend mittels des ressourcenbasierten Ansatzes die Kernkompetenzen der beteiligten Akteure heraus und bewertet deren Kompatibilität. Darüber hinaus identifiziert sie einerseits allgemeine Risiken der Zusammenarbeit

von Automobilherstellern, andererseits die aus den regulatorischen Anforderungen resultierenden Herausforderungen für Kooperationen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Anna-Sophia Fuß verfasst.

👤 Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ stephan.zumdick@ifg-muenster.de

Wertkettenkooperationen in der Textilindustrie

Eine Analyse des Franchising-Konzeptes

Das Franchising-Konzept stellt in der Textilindustrie eine weit verbreitete Vertriebsstrategie dar. Eine Umfrage aus dem Jahr 2012 zeigt, dass 71% aller befragten Textilunternehmen diesem Konzept eine große Bedeutung beimessen.

In ihrer Bachelorarbeit führt Michaela Poppen eine eingehende Untersuchung des Franchising-Konzeptes in der Textilindustrie am Beispiel der Esprit Holding AG durch. Hierzu grenzt sie zunächst das Franchising von anderen Vertriebskonzepten, wie beispielsweise dem Filialsystem, ab. Darauf folgt eine Analyse wesentlicher Herausforderungen der Branche, von denen insbesondere die Saisonalität der Kleidungsartikel hervorzuheben ist, die die Unternehmen zur Suche nach alternativen Vertriebskonzepten veranlasst. Hierauf folgt eine eingehende institutionenökonomische

Analyse anhand der Prinzipal-Agenten-Theorie sowie der Property-Rights-Theorie. Es kann gezeigt werden, dass das Franchising-Konzept bei der Expansion in neue Märkte gegenüber Eigenfilialen weniger risikobehaftet ist. Ein weiterer Vorteil ist die Nähe zum Kunden, um so auf dessen Präferenzen und Konsumverhalten reagieren zu können. Als Herausforderung für das Franchising-Konzept wurde jedoch der E-Commerce identifiziert, welcher einen sehr starken Wettbewerbsdruck aufbaut. Michaela Poppen zeigt, dass das Franchising-Konzept in der derzeitigen

Form nicht adäquat auf diese Situation reagieren kann. Abschließend ist daher in diesem Punkt ein Forschungsbedarf zu identifizieren.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Michaela Poppen verfasst.

👤 Julian Taape

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ julian.taape@ifg-muenster.de

Kooperationen im Bereich der Arbeitgebermarke

Wie beeinflussen Kooperationen die Arbeitgebermarke der Partner?

Die Mitarbeitergewinnung und -bindung steht im Zentrum des Employer Brandings, auch hier können Kooperationen als Steuerungselement eingesetzt werden. Außerdem hat die Berücksichtigung der Arbeitgebermarke im Kooperationsmanagement einen positiven Einfluss auf das Image.

Der steigende Wettbewerb und die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Um adäquate Mitarbeiter zu rekrutieren, haben viele Unternehmen das Konzept des Employer Brandings in ihr Personalmanagement integriert. Einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die in diesem Bereich ungenutztes Potenzial durch Kooperationen heben. Marie Sponagl untersucht in ihrer Arbeit den Einfluss von Kooperationen auf die Arbeitgeberattraktivität. Hierfür greift sie das Personalpolitik- und Unter-

nehmensimage auf und stellt den Einfluss einer Kooperation auf diese (Dimensionen des Arbeitgeberimages) dar. Zur Überwachung des Einflusses entwickelt Frau Sponagl eine Employer Brand-Scorecard. Damit eine Kooperation einen positiven Einfluss auf die Arbeitgebermarke nehmen kann, muss dies bereits im Kooperationsmanagement berücksichtigt werden. Weiterhin wird herausgearbeitet, in welchen Punkten das Kooperationsmanagement angepasst werden muss und welche Kooperationen als Instrumente des internen und externen

Employer Brandings spezifisch zur Mitarbeitergewinnung und -bindung eingesetzt werden können.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Marie-Christin Sponagl verfasst.

☞ Katrin Schlesiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ katrin.schlesiger@ifg-muenster.de

Das Beispiel Maschinenbau Kooperation Wuppertal –

Eine kooperationstheoretische Analyse der Akteure

Seit Jahren sind die Unternehmen der Maschinenbaubranche einem wachsenden Kooperationsdruck ausgesetzt. Gleichzeitig sind die Ressourcen der meist kleinen oder mittelständischen Unternehmen begrenzt. Kooperationen bieten hier einen Ausweg.

Ein ausgezeichnetes Beispiel für eine Kooperation stellt die „Maschinenbau Kooperation Wuppertal“ dar. Diesem Verbund aus sieben Unternehmen wurde im Jahr 2003 der erste Preis im bundesweiten Wettbewerb „Die beste Kooperation 2003“ verliehen. Die Kooperation konnte in den letzten Jahren aufgrund ihres Erfolgs stark expandieren und aufgrund einer positiven Entwicklung der Auftragslage ist von einer Fortsetzung dieses Wachs-

tumstrends auszugehen. Die Analyse dieses gelungenen Kooperationsbeispiels steht im Zentrum der Bachelorarbeit von Jonas Fuchs. Beispielgestützt identifiziert er die Erfolgsfaktoren der „Maschinenbau Kooperation Wuppertal“ und beurteilt dabei insbesondere den Einfluss der beteiligten Akteure mit ihren spezifischen Kompetenzen und Eigenarten, bevor er daran anschließend allgemeine Handlungsempfehlungen für Kooperation

der Maschinenbaubranche herausarbeitet.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jonas Fuchs verfasst.

☞ Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ stephan.zumdick@ifg-muenster.de

Die Auslagerung von Problemkrediten innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Eine Analyse der Hemmnisse und Möglichkeiten ihrer Überwindung

Zur Bearbeitung von Problemkrediten bedarf es spezialisierter Kenntnisse und Prozesse. Prinzipiell ist diese Bearbeitung ein Kandidat zur Auslagerung, um entsprechende Spezialisierungsvorteile realisieren zu können. Andererseits ist die Kundenbeziehung für Primärbanken sehr wertvoll, was eine Auslagerung häufig verhindert.

Die Behandlung von Problemkrediten in den Banken benötigt Spezialwissen, was eine Auslagerung an ein Spezialinstitut nahelegt. Andererseits besteht dann die Gefahr, dass auch die für die Primärbank wesentliche Kundenbeziehung mit möglichen lokalen Imagekonsequenzen ausgelagert wird.

In seiner Arbeit analysiert Alexander Huesmann dazu ausführlich den Prozess der Problemkreditbehandlung. Auf dieser Basis kann er dann ver-

schiedene Modelle der Auslagerung identifizieren und potentielle Hemmnisse bei der Umsetzung herausarbeiten. Dieses ist insbesondere das Problem der lokalen Bindung der Kreditnehmer an die Banken vor Ort und die Gefahr, eine Kundenbindung zu verlieren. Eine genaue Prozessanalyse erlaubt es jedoch die Auslagerung mit einer Bewahrung der Kundenbeziehung – sofern gewünscht – zu kombinieren. Die Erkenntnisse wurden

durch Interviews mit der BAG Hamm unterstützt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Alexander Huesmann verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Kooperationen im E-Commerce

Eine institutionenökonomische Analyse anhand ausgewählter Fallbeispiele

Stephan Mütherich untersucht Delegationsbeziehungen im E-Commerce, speziell in den Bereichen Affiliate Marketing und Cross-Channel Kooperationen. Er zeigt Lösungsmöglichkeiten für Probleme auf und geht insbesondere auf die Bedeutung weicher Faktoren ein.

Das Internet ist aus dem Alltag vieler Menschen nicht mehr wegzudenken. Auch Käufe werden zunehmend über das Internet abgewickelt. Daher gewinnt E-Commerce zunehmend an Bedeutung. Stephan Mütherich nutzt aus dem Instrumentarium der Institutionenökonomik die Prinzipal-Agent-Theorie, um Probleme im E-Commerce zu untersuchen, welche sich aus Delegationsbeziehungen ergeben. Er zeigt Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme auf und setzt sich kritisch

mit diesen auseinander. Dabei konzentriert er sich auf zwei bedeutende Ausprägungen des E-Commerce, das Affiliate Marketing und Cross-Channel Partnerschaften. Für den Bereich des Affiliate Marketing zieht er eBay als Praxisbeispiel heran, für den Bereich der Cross-Channel Partnerschaften betrachtet er beispielhaft die Kooperation von Mister Spex mit niedergelassenen Optikern. Dabei wird insbesondere die Bedeutung weicher Faktoren herausgestellt, welche hel-

fen sollen, Kontroll- und Anreizsysteme zu entlasten.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Stephan Mütherich verfasst.

➔ Susanne Noelle

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

Auswirkungen von Basel III auf die Geschäftsfelder von Banken

Eine Analyse anhand ausgewählter Bestandteile von Basel III

Kreditinstitute sehen sich durch die neuen Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften mit weitreichenden Konsequenzen konfrontiert. Eine Analyse der Auswirkungen von Basel III auf die Geschäftsfelder von Banken analysierte Ralph Maurer in seiner Bachelorarbeit.

Die Erhöhung der regulatorischen Eigenkapitalvorschriften sowie die Einführung einer Mindestliquiditätsquote (LCR) und einer strukturellen Liquiditätskennzahl (NSFR) sollen zu einer Steigerung der Widerstandskraft von Banken führen. Eine Analyse der Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen auf Banken anhand empirischer Studien zeigte dabei sowohl einen institutsgrößenabhängigen als auch einen länderspezifischen Kapitalbedarf. Zugleich konnten institutsgrößen- und länderspezifische Besonderheiten einer regulierungsbedingten Ausweitung der Kreditver-

gabezinsen identifiziert werden. Letztere sind jedoch u.a. auf die Renditeerwartungen von Eigenkapitalgebern zurückzuführen und stellen somit eine Handlungsalternative der Banken auf die Erhöhung der regulatorischen Eigenkapitalquote dar. Aufgrund dessen untersuchte Ralph Maurer in einem zweiten Schritt die Bilanz- und Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften. Unter Berücksichtigung der LCR und der NSFR wurden weitreichende Konsequenzen für einzelne Geschäftsfelder identifiziert. Zukünftig gilt es daher, für Banken eine insti-

tutsspezifische Geschäftsfeldanalyse im Hinblick auf die regulatorischen Neuerungen vorzunehmen, so das Fazit der Bachelorarbeit von Ralph Maurer.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Ralph Maurer verfasst.

☎ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

Kooperative medizinische Versorgungszentren

Ziele und Ausgestaltungsmöglichkeiten

Der Kostendruck steigt auch im Gesundheitswesen, bedingt durch den demografischen Wandel und den medizinisch-technischen Fortschritt. Steigende Kosten führen zu einer angespannten Situation im Gesundheitssektor.

Medizinische Versorgungszentren sind fachübergreifende, ärztlich geleitete Einrichtungen, wobei diese sowohl von Krankenhäusern als auch von niedergelassenen Ärzten gegründet werden können. Entsprechend kann ein medizinisches Versorgungszentrum sowohl als horizontale als auch als vertikale Kooperationsform ausgestaltet werden, Ärzte können sich zusammenschließen und Krankenhäuser und Kliniken an der ambulanten Versorgung teilnehmen.

In ihrer Arbeit erläutert Lisa Sicking die Ausgestaltungsmöglichkeiten und

Ziele für die jeweiligen Leistungserbringer in dieser kooperativen Zusammenarbeit unter der Beachtung von Institutionalierungsgrad und Gesichtspunkten der Institutionenökonomik. Ambulanten Leistungserbringern sollen neue Organisations-, Finanzierungs- und Innovationsmöglichkeiten gegeben werden und ursprünglich stationären Leistungserbringern die Option auf Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition. Dass diese Kooperationsform eine vielversprechende strategische Option darstellt, zeigt die Entwicklung in den letzten

drei Jahren, in denen sich die Anzahl der medizinischen Versorgungszentren nahezu verdreifacht hat. Abzuwarten bleibt, inwieweit zukünftige gesundheitspolitische Entscheidungen diesen Trend weiter fördern.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Lisa Sicking verfasst.

☎ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Transaktionskosten in einer informellen Wirtschaft

Eine theoretische Analyse und empirische Überprüfung

Ein großer Teil der Wirtschaft in den Entwicklungsländern lässt sich dem informellen Sektor zurechnen. Aufgrund mangelnden Sach- und Humankapitals sowie fehlender Eigentumsrechte, sind viele Akteure gezwungen, in diesem Bereich zu agieren, um zu überleben. Der informelle Sektor hat jedoch eine eigene Dynamik entwickelt, die in eine kräftige Parallelwirtschaft gemündet ist, mit steigenden Transaktionskosten. Die Identifizierung dieser Transaktionskosten würde dazu beitragen, den informellen Sektor besser zu verstehen und Ansätze zur Einbindung der informellen Akteure in den formellen Sektor zu entwickeln, mit den dazu gehörigen Vorteilen für die Gesellschaft.

Die Bedeutung des informellen Sektors ist in weniger entwickelten Volkswirtschaften spätestens seit den siebziger Jahren untersucht worden. Vorreiter dieser Initiative ist der Peruaner De Soto mit seinen Untersuchungen in Lima und Brasilien. Die Hauptthese ist, dass die Entscheidung, im informellen Sektor zu agieren, aufgrund der Tatsache getroffen wird, dass die formalen Institutionen nicht zugänglich, nicht bekannt oder nicht an die Bedürfnisse der Akteure angepasst sind. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass insbesondere Betriebe in ihrer Wachstumsphase aufgrund der mangelhaft definierten Eigentumsrechte, welche die Eingliederung in den formellen Sektor erschweren, keine Alternative zum informellen Sektor haben.

In den Entwicklungsländern ist die Mehrheit der Arbeiter und Unternehmen im informellen Sektor tätig (in Bolivien ca. 70%). Darüber hinaus umfasst der informelle Sektor nicht nur den Dienstleistungssektor (wie Straßenverkäufer, Schuhputzer etc.)

sondern auch den Produktionssektor und entwickelt immer wieder neue Dimensionen. Neuere Fallstudien zeigen, dass informelle Akteure sogar global agieren, zum Beispiel im Handel zwischen Bolivien und China. Darüber hinaus haben Größe und Bedeutung des informellen Sektors sogar den Finanzsektor dazu bewegt, Produkte für die Bedürfnisse der informellen Akteure zu entwickeln, die jenseits des Problems der Eigentumsrechte angepasste, aber teure Kredite anbieten.

Der informelle Sektor ist aber auch durch ein eigenes Regelwerk charakterisiert. Seine Akteure orientieren sich nicht an den Regeln des formellen Sektors, müssen aber die Regeln oder Kodizes des informellen Sektors akzeptieren und respektieren, sonst können sie ihren Aktivitäten nicht nachgehen. Dadurch kann der informelle Akteur zwar seine Produktions- und Beschaffungskosten senken, aufgrund der Nicht-Zahlung von Steuern und Sozialbeiträgen für seine Angestellten und sich selbst. Aber die Kos-

ten anderer Transaktionen steigen oder existieren immer noch, weil es keinerlei Sicherheit gibt, dass Verträge auch eingehalten werden, und/oder die Qualität der Zulieferer konstant ist. Zum anderen existieren auch andere Kosten, die als Transaktionskosten verstanden werden können, wie die Mitgliedschaft in einem Familienclan oder in Netzwerken, welche notwendig sind, um eigene Aktivitäten in Produktion oder Handel zu betreiben. Diese Netzwerke ermöglichen auf der einen Seite die Abwicklung von Geschäften, bedeuten aber auf der anderen Seite hohe Kosten. Dieser Kontext erschwert auch die Nutzung der Vorteile von Arbeitsteilung und Spezialisierung, welche wiederum das Wachstum der Unternehmen behindern.

In dieser wirtschaftlichen Situation befindet sich in Bolivien die stark wachsende Stadt El Alto. 1910 noch eine kleine Bahnstation auf der Strecke von La Paz nach Arica (Chile), ist El Alto heute auf 1,5 Millionen Bewohner angewachsen, mit 50% der

Bevölkerung unter 20 Jahren. Der Großteil der Bevölkerung sind Migranten aus dem ländlichen Hochland. Diese Personen leben jetzt in einer Umwelt, die für viele neu und unbekannt ist, aber sie haben unterschiedliche Strategien entwickelt, die es ihnen erlauben, El Alto zu einer der wirtschaftlich aktivsten Städte Boliviens zu machen.

Mit einem hohen Grad an Informalität, insbesondere im Handelsbereich, übersteigt die informelle Wirtschaft in El Alto alle anderen Handelszentren Boliviens. Nach einer Erhebung des UNDP existieren in den Sektoren Textil, Holz, Leder, Schmuck und Metall 5.137 Mikrobetriebe (1-4 Arbeiter) im Großraum El Alto/La Paz, wovon die Mehrheit in El Alto liegt und im informellen Sektor tätig ist. Zum anderen beherbergt El Alto den größten informellen Markt auf 335 Hektar mit 40.000 Händlern. Der Umsatz wird an den Markttagen Donnerstag und Sonntag auf jeweils 2 Millionen US-Dollar geschätzt.

Über die Institutionen, auf deren Basis sich der informelle Sektor organisiert und wirtschaftet, ist jedoch wenig bekannt. Haben die Institutionen, welche den informellen Sektor regieren, ihren Ursprung in den ländlichen Gemeinden der Migranten und handeln alle Teilnehmer nach den gleichen Regeln und Normen, trotz des Umstandes, dass die Emigrationsorte verschieden sind? Wenn angenommen wird, dass Akteure aus unterschiedlichen Ursprungsorten miteinander Handel betreiben (vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Größe der Stadt die persönlichen Beziehungen erschwert), wäre zu er-



Dr. Kathlen Lizárraga Zamora

geboren am 17.03.1970 in Camargo, Bolivien.

2001 Promotion an der WWU-Münster im Rahmen eines Promotionsstipendiums der Konrad Adenauer Stiftung.

2001-2004 Sektor-Ökonomin im Ministerium für Wirtschaftliche Entwicklung, Abt. für Wirtschafts- und Sozialpolitik (UDAPE), Bolivien.

2005-2008 Dozentin im Doktorandenprogramm für Unternehmensführung an der Katholischen Universität in der Dominikanischen Republik.

2009-2011 Programm-Koordinatorin beim UNDP-Vereinte Nationen

seit 2012 Senior Researcher at INESAD (Institut for Advanced Development Studies), Universitätsdozentin und freier Consultant in Bolivien.

Verschiedene Bücher und Artikel zur Bildungsökonomie, Produktiver Sektor, Armutsreduzierung und Institutionenökonomie.

warten, dass die Transaktionskosten steigen. Die relevanten Fragen sind dann: In welcher Form treten die Transaktionskosten im informellen

Bereich auf und welche Bedeutung haben sie für die informelle Wirtschaft? Sind die familiären oder lokalen Bindungen so stark, dass sie einen formalen Vertrag ersetzen? Oder welche Form nimmt der Vertrag an und welche Mechanismen garantieren seine Erfüllung?

Darüber hinaus bedeuten die Existenz des informellen Sektors und die dadurch entgangenen Steuereinnahmen für den Staat ein gravierendes Problem, da nur der kleine formelle Sektor durch die Zahlung von Steuern das soziale System von Bildung, Gesundheit und Infrastruktur tragen muss. Im Fall von Bolivien mit hohen Steuereinnahmen aus dem Export natürlicher Rohstoffe ist diese Frage vielleicht nicht vordringlich, aber es stellt sich das Problem der nachhaltigen Finanzierung der sozialen Systeme.

Diese Untersuchung hat daher das Ziel, in einer komparativen Studie die Ausprägungen, welche die Transaktionskosten im formellen Sektor annehmen, mit den Transaktionskosten des informellen Sektors zu vergleichen, um zu einem besseren Verständnis des Sektors und seiner Probleme zu gelangen. Die Identifizierung der Transaktionskosten und ihrer Auswirkungen auf die Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten der wirtschaftlichen Akteure würde dazu beitragen, Ansätze für die Einbindung des informellen in den formellen Sektor zu entwickeln.

➔ Kathlen Lizárraga Zamora

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ kathlenlizarraga@gmail.com

Berichte aus der Lehre

Die Due Diligence im M&A-Prozess

Ein Überblick aus der Sicht der Beraterpraxis

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen stellte Marc Barrantes, CFA im Bereich Transaction Advisory Services bei Ernst & Young, die Grundzüge der Due Diligence im M&A-Prozess dar. Hierbei erläuterte er die wesentlichen Punkte an einem umfangreichen Praxisbeispiel.

Die Due Diligence stellt einen zentralen Teil eines jeden Transaktionsprozesses im Rahmen von M&A-Transaktionen dar. Dabei ist die Due Diligence eine interdisziplinäre, gesamtgesellschaftliche Analyse des Unternehmens. Aus welchen Elementen eine Due Diligence besteht und wie diese im Kontext einer M&A-Transaktion zu sehen ist, wurde im Gastvortrag von Marc Barrantes deutlich.

Mit der Präsentation zweier Studien gab er einen Marktüberblick über den aktuellen M&A-Markt und führte damit in die Thematik ein. Einen wesentlichen Trend stellt hierbei die Fokussierung deutscher Akteure auf ihre Kerngebiete sowie neue Marktanteile dar. Diese Aktivitäten finden vorwiegend im Rahmen kleinerer Deals statt. Auf globaler Ebene ist aufgrund der nachlassenden Konjunktur eine sinkende M&A-Aktivität zu erwarten. Um den Bogen zur Due Diligence zu spannen, zeigte Marc Barrantes Fehlerquellen im M&A-Prozess auf, wie etwa mangelnde Kommunikation und ein unzureichendes Synergiemanagement. Auch ordnete er die Due Diligence in das aus der Vorlesung bekannte idealtypische Phasendiagramm des Akquisitionsprozesses ein.



Marc Barrantes,
Ernst & Young

im folgenden Teil stellte er dann die wesentlichen Elemente einer Due Diligence und deren Rolle im Transaktionsprozess dar. Hierbei rückte er in den Praxiskontext und stellte dar, dass Due Diligence in verschiedensten Bereichen, wie etwa dem Kauf und Verkauf von Unternehmen bis hin zu Privatisierungen und Unternehmensbewertungen ein breit gefächertes Anwendungsfeld finden. Im Hauptteil ging er explizit auf die Due Diligence im Rahmen von M&A-Transaktionen ein. Anhand eines übergreifenden Praxisbeispiels aus der Modebranche wurden die verschiedenen Arten der

Due Diligence erörtert. Der Ablauf der Due Diligence ist dabei stets von der Art des Verkaufsprozesses abhängig und kann sich je nach Verfahren über verschiedene zeitliche Ausdehnungen erstrecken.

Besonders ausführlich wurde die Due Diligence im Zeitablauf erörtert. Es wurde herausgestellt, dass die Due Diligence sowohl von der Verkäuferseite als auch von der Käuferseite genutzt wird. Es wurde deutlich gemacht, inwiefern sich diese verschiedenen Perspektiven auf die Due Diligence auswirken. Weiter erörterte Marc Barrantes die verschiedenen Arten der Due Diligence sowie deren Bestandteile, wie z.B. die Financial Due Diligence, die Commercial Due Diligence sowie die Tax Due Diligence. Abschließend wurde dargestellt, wie die verschiedenen Arten der Due Diligence zusammenwirken und dass diese einen großen Einfluss auf die Erstellung des Kaufvertrags ausüben.

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

Kooperieren in der Praxis – Aktuelle Herausforderungen und Strategien im kooperierenden Mittelstand

Dr. Konstantin Kolloge berichtet aus der Kooperationspraxis

IfG-Alumni Dr. Konstantin Kolloge berichtet in der Vorlesung „Unternehmenskooperation: Governance“ über die wachsende Bedeutung von Kooperationen im mittelständischen Handel, Handwerk und Dienstleistungsgewerbe, sowie aktuelle Herausforderungen und kooperative Lösungsstrategien.

Der Mittelstandsverbund ist der Spitzenverband des kooperierenden Mittelstandes in Deutschland und Europa. Den Mitgliedern der Verbundgruppen werden zahlreiche Dienstleistungen, Kooperations-Know-how, Informationen und die Interessensvertretung geboten. Damit wurde den Studierenden des Fachs „Unternehmenskooperation: Governance“ aus erster Hand über die praktische Anwendung ihrer Studieninhalte berichtet.

Für mittelständische Unternehmen ist das Eingehen von Kooperationen eine langfristig ausgerichtete Strategie, um die Nachteile gegenüber Großkonzernen auszugleichen und gleichzeitig die Dezentralitätsvorteile, wie die lokale Verankerung der Geschäfte, Kundennähe, Anreizvorteile und unternehmerische Verantwortung zu erhalten. Insbesondere im Einkauf, im Marketing und bei der Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen kann die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe den Mittelständlern die Möglichkeit bieten, Größenvorteile und Synergieeffekte zu realisieren. Eine wissenschaftliche Studie des IfG in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverbund bestätigte, dass das Insolvenzrisiko eines mittelständischen Unternehmens durch die Mit-



Dr. Konstantin Kolloge

gliedschaft in einer Verbundgruppe signifikant reduziert werden kann. Herausforderungen – speziell für den mittelständischen Einzelhandel – stellen nach Einschätzung des Mittelstandsverbunds aktuell Online-Händler, wie Amazon, und eine mittelstandsfeindliche Energiepolitik der Bundesregierung dar. Lösungsansätze sind eigene Online-Vertriebsmodelle der Handelsverbundgruppen, um auf den Trend zum Interneteinkauf zu reagieren. Hier gibt es verschiedene Modelle, die individuell auf das Geschäfts-konzept und die Branche der

einzelnen Verbundgruppen abgestimmt werden müssen. Außerdem können verschiedene Förderprogramme für Energieeffizienz dazu beitragen, die Energiekosten von Mittelständlern, die einen immer größeren Anteil an den Gesamtkosten einnehmen, langfristig erheblich zu senken und so die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Auch interne Konfliktpotenziale und Informationsasymmetrien in verschiedenen Konstellationen innerhalb der Verbundgruppen gefährden den Erfolg solcher Kooperationen. Hier ist Managementkompetenz nötig, um eine Stabilisierung der Binnenbeziehungen zu erreichen. Doch auch bei Kooperationsmanagern ist aktuell ein Fachkräftemangel zu verzeichnen, dem entgegengewirkt werden muss. Im Anschluss an den Vortrag ergab sich eine angeregte Diskussion mit den Studierenden, die durch den Gastvortrag ein Jobprofil eines Kooperationsexperten kennengelernt haben.

 Isabel Gull
 (0251) 83-2 28 94
 isabel.gull@
 ifg-muenster.de

Fluktuierende Erzeugung, Kapazitätsmärkte und Versorgungssicherheit

Energiemarkt und Energiewende im Widerstreit der Interessen

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Christoph Müller, Geschäftsführer der EnBW Trading GmbH im Bereich Risikomanagement, einen Vortrag über aktuelle Marktentwicklungen auf dem Energiemarkt.

Einleitend formulierte Christoph Müller die Erwartung, dass die Subventionierung durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) zu einem deutlichen Ausbau der Erzeugungskapazitäten für erneuerbare Energien führen wird. Aufgrund der vorrangigen Einspeisung erneuerbarer Energien sei hiermit eine Reduktion der (Rest-) Nachfrage für „konventionell thermische“ Kraftwerke verbunden. Folglich seien deren Betreiber zukünftig mit sinkenden Preisen und niedrigeren Gewinnmargen konfrontiert. Demzufolge sinke die Attraktivität zur Vorhaltung von konventionellen Kraftwerkskapazitäten. Gleichzeitig führe der Ausstieg aus der Kernenergie zu einem Investitionsbedarf in neue Kapazitäten. Da die Erzeugung erneuerbarer Energien jedoch im Zeitablauf schwanke, werde die Spitzenauslastung dieser Kraftwerke kaum abnehmen. Deshalb würden die bestehenden konventionellen Kraftwerke weiterhin gebraucht. Um auch zukünftig Kapazitätsengpässe in Spitzenlastsituationen zu vermeiden, habe der Gesetzgeber daher die sog. Netzreserve – d.h. die Möglichkeit zur Kontrahierung stillgelegter Kraftwerke durch den Übertragungsnetzbetreiber – eingeführt.

Vor diesem Hintergrund warf Christoph Müller die Frage auf, wie es tat-



Christoph Müller,
Geschäftsführer EnBW Trading GmbH

sächlich um die Versorgungssicherheit in Deutschland stehe und ob ein systematisches Fixkostendeckungsproblem existiere. Hierbei sei zuerst die nichttriviale Frage zu beantworten, wie Versorgungssicherheit überhaupt zu messen ist. Hierzu gebe es zahlreiche Messgrößen, die jeweils mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen behaftet sind. Beispiele sind die Wahrscheinlichkeit, die Spitzenlast zu bewältigen oder der Erwartungswert der Stunden ohne Lastdeckung. Überraschenderweise werde die Versorgungssicherheit in Deutschland nicht

systematisch nach den wichtigsten Messgrößen beurteilt. Stattdessen liege der politischen Diskussion häufig eine „gefühlte Versorgungsunsicherheit“ zugrunde.

Die Existenz eines systematischen Fixkostenproblems plausibilisierte Christoph Müller anhand eines theoretischen Modells und lieferte ergänzend hierzu empirische Indizien anhand aktueller Marktdaten. Dennoch warnte er vor einer falschen Regulierung. So werde aufgrund der niedrigen Marktpreise von einigen Seiten ein vollkommen neues Marktdesign gefordert. Allerdings sei diesbezüglich zu beachten, dass die aktuellen niedrigen Marktpreise die tatsächliche Marktsituation reflektierten. Daher sei darauf zu achten, dass aus Sorge um die Versorgungssicherheit auf dem Strommarkt nicht ein Marktversagen herbeigeführt wird. Vor einer entsprechenden Entscheidung sei daher zu konkretisieren, wie hoch die Versorgungssicherheit derzeit tatsächlich ist und welches Sicherheitsniveau zukünftig angestrebt werden soll.

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

Kooperationen in der Lebensmittelbranche

Seminar zur Unternehmenskooperation

Um für die zahlreichen Studierenden der Unternehmenskooperation immer wieder aktuelle und spannende Inhalte anzubieten, stand das Oberthema im Sommersemester 2013 ganz im Kontext der Lebensmittelbranche. Die besondere Aktualität des Themas zeigte sich insbesondere auch in der großen Anzahl und in der Vielfalt bekannter und weniger bekannter Allianzen.

Der Lebensmittelbranche sind viele wirtschaftliche Akteure, vom Getreideproduzenten bis hin zum Supermarkt, zuzuordnen. Entsprechend dieses breiten Spektrums der Akteure konnten auch für das Seminar viele spezielle und interessante Kooperationsfälle identifiziert werden, die von den Studierenden bearbeitet wurden. Während für die Masterstudierenden insbesondere Kooperationsfälle aus dem Bereich der Mergers & Acquisitions (M&A) thematisiert wurden, befassten sich die Bachelorkandidaten mit weniger stark institutionalisierten Kooperationen.

Im Bereich der M&A wurden die Analysen vielfach mit einem Schwerpunkt auf den unterliegenden Motiven durchgeführt. So wurden in diesem Zusammenhang bspw. die Transaktionen von Nestlé und Pfizer Nutrition, wie auch der Fall des Kaufs des britischen Unternehmens Weetabix durch den chinesischen Konzern Bright Dairy untersucht. Im Ergebnis konnte mehrheitlich gezeigt werden, dass es nie einzelne Motive sind, die eine M&A-Transaktion begründen, sondern dass jeder Transaktion stets mehrere Motive zuzuordnen sind. In einigen Fällen sind jedoch bestimmte Motive als besonders prägnant identifizierbar. Für den Fall Nestlé/Pfizer war dies bspw. das Marktmachtmotiv.

Es wurde herausgearbeitet, dass Nestlé seine Marktanteile in Asien deutlich ausbauen konnte und so seine Präsenz auf den dortigen Märkten stärken konnte. Der Fall Weetabix/Bright Dairy stand insbesondere im Fokus der Internationalität. Als zentrales Argument in der Untersuchung des Partnerfits wurde dabei der kulturelle Fit anhand verschiedener Kulturdimensionen untersucht. Im Ergebnis

wurde eine auf kultureller Ebene bestehende Diskrepanz zwischen den Herstellern identifiziert, welche eine erfolgreiche Integration behindern könnte.

Für den Themenbereich der Bachelorstudierenden wurden verschiedenste Formen der Kooperationen auf der Basis unterschiedlicher Theorien untersucht. So wurde bspw. die Kooperation zwischen Starbucks und Krüger eingehend auf die jeweiligen Kompetenzen hin untersucht. In diesem Fall konnte gezeigt werden, dass Krüger das Wissen um die Produktion von Kaffeekapselsystemen bereitstellt, während Starbucks Wissen im Bereich der Kaffeeproduktion sowie seine starke Markenbekanntheit in die Kooperation mit einbringt.

Die Themen wurden in kleinen Gruppen intensiv diskutiert. Als Erkenntnis konnte in vielen Fällen mitgenommen werden, dass die Kooperationspartner einen Nachholbedarf in puncto Marketing aufweisen, da die Kooperationen vielen Teilnehmern trotz Zugehörigkeit zur Zielgruppe kaum bekannt waren.

Ausgewählte Seminarthemen:

- Verismo – Eine kompetenztheoretische Untersuchung der Kooperation zwischen Starbucks und Krüger
- Internationale M&A-Transaktionen in der Lebensmittelbranche – Bright Dairy & Food Co. Ltd. kauft Weetabix Ltd.
- Die Akquisition der Babynahrungssparte von Pfister durch Nestlé – Eine Motivanalyse
- Die Kooperation von Diageo und Porsche Design – Eine Analyse auf Basis des ressourcenbasierten Ansatzes
- Das genossenschaftliche Geschäftsmodell im Lebensmittelhandel – Eine kooperationstheoretische Analyse der REWE Group

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

Seminar Volkswirtschaftspolitik

Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen

Bereits zum zweiten Mal fand das Seminar Volkswirtschaftspolitik in Kooperation mit der Universität Würzburg in Bad Königshofen statt. Vom 10. bis zum 13. Juni referierten u.a. 13 Studierende der Universität Münster in der VHS Bildungseinrichtung Sambachshof vor rund 40 Seminarteilnehmer zu aktuellen wirtschaftspolitischen Themen. Die einzelnen Themenstellungen wurden von den jeweiligen Studierenden strukturiert bearbeitet.

Während der Finanzmarktkrise und im Rahmen der europäischen Staatsschuldenkrise erfolgten zahlreiche Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzmärkte, der Wirtschaft sowie zur Verbesserung der Staatsfinanzen. Die Brisanz der einzelnen getroffenen Vorkehrungen stellte den Rahmen für das Seminar Volkswirtschaftspolitik dar.

Eine Analyse der Wechselwirkungen von Banken- und Schuldenkrise verdeutlichte die Bedeutung einer drohenden Bankinsolvenz für die Staatsfinanzen sowie einer drohenden Staatsschuldenkrise für die wirtschaftliche Lage des Bankensystems. Darauf aufbauend wurden Maßnahmen aufgezeigt, die die Problematik einer Insolvenz von Banken für das gesamte Finanzsystem verringern sollen. Wenngleich eine Einführung des Trennbankensystems aufgrund einer geringeren Diversifikationsmöglichkeit von Banken kritisch gesehen werden kann, stellte sich heraus, dass der Fokus zukünftiger Reformen v.a. auf einer Stärkung der disziplinierenden Wirkung des Marktmechanismus liegen sollte. Dies gelte es besonders im Hinblick auf die impliziten Staatsgarantien der Too-Big-to-Fail-Banken zu berücksichtigen. In einem weiteren Schritt wurden die wirtschaftspolitischen Vorkehrungen während der Finanz- und Wirtschaftskrise unter-



Die Seminarteilnehmer nach dem Match Uni Münster gegen Uni Würzburg

sucht. Eine Analyse des in den USA durchgeführten Troubled-Asset-Relief-Programms zeigte dabei, dass durch eine Beteiligung des Staates an den Banken in Form von Vorzugsaktien u.a. das Vertrauen und die Liquidität auf dem Bankenmarkt erhöht werden konnten. Dagegen identifizierte eine ex-post-Analyse der Einführung der Abwrackprämie zwar eine Erhöhung der Autokäufe. Allerdings reduzierten die Mitnahmeeffekte die tatsächlichen Rückflüsse. Zudem zeigte sich bei der Bekämpfung einer Staatsschuldenkrise, dass eine Durchführung eines Haircuts neben Schwierigkeiten bei der Bestimmung der notwendigen Erlasshöhe mit negativen Anreizwirkungen für die jeweiligen Parteien verbunden sein kann. Ein differenziertes Bild ergab dagegen eine Analyse der geldpolitischen Maßnahmen der EZB. Wenngleich durch die Senkung der

Leitzinsen und dem Ankauf von Staatsanleihen noch keine Inflationsgefahr bestehe, können diese Maßnahmen eine zunehmende Gefahr von Vermögenspreisblasen bedingen. Zugleich kann durch den Ankauf von Staatsanleihen der Anreiz zur Sanierung der Staatsfinanzen genommen werden. Im Rahmen des täglichen Abendprogramms wurden die Diskussionen der Vorträge weiter vertieft. Der freizeitliche Höhepunkt bestand in einem Fußballspiel zwischen der Universität Münster und Würzburg. Nach einem hart umkämpften Spiel fanden sich beide Parteien bei einem abendlichen Grillfest zusammen.

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

Alumni-Forum

Private Sicherheitsdienste im öffentlichen Raum

Ein spannender Blick hinter die Kulissen

Die Wahrung der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung ist eine Uraufgabe des Staates. Mit der Umsetzung dieser Aufgabe beauftragt der Staat einzelne Behörden. Diese erhalten dafür Personal und Geld. In einer Welt knapper Ressourcen passiert es immer häufiger, dass das eine oder andere nicht zureichend bemessen ist, um alle diese Aufgaben zu erledigen. Aber die Behörden haben die Möglichkeit, einzelne Tätigkeiten aus dem weiten Feld der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung auf Private zu übertragen. Dies ist ein Bericht aus der Praxis über die bereits stattfindenden Kooperationen.

„110 und keiner ist da.“ Mit dieser provokanten Äußerung macht die Gewerkschaft der Polizei NRW auf die zunehmende Personalknappheit aufmerksam: Die geringe Personaldichte ist seit ca. sieben Jahren ein großes Problem bei der Polizei. In naher Zukunft werden mehr Polizeibeamte pensioniert als neu eingestellt, schon bald fehlen mehr als 1.800 Polizistinnen und Polizisten allein in Nordrhein-Westfalen. In den übrigen Bundesländern ist die Situation ähnlich. Aber nicht nur bei der Polizei, sondern auch bei den Ordnungsämtern der Städte und Gemeinden wird Personal eingespart. Durch die Bestimmungen des Stärkungspaktes sind die Kommunen oftmals dazu verpflichtet.

Durch die Kooperation mit privaten Sicherheitsunternehmen könnten einige Tätigkeiten aus dem Polizei- und Ordnungsrecht übertragen werden, so dass die öffentliche Hand sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann. Den Grundgedanken für diese Überlegungen formulierte der damalige Bundesinnenminister Wolfgang Schäuble mit den Worten: „Der Staat kann und muss sich insbesondere von solchen Aufgaben trennen, die private Unternehmen wirksamer und effizienter erfüllen können. Das gilt auch für

den Bereich der Inneren Sicherheit, soweit keine hoheitlichen Befugnisse tangiert werden. [...] Daher ist die Erweiterung der Aufgabenbereiche privater Sicherheitsunternehmen am ehesten in Form von Kooperationen sinnvoll.“ Diese Gründe sprechen für Kooperationen im Bereich der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung. Voraussetzung für eine derartige Zusammenarbeit ist, dass die Entscheidungsbefugnis stets bei der Behörde bleibt und das private Sicherheitsunternehmen lediglich Hilfsdienste leistet. Nicht delegieren darf der Staat Tätigkeiten, die hoheitlich wahrzunehmen sind. Dies gilt insbesondere auch für das Gewaltmonopol.

Unter diesen Voraussetzungen ist die Palette denkbarer Aufgaben, die übertragen werden können, breit. So gibt es bereits zahlreiche Kooperationen von privaten Sicherheitsunternehmen

- mit der Bundespolizei beziehungsweise den Luftsicherheitsbehörden im Bereich der Personen- und Gepäckkontrollen an Flughäfen gemäß § 5 LuftSiG;

- mit der Landespolizei zum Informationsaustausch in Sicherheits- und Ordnungspartnerschaften;

- mit den Justizbehörden: In Justizvollzugsanstalten nehmen Mitarbeiter der Unternehmen nicht-hoheitliche

Aufgaben wahr (beispielsweise die Überwachung der Videoanlage);

- mit der Bundeswehr: Für die Bewachung von militärischen Einrichtungen und Kasernen erhalten die Mitarbeiter der Sicherheitsunternehmen Eingriffsbefugnisse für die Anwendung des unmittelbaren Zwangs, bis hin zum Schusswaffengebrauch (§ 1 III UZwGBw);

- mit Kommunen: In ihnen begeben sich Mitarbeiter der Unternehmen auf City-Streife, teilweise auch gemeinsam mit den Mitarbeitern des Ordnungsamtes. In fast allen genannten Kooperationsbereichen hat man bereits viel Erfahrung gesammelt. Daher stellt die Anbahnung und Umsetzung der Zusammenarbeit keine besondere Herausforderung dar: Die Passagierkontrollen an Flughäfen und die Tätigkeit bei der Bundeswehr werden durch Gesetze geregelt, die Tätigkeit in Justizvollzugsanstalten und an Bahnhöfen wird seit vielen Jahren praktiziert. Die Kooperation ist hier gängige Praxis.

Anders sieht es jedoch aus, wenn eine Kooperation auf neue oder bisher weniger etablierte Tätigkeitsbereiche ausgedehnt werden soll. Hierzu gehört beispielsweise die oben genannte City-Streife. City-Streife bedeutet, dass private Sicherheitsunternehmen

mit Streifengängen im öffentlichen Raum beauftragt werden. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollen für Sicherheit und Ordnung sorgen, beispielsweise Ruhestörungen verhindern, etwa durch „Nachtschwärmer“ und Vandalismus. Dazu patrouillieren sie durch die vorgegebenen Stadtbezirke und sprechen „Störer“ an und bitten sie um das erhoffte Verhalten. Derartige Gespräche, in der richtigen Tonart geführt, wirken oftmals Wunder. Vor allem aber wirkt gerade die Anwesenheit uniformierter Kräfte regelmäßig abschreckend auf potentielle Störer und Straftäter. Der Einsatz von physischer Gewalt ist daher nicht notwendig. Im Bedarfsfall wird die Polizei hinzugezogen. Obwohl die City-Streife aus juristischer Sicht zulässig ist und es in zahlreichen Städten und Gemeinden positive Erfahrungen damit gibt, gestaltet sich in der Praxis die Anbahnung und Umsetzung der Zusammenarbeit oftmals sehr schwierig. Das Kuriose daran ist, dass diese Schwierigkeiten meistens nicht die Kooperation an sich betreffen, sondern die Befindlichkeiten einzelner Personen: Das ist einerseits die „Weltanschauung“ der politischen Entscheider, also die persönliche Ansicht, wie man Kooperationen und Privatisierung grundsätzlich gegenüber steht. Andererseits erschwert die „Besitzstandswahrung“ der Verwaltung die Zusammenarbeit. Viele Behördenleiter haben Sorge, dass sie zukünftig über weniger Personal verfügen, wenn es zu einer Kooperation kommt. Denn das Ansehen einer Behörde wird allzu oft durch die Anzahl der dort Beschäftigten definiert und nicht danach, wie effizient die Aufgaben erledigt werden. Auf diese Weise



Dr. Alexander De Blois

geboren 1978 in Aalen

1999 - 2005

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms- Universität Münster

2001 - 2005

Studentischer Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der WWU Münster

2006 - 2009

Doktorand an der Forschungsstelle Sicherheitsgewerbe der Universität Hamburg

2009 bis heute

de Blois Security Gruppe, Remscheid, Geschäftsführer

werden Kooperationen im Vorfeld blockiert oder erschwert, ohne dass darüber nachgedacht wird, welche Vorteile die Kommune aus einer Zusammenarbeit ziehen kann. Ein weiteres Problem bei der Umsetzung derartigen Kooperationen besteht darin, dass die involvierten Behörden oftmals nur wenig Erfahrung mit Kooperationen haben. Das zeigt sich an mehreren Punkten: Die Auswahl des Kooperationspartners orientiert sich häufig nicht an Qualitätskriterien sondern lediglich am billigsten Angebot; oftmals gibt es keine klare und genau definierte Leistungsbeschreibung; ein Kooperationsmanagement ist nicht

vorhanden und Sanktions- beziehungsweise Exit-Regeln existieren nicht. Folglich fehlen der öffentlichen Hand die Mittel, um den Kooperationspartner wie gewünscht zu leiten. Das angestrebte Kooperationsziel wird daher allzu oft verfehlt. Eine offene und konstruktive Kommunikation zwischen den Städten und Gemeinden würde helfen diese Problematik zu lösen. Aber dazu müssten zuerst die oben genannten Befindlichkeiten einzelner Personengruppen überwunden werden. Denn dann könnte ein konstruktiver Austausch zwischen den Kommunen stattfinden, an dessen Ende ein Leitfaden steht, durch den eine Zusammenarbeit bestmöglich umgesetzt werden kann.

In der Zukunft ist zu erwarten, dass Kooperationen im Bereich der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung weiter zunehmen. Die stärksten Verbündeten von derartigen Kooperationen sind die leeren Staatskassen. Sieht man einerseits die von Jahr zu Jahr wachsenden Staatsverschuldung und andererseits das stetig wachsende Sicherheitsbedürfnis der Bürger, werden in den kommenden Jahren die bereits jetzt anerkannten Kooperationsformen quantitativ stark zunehmen. Hinzu treten werden neue Formen. Beispielsweise die Überwachung des ruhenden Verkehrs durch Private. Ökonomisch gibt es à la longue keine Alternative. Auch wenn es die Kritiker bislang noch nicht wahrhaben wollen.

☎ Alexander De Blois

☎ (02191) 3701-0

✉ alexander@deblois.de

Events/Veranstaltungen

Wissenschaft und Praxis im Gespräch im Sommersemester 2013

*Niedrigzins und finanzielle Repression:
Folgen für das Geschäft der Genossenschaftsbanken*

Am 3. Juni 2013 hat das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität zum neunzehnten Mal zu einer Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ nach Münster eingeladen. 250 interessierte Teilnehmer folgten der Einladung, um die Vorträge und Statements der Referenten und Podiumsdiskutanten aus der Wissenschaft und der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu hören und mit ihnen die wichtige und sehr aktuelle Thematik der niedrigen Zinsen und deren Konsequenzen für das Bankgeschäft zu diskutieren.

Prof. Dr. Ansgar Belke, Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbes. Makroökonomik an der Universität Duisburg-Essen, eröffnete die Veranstaltung mit einem Vortrag über die Inhalte und die Folgen einer finanziellen Repression. Finanzielle Repression beschreibt den Tatbestand, dass der Staat seine Schuldenlast durch eine gezielte Beeinflussung der Kosten der Staatsschulden indirekt reduziert, was zumeist von Inflation begleitet wird. Ein Anreiz für eine sol-

che Politik gehe aktuell vor allem von den hohen Schuldenquoten vieler Staaten aus, die u.a. auf die Finanzkrise zurückzuführen sind. Diese Konstellation schlägt sich vor allem in niedrigen Realzinsen nieder, die Teil der „neuen Normalität“ auf dem Finanzmarkt seien. Prof. Belke machte im Rahmen einer historischen Betrachtung deutlich, dass finanzielle Repression keineswegs ein vollkommen neues Phänomen ist, sondern zwischen 1945 und 1980 nicht nur

von einkommenschwächeren Ländern, sondern auch von den Industrienationen zum Schuldenabbau genutzt worden ist. Prof. Belke identifizierte vier zentrale Instrumente der lautlosen Schuldenreduktion. Dies sind erstens die direkte oder indirekte Deckelungen der Zinssätze, zweitens Maßnahmen, die Inlandsinvestoren an den heimischen Kapitalmarkt binden, drittens Steuern auf alternative Anlageinstrumente und viertens Maßnahmen, die einen direkten oder indirek-



v.l.n.r.: Dr. Friedrich Caspers, Horst Schreiber, Peter Kaufmann, Werner Böhnke, WP Rainer Backenköhler, Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. Dr. Ansgar Belke, Thomas Müller, Dr. Andreas Bley

ten staatlichen Einfluss auf Finanzinstitute haben. Die empirische Literatur zur Identifikation und zur Quantifizierung der Auswirkungen finanzieller Repression in der aktuellen Situation ist bisher noch von überschaubarem Umfang. Gleichwohl seien die niedrigen Realzinsen, die ein zentrales Charakteristikum finanzieller Repression darstellen, evident. So sprächen einschlägige Medien und Kommentatoren bereits von einem Angriff auf das Vermögen. Gleichwohl seien keine drastischen Ausweichreaktionen der Sparer zu beobachten.

Im zweiten Vortrag zeigte Dr. Andreas Bley, Chefökonom des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), die Konsequenzen der Niedrigzinsphase für die Volksbanken und Raiffeisenbanken auf. Infolge der allmählichen Schuldenrückführung, der Strukturreformen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Länder sowie der weiter anhaltenden Arbeitslosigkeit, prognostizierte Dr. Bley, dass das Wachstum in der Eurozone sich noch lange Zeit gedämpft verhalten wird. Das wirtschaftliche Wachstum Deutschlands dürfe dabei weiterhin über dem Durchschnitt der Euroländer liegen, wengleich den Abwärtsrisiken hinsichtlich einer erneuten Zuspitzung der Schuldenkrise sowie einer Verlangsamung des weltwirtschaftlichen Wachstums Beachtung geschenkt werden muss. Zudem dürfe die Gefahr einer anhaltenden Stagnation im Euroraum sowie niedriger Zinsen nicht unterschätzt werden. Aufgrund einer soliden Finanzierung der Unternehmen und Haushalte sei Deutschland allerdings nur bedingt mit dem

Negativbeispiel Japan vergleichbar. Nach einer kurzen Darstellung des erstmaligen Auftretens von negativen langfristigen Realzinsen in der jüngeren Vergangenheit zeigte Dr. Bley das Problem einer Vergrößerung der Vorsorgelücke für die Sparer auf. So senke das geringere Zinseinkommen die Sparfähigkeit während ein negativer Zinsezinseffekt zugleich eine höhere Sparleistung erfordere. Aufgrund des Einlagenüberschusses der Volksbanken und Raiffeisenbanken seien die Gefahren für diese jedoch gering. Dr. Bley widersprach der häufig geäußerten Behauptung der Existenz einer Preisblase auf dem deutschen Immobilienmarkt. Dies führte er auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mietern, Wohneigentümern sowie auf eine breite Investorengruppe, die nachhaltige Strategien verfolgen, zu denen auch die Wohnungsgenossenschaften zählen, zurück. Allerdings wies er auf die regionalen Unterschiede des Immobilienmarktes hin. Daher gelte es zukünftig die Immobilienmarktentwicklungen in den Geschäftsgebieten der jeweiligen Primärbanken zu beobachten. Um der Problematik einer anhaltenden Niedrigzinsphase sowie einem zu erwartenden Ertragsdruck auf die Banken zu begegnen, empfahl Dr. Bley den Volksbanken und Raiffeisenbanken zukünftig eine weitere Verbesserung der Kosteneffizienz und der Vertriebsstrukturen sowie eine Sicherstellung der Qualität.

Thomas Müller, Vorstandssprecher der Dresdner Volksbank Raiffeisenbank eG zeigte im Anschluss mögliche Handlungsoptionen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken im Hin-



Thomas Müller



Dr. Andreas Bley



Prof. Dr. Ansgar Belke



Dr. Friedrich Caspars

blick auf die niedrigen Zinsen auf. Um einem möglichen Ertragsdruck infolge der Niedrigzinsphase gerecht zu werden, müsse der Deckungsbeitrag im Kundengeschäft erhöht werden. Besonders das Geschäft mit den Unternehmenskunden gelte es aufgrund eines höheren Konditionsbeitrags zu steigern. Durch eine mögli-

che steigende Investitionsneigung der Unternehmen könne dadurch die Ertragslage der Volksbanken und Raiffeisenbanken verbessert werden. Auch Erträge aus dem Zahlungsverkehr seien besonders aufgrund der Zinsunabhängigkeit sowie der geringeren Volatilität dieses Geschäfts zu überprüfen. Bei diesen Maßnahmen stellte Herr Müller besonders die Bedeutung der Mitarbeiter in den Vordergrund. So sind sie es, die die Qualität sowie die Reputation der Volksbanken und Raiffeisenbanken direkt den Kunden kommunizieren. Im Hinblick auf eine Steigerung der Kosteneffizienz maß er insbesondere drei Aspekten eine übergeordnete Bedeutung zu: „Prozesse, Prozesse, Prozesse“. So können durch eine optimale Ausnutzung der EDV erhebliche Kosteneinsparungen erzielt werden. Hierbei verdeutlichte er jedoch auch das Problem von Leerkapazitäten infolge einer Zentralisierung von Prozessen. Inwiefern einzelne Arbeitsabläufe wiederum in die Filialen zurückverlagert werden sollten, gelte es zukünftig zu untersuchen. Zugleich wurde die zukünftige Bedeutung des Treasuries verdeutlicht. Wengleich Thomas Müller die Gefahr einer Risikozunahme des Eigenhandels nach Ausschöpfen des Kostensenkungs- und Ertragssteigerungspotenzials aufzeigte, stellte er die Wichtigkeit einer zunehmenden Investition in „gute Aktien“ heraus. Im Allgemeinen hob er die Bedeutung einer effizienten Geschäftsstruktur für die wirtschaftliche Zukunft der Volksbanken und Raiffeisenbanken hervor. Besonders dem Kundenmix komme aus Sicht einer Genossenschaftsbank eine übergeordnete Bedeutung zu.

Diesem gelte es in Zukunft verstärkt Rechnung zu tragen.

Im abschließenden Vortrag beleuchtete Dr. Friedrich Caspers, Vorstandsvorsitzender der R+V Versicherung AG, die Auswirkungen der niedrigen Zinsen auf das Versicherungsgeschäft. Einleitend machte er deutlich, dass das durch die Niedrigzinsen maßgeblich bestimmte Kapitalmarktumfeld nicht nur für die Banken, sondern auch für die Versicherungen mit großen Herausforderungen verbunden ist. Hierzu zählte er beispielhaft die zunehmende Vorsichts- und Abwartehaltung der privaten Haushalte bei längerfristigen finanziellen Bindungen und den staatlichen Interventionismus, der u.a. zu einer Flutung der Märkte mit billigem Geld führt. In diesem Zusammenhang stellte Dr. Caspers den Maßnahmenkatalog der R+V Versicherung zur Bewältigung der mit diesem Marktumfeld verbundenen Herausforderungen vor. Grundlegend betonte er, dass die Versicherung nicht „zocke“. Zu den im Katalog enthaltenen Maßnahmen zählen daher u.a. die Diversifizierung von Geschäftsfeldern, die Durchführung von Neugeschäft mit geringerem Rechnungszins und die Einführung innovativer Produkte. Als oberstes Gebot der Geschäftspolitik stellte er hierbei die Einhaltung der Garantien gegenüber Bestands- und Neukunden heraus. Dank ihrer disziplinierten Kapitalanlagepolitik sei die R+V Versicherung für die Zukunft gut aufgestellt. Der Trend zeige hierbei wachsende Kapitalanlagebestände und wachsende Reservepositionen. Inzwischen entfalle z.B. jeder zehnte Euro Neubeitrag im Lebensversicherungs-



Werner Böhnke



Peter Kaufmann



Horst Schreiber



WP Rainer Backenköhler

markt auf die R+V. Wichtige Schlüssel zum Erfolg seien gerade in schwierigen Zeiten die Forcierung des Neugeschäfts und die Diversifizierung der Geschäftsfelder. Des Weiteren hob Dr. Caspers hervor, dass auch das Risiko- und Kostenmanagement vor dem Hintergrund niedriger Zinsen an Bedeutung gewinnt. Insbesondere

steige der Kostendruck. Im Hinblick auf die Abschluss- und Verwaltungskosten liege die R+V besser als die Branche insgesamt. Hierbei konnte sie ihren Kunden stets eine Rendite über der Inflation gewähren. Der Diskussion um die Abschaffung des Garantiezinses bei den Lebensversicherungen erteilte Dr. Caspers eine klare Absage, weil Altersvorsorge planbar und verlässlich sein müsse.

In der anschließenden, von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten Podiumsdiskussion erfolgte ein intensiver Dialog über die Konsequenzen der Niedrigzinsen für das Eigengeschäft und das Kundengeschäft der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Im Fokus der Diskussion standen die möglichen Gefahren einer andauernden Niedrigzinsphase sowie mögliche Reaktionsmöglichkeiten der Genossenschaftsbanken und der gesamten genossenschaftlichen FinanzGruppe. Mit Rainer Backenköhler, Vorstand und Verbandsdirektor des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems e.V., Werner Böhnke, Vorstandsvorsitzender der WGZ Bank AG, Peter Kaufmann, Vorstandssprecher der Volksbank Bigge-Lenne eG und Horst Schreiber, Vertriebsvorstand der Volksbank Trier eG konnten wiederum namhafte Vertreter der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Diskutanten gewonnen werden.

Unter den Podiumsteilnehmern herrschte Einigkeit über den Einfluss der aktuellen Niedrigzinsphase auf die Volksbanken und Raiffeisenbanken und dass die aktuelle Zinssituation noch weiter anhalten werde. So konstatierte Peter Kaufmann einen

deutlichen Rückgang des Betriebsergebnisses infolge der niedrigen Zinsen. Allerdings zeigte er zugleich die Stabilität der genossenschaftlichen FinanzGruppe auf. Diese führte er auf die übergeordnete Orientierung am Mitglied und an den Kunden zurück. Zugleich trage der Verbund sowohl zur Selbständigkeit der Genossenschaftsbanken als auch zu ihrer starken Marktstellung und Reputation bei. Gemäß Herrn Schreiber gelte es auch, den Kunden zukünftig die Einzigartigkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken aufzuzeigen. Zugleich betonte er die Bedeutung des Verbundes. Besonders durch die Verbundprodukte zur Prozessoptimierung könne der Erfolg der Genossenschaftsbanken auf dieser Ebene auch in Zukunft sichergestellt werden. Es sei sehr wichtig, die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse der Verbundprojekte nun auch zügig umzusetzen. So könne die aktuelle Situation auch zu einer Chance für die FinanzGruppe werden. Zudem bestätigte Herr Schreiber die Analyse von Herrn Müller, indem auch er besonders im Firmenkundengeschäft ein zusätzliches Ertragspotenzial ausmachte. Rainer Backenköhler zeigte die Unterstützungsmöglichkeiten der Verbände bei der Ausrichtung der Geschäftspolitik im Hinblick auf die Niedrigzinsen auf. Hierbei verfare der Verband nach dem „Schaufensterprinzip“. So könne sich jede Genossenschaftsbank gemäß ihres Bedarfes ein geeignetes Maßnahmenbündel aus verschiedenen Angeboten des Verbandes zusammenstellen. Selbstverständlich müsse die Entscheidung und die Um-

setzung durch die Bank selbst erfolgen und auch der Verband könne nicht die Rahmenbedingungen verändern. Werner Böhnke widersprach der weit verbreiteten These von steigenden Investitionen infolge von niedrigen Zinsen und äußerte sich kritisch zur aktuellen Geldpolitik. Die Argumentation, dass mit ihr „Zeit gekauft würde“ versäumt es, die Frage zu stellen, welcher Preis dafür zu bezahlen sei und von wem. Das aktuelle politische Umfeld im Kontext der Niedrigzinsphase erfordere Entscheidungen unter unzureichenden Informationen. Im Hinblick auf das Depot-A-Geschäft sei es daher weiterhin wichtig, nicht alle Eier in einen Korb zu legen. Allerdings sei es unter Umständen angebracht, ein oder zwei neue Körbe zu entdecken. Die Diskutanten stimmten in der Einschätzung überein, dass das aktuelle Zinsumfeld für die genossenschaftliche FinanzGruppe viele Herausforderungen mit sich bringt, die zu Veränderungen in manchen Bereichen führen werden. Es sind jedoch auch viele Ansatzpunkte vorhanden deren Nutzung es den Volksbanken und Raiffeisenbanken ermöglicht, nach wie vor ihre Stärken auszuspielen. Die nächste Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ wird am 20. Januar 2014 stattfinden.

☎ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

Wissenschaft und Praxis im Gespräch im Wintersemester 2012/2013

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

Bereits zum achtzehnten Mal hat das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität am 21. Januar 2013 zu einer Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ nach Münster eingeladen. Trotz schwieriger Wetterbedingungen folgte eine große Anzahl interessierter Teilnehmer der Einladung in das Schloss der Universität, um die Vorträge und Statements hochrangiger Referenten und Podiumsdiskutanten aus der Wissenschaft und der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu hören und mit ihnen zu diskutieren. Diese zeigten die Regulierungsnotwendigkeiten des Finanzsektors und deren Inhalte sowie die damit einhergehenden Auswirkungen und Herausforderungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe auf.

Prof. Hans-Helmut Kotz, Ökonom an der Johann Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt und der Harvard University in Cambridge und ehemaliger Vorstand der Deutschen Bundesbank, skizzierte den Hintergrund der Thematik mit einer Beurteilung der regulatorischen Maßnahmen, die in Reaktion auf die Finanzkrise getroffen wurden und analysierte die offenen Probleme. Die Notwendigkeit einer besseren Regulierung verdeutlichte er anhand der außerordentlich hohen Kosten und Schäden der Finanzkrise. Diese haben die betroffenen Volkswirtschaften um Jahre in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung zurückgeworfen, man könne also von einem verlorenen Jahrzehnt sprechen. Eine gute Banken- und Finanzmarktregulierung habe die Aufgabe, solche volkswirtschaftlichen Schäden zu verhindern.

Im Hinblick auf die aus der Krise gezogenen Lehren betonte Prof. Kotz, dass die Lösung stets nur so gut wie die Diagnose sein könne. Eine Dia-

gnose auf Basis einer Ex-Post-Betrachtung sei jedoch im Allgemeinen kaum hilfreich. Schließlich lasse sich beispielsweise auch die Mannschaftsaufstellung beim Fußball im Nachhinein immer einfacher analysieren als im Vorhinein. Das Verlassen auf Ex-Post-Wissen erhöhe jedoch die Gefahr des Nichtstuns im Ernstfall einer Situation, in der man auf keinerlei Erfahrungen zurückgreifen kann. So haben die Politik und ihre Berater die Finanzkrise als solche viel zu spät erkannt und daher auch zu spät reagiert. Die zentrale Herausforderung bestünde zukünftig vielmehr darin, Krisensituationen ex ante zu identifizieren und die ersten Signale richtig zu interpretieren.

Als eines der Kernprobleme identifizierte Prof. Kotz zu große Schuldenhebel. Die Lösung dieses Problems bestünde in der Vorhaltung von mehr und vor allem von „richtigem“, d.h. qualitativ hochwertigem Eigenkapital. Basel III gehe in dieser Hinsicht in die richtige Richtung. Zudem rücke es

im Gegensatz zu Basel II die Liquiditätsregulierung stärker in den Vordergrund und beachte erstmals das Problem der Prozyklizität der Bankenregulierung. Gleichwohl blieben noch Probleme offen. So sei vor allem das Too-Big-to-Fail-Problem noch längst nicht gelöst. Anhand der relevanten Finanzmarktdaten ließe sich sogar eine deutliche Intensivierung dieser Herausforderung ablesen. Dies sei nicht zuletzt eine Folge der indirekten Subventionierung großer Banken durch implizite Staatsgarantien, die den Wettbewerb u.a. auch zulasten der Genossenschaftsbanken verzerrten. Als Teil der Lösung des Too-Big-to-Fail-Problems würden derzeit vor allem verschiedene Varianten der regulatorischen Separierung der Geschäftsfelder von Banken diskutiert. Darauf aufbauend beleuchtete Dr. Volker Heegemann, Leiter der Rechtsabteilung der Europäischen Vereinigung der Genossenschaftsbanken (EACB), die aktuellen Reformen der Bankenregulierung aus der Sicht

eines Vertreters der Genossenschaftsbanken auf europäischer Ebene. Ob schon die europäischen Genossenschaftsbanken keinesfalls eine homogene Gruppe darstellen, teilen sie gemäß Dr. Heegemann die zentralen Anliegen im Hinblick auf die Bankenregulierung. Ursächlich hierfür seien die sie verbindenden Merkmale, zu denen insbesondere eine starke Konzentration auf das Retailgeschäft, eine Beteiligung der Mitglieder am Eigenkapital und das Kopfstimmrecht zählen. So habe man in diesem Bereich an verschiedenen Stellen eine Berücksichtigung der genossenschaftlichen Spezifika erreichen können. Hierbei sei auch die internationale, über die Grenzen von Europa hinausgehende Vernetzung der Europäischen Vereinigung der Genossenschaftsbanken hilfreich gewesen.

Nach einer kurzen Darstellung der immer komplexer werdenden Regu-

lierung zeigte Dr. Heegemann deren Auswirkungen auf die Ertrags- und Kostensituation der Genossenschaftsbanken auf. Besonders kritisch sieht er der Einführung einer kurzfristigen Liquiditätskennzahl entgegen. Da dies die Investition in Staatspapiere begünstige, seien die Genossenschaftsbanken mit erheblichen Ertragseinbußen konfrontiert. Im Hinblick auf die Einführung eines Krisenfonds müssten die Genossenschaftsbanken dagegen mit keinen unmittelbaren Kosten rechnen. Allerdings führe die „bail-in-Verpflichtung“ zu einer indirekten Erhöhung des Eigenkapitals. Zudem resultierten die Regulierungsneuerungen im Allgemeinen in einem stärkeren Wettbewerb um das Retailgeschäft, wengleich die höheren Eigenkapitalanforderungen für Kredite an mittelständische Unternehmen neutralisiert werden. Hierbei gibt er jedoch zu bedenken,

dass die Neutralisierung eine Separierung der Mittelstandskredite vom Retailgeschäft voraussetzt. Abschließend gab Dr. Heegemann den Genossenschaftsbanken eine Handlungsempfehlung im Hinblick auf die zunehmende Regulierung: Als Reaktion auf die Neuerungen sollen die Genossenschaftsbanken insbesondere die genossenschaftlichen Werte und Besonderheiten gegenüber den Kunden stärker verdeutlichen.

Prof. Dr. Bernd Rolfes kritisierte in seinem Vortrag die Inkonsistenz der Regulierung, die sich an zahlreichen Stellen bemerkbar mache. So würden dieselben Tatbestände bei Banken und Versicherungen anders behandelt. Zudem stünden die Regulierung der Leverage Ratio und die Liquiditätsregulierung in einem konzeptionell bedingten Zielkonflikt.

Prof. Rolfes warte eine unter den Zuhörern auf große Resonanz stoßende



V.l.n.r.: Prof. Dr. Bernd Rolfes , Dr. Andreas Zubrod, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Volker Heegemann, Prof. Hans-Helmut Kotz, Dr. Wolfgang Baecker, Siegfried Mehring

Prognose über die Regulierung im Jahr 2020. Hiernach werde sich die Bankenregulierung entweder zunehmend geschäftslimitierend auswirken und schließlich in einem „Bankgeschäft nach Amtsstubenmaßstäben“ resultieren oder sich radikal auf eine feste und deutlich höhere Mindesteigenkapitalquote vereinfachen.

Im Hinblick auf die Herausforderungen der Zukunft für die Genossenschaftsbanken zeichnete er ein differenziertes Bild. So seien die Genossenschaftsbanken zwar in einer vergleichsweise guten Ausgangslage, seien aber dennoch mit einem großen Handlungsbedarf konfrontiert. So werde Basel III unweigerlich zur Einschränkung der Fristentransformation und zu höheren Eigenkapitalkosten führen.

In der anschließenden, von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl moderierten, Podiumsdiskussion erfolgte ein intensiver Dialog über die Perspektiven der Genossenschaftsbanken im Hinblick auf die Regulierung 2020. Im Fokus der Diskussion stand die zunehmende Regulierungskomplexität, die Konsequenzen für den Finanzverbund sowie die Reaktionsmöglichkeiten seiner Unternehmen. Aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe konnten mit Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland eG, Siegfried Mehring, Vorstand des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbands e.V. und Dr. Andreas Zubrod, Leiter des Bereichs Legal & Public Affairs der Union Asset Management Holding AG, wiederum namhafte Vertreter aus

der genossenschaftlichen FinanzGruppe gewonnen werden.

Einigkeit unter den Podiumsteilnehmern herrschte bzgl. der Rolle des Verbundes zur Überwindung der zunehmenden Regulierungsaufwendungen. Siegfried Mehring betonte hierzu, dass die zukünftige Regulierung nicht die einzige aktuelle Herausforderung für die genossenschaftliche FinanzGruppe sei. Gleichermassen schätzt er die Bedeutung der Reaktionsschnelligkeit auf wirtschaftliche Veränderungen der Verbundgruppe ein. Dr. Baecker wies in diesem Zusammenhang ergänzend auf die Relevanz des Vertriebs zur Ertragsgenerierung auf der Primärbankebene hin. Wenngleich der Verbraucherschutz eine zunehmende Rolle einnehme, sieht er darin eine Chance zur Informationsgewinnung. Dagegen zeigte Dr. Zubrod die Gefahren des steigenden Verbraucherschutzes für die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt auf. Besonders in einem möglichen Verbot der Provisionsberatung sieht er eine Gefährdung der bestehenden Strukturen zwischen Primärbanken und Verbundunternehmen. Bei der Frage, inwiefern die zukünftige Regulierung die Besonderheiten der genossenschaftlichen FinanzGruppe berücksichtigen werde, zeigten sich bei den Diskussionsteilnehmern hingegen unterschiedliche Einschätzungen. Während Herr Mehring eine zunehmende Berücksichtigung der Spezifika des Verbundes betont, sieht Dr. Zubrod aufgrund der Regulierungsgeschwindigkeit und der angelsächsischen Prägung der Regulierung nur eine bedingte Möglichkeit

der Einführung von De-Minimis-Regelungen. Im Speziellen bestehe die Gefahr des Verlusts des Institutsschutzes der Genossenschaftsbanken. Die Erwartung dieses Szenarios wird jedoch von Dr. Heegemann aufgrund heterogener Interessen der EU-Staaten nicht geteilt. Zu allerletzt betonte Dr. Baecker abermals die Bedeutung des Verbunds infolge der zunehmenden Zentralisierung der Aufsicht auf EU-Ebene: Der regulierungsbedingten Einschränkung der Freiheitsgrade muss sich die gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe stellen. Dabei stellte Dr. Baecker v.a. die Bedeutung des Liquiditätsmanagements von Genossenschaftsbanken in den Fokus. Bei der Beschaffung von günstiger Liquidität sieht er v.a. den Verbund als Hilfesteller für die Primärbanken. Konsens bestand unter den Diskutanten in der Einschätzung, dass manche Freiräume und die ausgeprägte Vielfalt in vielen Bereichen auch kontinuierlich zur Diskussion gestellt werden müssen, um genau dadurch wieder zusätzliche Freiräume und neue Gestaltungsmöglichkeiten zu gewinnen, die durch die Zunahme der Regulierungsintensität verloren zu gehen drohten.

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

Wege aus der kommunalen Schuldenkrise

Prof. Dr. Janbernd Oebbecke von der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität

Im Rahmen der jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen e.V., referierte Prof. Dr. Janbernd Oebbecke von der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der WWU zur Problematik der kommunalen Schuldenkrise. Er zeigte sich skeptisch gegenüber innovativen Ansätzen und überraschte mit einer einfachen Lösung als Ausgangsthese für das Verschuldungsproblem öffentlicher Haushalte, speziell von Kommunen: „Nicht mehr ausgeben, als einnehmen!“. Er betonte, dass sehr wohl funktionsfähige betriebswirtschaftliche Mechanismen zur Haushaltskonsolidierung existieren, deren fehlende politische Akzeptanz stelle sich jedoch im Zuge des politischen Willensbildungs- und Durchsetzungsprozesses immer wieder heraus. Dies erschwert und verzögert die Entschuldung kommunaler Haushalte.

Prof. Oebbecke warf zunächst einen Blick auf die bisherige Entwicklung der Schuldenstruktur, um Informationen über deren Konsequenzen und mögliche Lösungsansätze für die Zukunft zu gewinnen. Während die kommunalen Schulden aktuell mit 133 Milliarden Euro nur einen geringen Anteil des nationalen Gesamtschuldenstands ausmachen, sind vielmehr die Unterschiede zwischen den einzelnen Kommunen sowie die starke Dynamik der kommunalen Kreditinanspruchnahme kritisch und mit Sorge zu betrachten. So sind vor allem die Liquiditäts- bzw. Kassenkredite wegen ihrer regionalen Disparität als besorgniserregend zu bewerten. Die seit den 90er Jahren an Bedeutung gewinnenden Liquiditätskredite begründen außerdem ein besonderes Zinsrisiko für die Kommunen. Dazu kommt, dass Liquiditätskredite häufig rechtswidrig zur wiederholten

Deckung von Haushaltsdefiziten verwendet werden. Die Inanspruchnahme solcher Kredite steigt mit dem Zwang des Haushaltsausgleichs, da ein Insolvenzrecht für Kommunen ebenso wenig wie ein Haftungsverbund zwischen Kommunen existiert. Als eine weitreichende Konsequenz dieser Hintergründe und weiterer Entwicklungen ist eine Abkopplung der Ausgaben von den originären Einnah-

„Nicht mehr ausgeben, als einnehmen.“

“

men der Kommune zu beobachten, so Professor Oebbecke. So sind steigende Einnahmen durch die Inanspruchnahme von Liquiditätskrediten zur Haushaltsdeckung zu beobachten, die mit den genannten Risiken verbunden sind.

Zur Überwindung des Problems empfiehlt Professor Oebbecke daher, die Einnahmenseite kritischer zu betrachten und gleichzeitig die verbleibenden Potenziale zur Kostenrationalisierung zu heben. Insbesondere schlägt er unter Berücksichtigung der gegebenen Möglichkeiten die Stärkung der Grundsteuer als Einnahmement und die Hebung ihrer Sätze vor. Dies sei in vielen Kommunen grundsätzlich möglich. Er zeigte auf, dass in der Praxis gerade in größeren Kommunen die Durchsetzung einer solchen Steuererhebung aufgrund der komplexeren Gremien- und Ratsstruktur erschwert wird. Dennoch sei

ein solcher Entschuldungskurs sinnvoll, bedarf jedoch der Überwindung des politischen Widerstands. Viele Kommunen sind nicht bereit, die damit verbundenen politischen Kosten durch die Widerstände und die Kritik der Bürger zu tragen. Professor Oebbecke kritisierte, dass sich zahlreiche Kommunen erhoffen, eine Entschuldung über steigende Inflationsraten und ohne politischen Widerstand oder durch Stützungsmaßnah-

men des Bundes zu erreichen. Damit machte er auch deutlich, dass grundsätzlich die Instrumente zur Haushaltskonsolidierung existieren, aber die Bereitschaft zur Konsolidierung unter dem starken politischen Druck nicht ausgeprägt ist.

So schlägt er auch mehr Transparenz und die Entwicklung geeigneter Indikatoren vor. Ein transparenter Vergleich zwischen den einzelnen Kommunen durch die Implementierung

von Kennzahlen würde längerfristig dazu beitragen, einen höheren Konsolidierungsdruck entstehen zu lassen. Er appellierte auch an die Kommunalaufsicht, ihrer Aufgabe stärker zu folgen und den Konsolidierungsdruck gegenüber den politischen Entscheidungsträgern auf kommunaler Ebene zu erhöhen. Dies würde auch implizieren, dass der Ermessensspielraum für Entscheidungen, die den Kommunalhaushalt betreffen, gänzlich abgeschafft werden sollte. Sämtliche Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung sind dabei stets konform zu den rechtlichen Rahmenbedingungen zu treffen. So lautet der Schlusssatz von Prof. Oebbecke treffend: „Eine schwere Kindheit rechtfertigt keine Delinquenz“.

Die große Bedeutung und die Aktualität der Thematik wurden nicht nur durch die hohe Teilnehmerzahl, sondern auch durch die sehr intensiven, ausführlichen und facettenreichen Diskussionen im Anschluss an den Vortrag deutlich. So wurde besonders kontrovers diskutiert, ob der Einsatz einer einnahmeorientierten Konsolidierungspolitik, bspw. durch die Erhöhung der Grundsteuer, vor dem Hintergrund der begrenzten Optimierungspotenziale und der gesetzlichen Vorgaben auf der Ausgabenseite, tatsächlich ein geeignetes und ausreichendes Instrument darstellen würde.



Prof. Dr. Janbernd Oebbecke

Professor für Öffentliches Recht und Verwaltungslehre sowie Geschäftsführender Direktor des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Westfälischen Wilhelms-Universität.

Janbernd Oebbecke studierte Jura in Münster und promovierte 1979 an der Westfälischen Wil-

helms-Universität Münster. Nach seiner Habilitation und einer Tätigkeit bei einem kommunalen Spitzenverband folgte er einem Ruf an die Universität Düsseldorf, ehe er 1996 an die Universität Münster zurück kehrte, wo er seitdem die Professur für Öffentliches Recht und Verwaltungslehre innehat und Leiter des Kommunalwissenschaftlichen Instituts ist. Außerdem ist er neben vielen anderen Aufgaben, z. B. dem Vorsitz des Senats der Westfälischen Wilhelms-Universität, Geschäftsführender Direktor des renommierten Freiherr-vom-Stein-Instituts an der Universität Münster. Prof. Dr. Janbernd Oebbecke ist ein ausgewiesener Experte des Kommunalrechts. Er beschäftigt sich mit Organisationsfragen von Kommunen und Sparkassen. Sein besonderes Interesse gilt in jüngster Zeit der kommunalen Finanzierung, für die er innovative Lösungen aufzeigt.

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

Nachhaltigkeit bei Wohnungsgenossenschaften

Fit für den Generationenwechsel

Am 20. März 2013 fand das 21. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. im Mövenpick Hotel in Münster statt. Im Rahmen der Fortführung des aktuellen Oberthemas „Nachhaltigkeit bei Genossenschaften“ referierten Spitzenvertreter aus der Wohnungswirtschaft und Wissenschaft vor etwa 120 Teilnehmern.

Der Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V. RA Alexander Rychter eröffnete die Veranstaltung mit einer Begrüßung der Teilnehmer. In seiner Einführung ging er zunächst auf die Tradition der Veranstaltungsreihe in Münster ein und verdeutlichte anschließend die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit bei Genossenschaften – Fit für den Generationenwechsel.

Prof. Dr. Theresia Theurl, geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster, referierte in ihrem Vortrag „Nachhaltig-

keit für Wohnungsgenossenschaften – den Generationenwechsel aktiv gestalten“ über die Herausforderungen und den Einsatz von Managementtechniken zur erfolgreichen Anpassung an eine sich ändernde Nachfrage. Dabei ging sie zum einen auf die Vorteile, die aus einer langfristigen Ausrichtung resultieren, zum anderen auf damit einhergehende Problempotenziale und Lösungsmöglichkeiten ein.

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

schließende Thema von Friedhelm Deuter, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins zu Lünen eG, Lünen. Anhand des Beispiels des Bauvereins zeigte er praktische Implementierungsmöglichkeiten von ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltigen Konzepten, wie z. B. die gezielte Modernisierung des Wohnungsbestands, den wirtschaftlichen Bestandsersatz oder die heterogene Bestandsbelegung.

„Wie ticken Jugendliche? Zukunftsvorstellungen und mögliche Ansprüche an zukünftiges Wohnen“ war das



v.l.n.r.: RA Alexander Rychter, Inga Borchard, Manfred Hoffmann, Christoph Rehrmann, Prof. Dr. Theresia Theurl, Olaf Rabsilber, Lisa Wilczek



Christoph Rehrmann



Inga Borchard



Manfred Hoffmann



Lisa Wilczek



Olaf Rabsilber

Thema des folgenden Vortrags von Inga Borchard, Studienleiterin Sozialforschung des Sinus-Instituts in Berlin, in dem sie Studienergebnisse zur Typologisierung von Jugendlichen vorstellte und deutlich die Heterogenität der Anforderungen dieser – auch in Hinblick auf die Wahl der zukünftigen Wohnform – aufzeigt. Mit dem Thema „Bau und Betrieb von Kitas und Kinderbetreuung“ beschäftigte sich Manfred Hoffmann, Vorstandsvorsitzender der BGN Baugenossenschaft Niederberg e.G. Hierfür stellte er eine innovative Kooperation zur Kinderbetreuung im Rahmen des U3-Konzeptes vor, bei der trotz erheblicher Auflagen ein Imagegewinn für die Genossenschaft generiert werden konnte. Christoph Rehrmann, geschäftsführender Vorstand der GWG Hagen e.G., hielt im weiteren Verlauf der

Veranstaltung seinen Vortrag zum Thema „Zukünftige Bewohnerinnen und Bewohner wirken bei der Gestaltung ihres Wohnraums mit“. In diesem stellte er das Projekt „Hagener Impuls 2008“ vor, in dessen Rahmen die Mitglieder eines Problembezirkes aktiv in dessen Umgestaltungsprozess eingebunden wurden. Ziel dabei war es sowohl das Image des Bezirks, als auch die dortige Wohnsituation nachhaltig zu verbessern. „FlexLiving 2030 – Visionen zur Entwicklung in Wohnquartieren“ war der Titel des Vortrags von Lisa Wilczek, Referentin für Neue Medien, Multimedia und IT des VdW Rheinland Westfalen. Sie stellte dabei die im Rahmen eines Essay-Wettbewerbs entwickelten Ideen zur Schaffung von flexiblen Wohnraumkonzepten vor. Ziele des Konzeptes stellen zum einen die unmittelbare Anpassung an Nach-

frageänderungen, zum anderen die Verbesserung der Wohnsituation durch die Wiederbelebung des Selbsthilfedankens dar.

Den gelungenen Abschluss der Veranstaltung bildeten die Ausführungen von Olaf Rabsilber, Vorstandsvorsitzender der gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaft Oberhausen-Sterkrade e.G., zum Thema „Flexibler Wohnungstausch – von der Immobilie zur Mobilität“. Herr Rabsilber stellte hierfür zunächst das Problem der verkürzten Wohndauer und der steigenden Flexibilitätsanforderungen zukünftiger Generationen anhand von statistischen Daten dar. Deshalb seien gezielte Maßnahmen zur Gewinnung junger Mitglieder unumgänglich. Im Vordergrund müsse stehen, Mitglieder in der eigenen Genossenschaft zu halten, nicht aber unbedingt in der bisherigen Wohnung.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird am 15. Oktober 2013 stattfinden.

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

Das deutsche Kartellrecht im Wandel

Ökonomen und Juristen diskutieren die Auswirkungen der 8. GWB-Novelle

Am 22. Januar 2013 luden Prof. Dr. Theresia Theurl vom Institut für Genossenschaftswesen und Prof. Dr. Petra Pohlmann vom Institut für Internationales Wirtschaftsrecht zum Forum Kartellrecht in die Westfälische Wilhelms-Universität Münster ein. In diesem Jahr stand das Forum unter der Überschrift „Das deutsche Kartellrecht im Wandel – Kernpunkte der 8. GWB-Novelle“ und bot wie gewohnt spannende Vorträge und Diskussionen.

Über 150 Vertreter von Unternehmen, Kanzleien und Studierende begrüßten Prof. Dr. Theurl und Prof. Dr. Pohlmann zum diesjährigen Forum Kartellrecht. Das Forum bietet Ökonomen und Juristen, Unternehmen und Professoren die Möglichkeit, sich über aktuelle Themen des Kartellrechts auszutauschen. Auch in diesem Jahr konnten erstklassige Referenten und Diskutanten gewonnen werden, um über dieses hochaktuelle Thema zu diskutieren.

Ministerialrat Dr. Armin Jungbluth vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gab einen

Überblick über die Schwerpunkte der achten GWB-Novelle. Hierzu zählten beispielsweise Übernahmen von Elementen der europäischen Fusionskontrolle und Vereinfachungen bei der Missbrauchsaufsicht. Prof. Dr. Daniel Zimmer, LL.M., von der Universität Bonn, Vorsitzender der Monopolkommission, referierte zu den Möglichkeiten des Marktbeherrschungs- und des SIEC-Tests, alte und neue Bewertungsansätze zu berücksichtigen. Er zeigte auf, dass im Falle koordinierter Effekte auch der Marktbeherrschungstest die Möglichkeit bietet, neue wirtschaftstheoretische Ansätze zu

nutzen. Umgekehrt sei es möglich, im SIEC-Test ältere Ansätze zu verwirklichen. Allerdings sei nur der SIEC-Test in der Lage, auch „Graustufen“ zu berücksichtigen. Schließlich beleuchtete Dr. Konrad Ost, Leiter der Grundsatzabteilung im Bundeskartellamt, das Kartellordnungswidrigkeitenrecht nach der 8. GWB-Novelle. Unter dem Stichwort „Sanktionen“ erörterte er derzeitige Probleme bei der Rechtsnachfolge und der Haftung im Konzern. Im Anschluss diskutierte er die Möglichkeit, ein eigenständiges Kartellbußgeldverfahren einzuführen.



Die Veranstaltung war, wie erwartet, gut besucht.



v.l.n.r.: Dr. Manuel Kellerbauer, Prof. Dr. André Schmidt, Dr. Wolfgang Nothhelfer, Prof. Dr. Theresia Theurl, Rechtsanwalt Prof. Dr. Rainer Bechtold, Prof. Dr. Andrea Lohse

Für die von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion mit dem Schwerpunkt der Fusionskontrolle konnten mit Dr. Manuel Kellerbauer, Prof. Dr. André Schmidt, Dr. Wolfgang Nothhelfer, Rechtsanwalt Prof. Dr. Rainer Bechtold und Prof. Dr. Andrea Lohse hochklassige Diskutanten gewonnen werden. Dr. Kellerbauer, Mitglied des Juristischen Dienstes der Europäischen Kommission, zeigte in seinem Eingangsstatement auf, dass die Einführung des SIEC-Tests die Interventionsrate der Kommission nicht signifikant verändert hat. Prof. Schmidt (Private Universität Witten-Herdecke) äußerte sich der Einführung des SIEC-Tests gegenüber kritisch, da dieser die diskretionären Ermessensspielräume der EU-Kommission erhöhe und so zu vermehrten vagen Auflagen anstelle klarer Untersagungen führe. Dr. Nothhelfer (Economic Consultant bei PwC) argumentierte hingegen, dass der Trend zu Auflagen unabhängig von der Einführung des SIEC-Tests

sei. Seiner Meinung nach wird durch die zunehmende Ökonomisierung des Kartellrechts der Ermessensspielraum der Kommission tendenziell eher eingeschränkt, da ökonomische Berechnungen die Auswirkungen einer Fusion in handfesten Zahlen darstellen. Prof. Bechtold (Gleiss Lutz) thematisierte den Wunsch einer Angleichung der Praktiken in Deutschland und der EU, da die Fusionskontrolle in Deutschland wesentlich strenger sei als in der EU. Prof. Lohse (Universität Bochum) plädierte für Preissetzungsspielräume als Maßstab für Wettbewerbsbeschränkungen.

In einer aktiven Diskussion mit dem Publikum wurden vor allem die ungleichen Praktiken in Deutschland und der EU als misslich empfunden und eine weitere Angleichung erwartet. Allerdings blieb am Ende der Veranstaltung noch reichlich Diskussionsstoff, auch weil heute noch völlig offen ist, wann der Vermittlungsausschuss zu einer Einigung in der grundlegenden Frage kommt, ob das

Kartellrecht auch auf Krankenkassen anzuwenden ist. Erst wenn dies geklärt ist, kann es zu einem Inkrafttreten der 8. GWB-Novelle kommen. In der Zwischenzeit wurde diesbezüglich ein Konsens gefunden und die offenen Fragen geklärt. Juristen und Ökonomen werden weiter im Gespräch bleiben, auch an der WWU.

➔ Susanne Noelle
 ☎ (0251) 83-2 28 96
 ✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

Alumni-Treffen 2013

Am 22. und 23. März 2013 fand das elfte IfG-Alumni-Netzwerk Treffen in Münster statt.

Mehr als 60 aktuelle und ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie Absolventen des Fachs Unternehmenskooperation waren der Einladung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl zum diesjährigen Treffen gefolgt. Die Teilnehmer verbrachten zwei interessante und abwechslungsreiche Tage im Kreise ihrer ehemaligen Kollegen und Kommilitonen. Neben spannenden Vorträgen von Herrn Prof. Dr. Ulrich van Suntum, Dr. Alexander de Blois und Dr. Johannes Spandau stand der informelle Erfahrungsaustausch unter den IfG-Alumni im Vordergrund.

Traditionell begann die Veranstaltung am Freitagnachmittag mit einer Begrüßung von Frau Prof. Dr. Theurl sowie einer informativen Vorstellungsrunde der Teilnehmer. Anschließend stellte Frau Prof. Dr. Theurl neben zahlreichen IfG-Veranstaltungen die aktuellen sowie abgeschlossenen Forschungsaktivitäten des vergangenen Jahres vor. Neben sieben abgeschlossenen Promotionsprojekten verwies Frau Prof. Dr. Theurl auf die aktuellen vielversprechenden Untersuchungen.

Prof. Dr. Ulrich van Suntum, Direktor des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen, stellte in seinem Vortrag die Frage „Eurokrise und kein Ende?“ Den Beginn seines Vortrags bildete die Darstellung des Grundproblems der Europäischen Währungsunion. Anhand eines anschaulichen Beispiels verdeutlichte er das Problem der Target Salden. Im Hinblick auf die Lösung der Eurokrise sieht Prof. Dr. van Suntum besonders den politischen Handlungen kritisch entgegen. Dies verdeutlichte er mit der Verletzung von Regeln des Maastricht Vertrags



Prof. Dr. Ulrich van Suntum, Direktor des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen während seines Vortrags „Eurokrise und kein Ende?“

sowie des Stabilitäts- und Wachstumspakts. Vor diesem Hintergrund zeigte er Alternativen zur aktuellen Rettungspolitik auf. Dabei schätzt er sowohl die Rückkehr zu den Maastricht-Kriterien als auch einen weiteren Schuldenschnitt mit einem anschließenden Ausschluss von Mitgliedern aus der Währungsunion als politisch nicht durchsetzbar ein. Aller-

dings könnte aus deutscher Sicht die Einführung einer Parallelwährung hilfreich sein. Die Vorteile eines damit einhergehenden langsamen Austritts Deutschlands aus der Währungsunion sieht er u.a. darin, dass die Parallelwährung durch andere Länder nicht ausgegeben und eine finanzielle Repression vermieden werden kann. Zudem könnte eine Parallelwährung disziplinierend auf die EU-Partner wirken. Das große Interesse der Teilnehmer an diesem aktuellen Thema zeigte sich in einer anschließenden sehr angeregten und kontroversen Diskussion.

Nach diesem Vortrag ging es zum gemeinsamen Abendessen ins Restaurant „Silberner Löffel“. Die angenehme Atmosphäre nutzten die angereisten IfG-Alumni zu einem regen informellen Erfahrungsaustausch. Manche fachlichen und andere Diskussionen endeten dabei erst in den frühen Morgenstunden. Nichtsdestotrotz fanden sich am zweiten Tag der IfG-Alumni-Veranstaltung die meisten Teilnehmer interessiert und fit zum Fachprogramm ein.

Nach einem Frühstück, das bereits wieder willkommenen Raum für Diskussionen und Gespräche bot, und einem kurzen Rückblick durch Frau Prof. Dr. Theurl auf den vergangenen Tag eröffnete der ehemalige studentische Mitarbeiter des IfG, Dr. Alexander de Blois, nun Geschäftsführer der Unternehmensgruppe de Blois Security, den zweiten Tag der Veranstaltung. Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmens zeigte er in seinem Vortrag „Private Sicherheitsdienste im öffentlichen Raum – ein spannender Blick hinter die Kulissen“ aktuelle Kooperationsbereiche des privaten Sicherheitsdienstes mit öffentlichen Sicherheitsorganen auf. Dabei verdeutlichte Alexander de Blois die Bedeutung privater Sicherheitsdienste anhand unterschiedlicher Tätigkeitfelder seiner Unternehmensgruppe. So könne die öffentliche Sicherheit und Ordnung durch private Sicherheitsdienste nachhaltig gestärkt werden. Die Erfolgsfaktoren dieser Kooperationen verbindet Dr. de Blois mit den Inhalten der Vorlesung Unternehmenskooperation. Wenn diese Inhalte besonders von der öffentlichen Hand berücksichtigt würden, stünde einer erfolgreichen Kooperation nichts im Wege. Abgerundet wurde dieser Vortrag durch das Aufzeigen vielfältiger Perspektiven für Police Private Partnerships. Bei diesen müsse die Zusammenarbeit professioneller geplant und umgesetzt werden: die Anforderungen an ein gutes Kooperationsmanagement seien zu erfüllen. Auf diese Weise könne auch das Potenzial der Kooperation zwischen privaten Si-



Zum elften Mal konnte Frau Prof. Dr. Theresia Theurl zahlreiche Gäste begrüßen und zum obligatorischen Gruppenfoto des Alumni-Treffens 2013 versammeln

cherheitsfirmen und der öffentlichen Hand besser genutzt werden. (vgl. Alumni-Forum S. 25/26.)

Den Abschluss der erfolgreichen Veranstaltung bildete der Vortrag von Herrn Dr. Johannes Spandau, Consultant bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates. Er zeigte die Ergebnisse seines abgeschlossenen Promotionsprojektes am IfG über das Outsourcing in Genossenschaftsbanken auf. Beginnend mit einer Darstellung aktueller Rahmenbedingungen von Genossenschaftsbanken, verdeutlichte er die Bedeutung einer ganzheitlichen Analyse zur Bewertung der strategischen Optionen der Primärbanken. Anhand einer umfassenden empirischen Analyse, die erstmalig sowohl die Perspektive von Service Providern als auch der Genossenschaftsbanken beinhaltet, zeigt er u.a. auf, dass das Entstehen von Abhängigkeit und die Existenz interner Servicezentren umfangreiche Auslagerungen verhin-

dern. Zudem konnte er Faktoren identifizieren, die eine Auslagerung beeinflussen. Inwiefern es sich bei der strategischen Option der Auslagerung um einen Trend oder eine Modeerscheinung handelt, sei dabei von der Weiterentwicklung von internen Lösungsstrategien sowie von Prozessauslagerungen abhängig. Für die Zukunft sieht Herr Dr. Spandau einen Aufbau weiterer Outsourcing-Modelle oder die Konsolidierung bereits existierender Servicegesellschaften in der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Nach diesem Vortrag diskutierten die Alumni über Inhaltliches sowie über das 12. IfG-Alumni-Treffen. Dieses wird am 28./29. März 2014 stattfinden.

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

IfG-Kennenlernabend am 17.04.2013

Die Schweiz „zu Gast“ am IfG

Seit dem Jahr 2000 jährlich stattfindend, ist der Kennenlernabend des Instituts für Genossenschaftswesen (IfG) für die Studenten ein fester Bestandteil der Eröffnung des Sommersemesters. Waren es am Anfang noch lediglich eine Handvoll Teilnehmer, so kann sich die Direktorin Prof. Dr. Theresia Theurl an einem stetigen Zulauf erfreuen. Am Mittwoch, den 17.04.2013, kamen trotz Fußballspiel und schönem Wetter etwa 120 Studenten, um sich über die Angebote des Lehrstuhls zu informieren.

Nach dem „Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012“, stand der Kennenlernabend dieses Mal unter dem Motto „Schweiz“, was sich in der Dekoration und dem reichhaltigen



Buffet zeigte. Die gesellschaftliche Atmosphäre weichte mögliche Vorbehalte schnell auf und es entstand ein reger Dialog zwischen Studenten und Mitarbeitern des Instituts. Die Studenten, unter denen sich sowohl Interessenten für die Schwerpunktfächer der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, als auch Teilnehmer des Faches Unternehmenskooperation eingefunden hatten, konnten dabei ihre offenen Fragen bezüglich zukünftiger Lehr-



veranstaltungen, Bachelor- oder Masterarbeiten stellen.

Es war aber nicht nur das Interesse an Studieninhalten, das die Studenten in das CAWM führte: die Nachfrage nach studentischen Tätigkeiten am Institut, Praxispartnern und der Möglichkeit von Praktika sowie der Ko-



operation mit ausländischen Universitäten und möglichen Auslandssemestern war ebenfalls sehr groß. Kurzum konnten alle Fragen, die in dem knapp bemessenen Rahmen einer Vorlesung von Seite der Studenten keinen Platz finden, gestellt werden. Der Wissenstransfer an diesem Abend

fand aber nicht nur einseitig statt: aus Verbesserungsvorschlägen bezüglich der Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen können durch das Institut neue Anregungen aufgegriffen werden.



Das Ziel dieses Abends, sich in gemütlicher Atmosphäre kennenzulernen, auszutauschen und dadurch neue Anregungen zu erhalten, wurde sehr zufriedenstellend erreicht. Somit ist der Kennenlernabend des Sommersemesters 2013 als voller Erfolg zu werten und man kann mit Vorfreude auf die nächste Veranstaltung im Wintersemester vorausblicken.

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

Vorträge

Theresia Theurl

*Wissenschaftliches Update: Kooperationen in der Versicherungsbranche**

Die Versicherungsbranche ist in vielfachender Hinsicht eine kooperierende Branche. Viele Versicherungsunternehmen kooperieren mit anderen Unternehmen aus dieser oder aus anderen Branchen. Dennoch blieben bislang manche Kooperationspotenziale noch ungehoben.

Die Versicherungswirtschaft sieht sich grundlegenden Herausforderungen gegenüber. Diese Konstellation ist typisch für kooperationsintensive Wirtschaftsbereiche. Kooperative Unternehmensstrategien zählen zu den typischen Reaktionen auf Veränderungen. Solche sind von der Assekuranz zahlreich zu bewältigen. Sie bergen auch Chancen.

Herausforderungen

Selbstverständlich sind die demografische Entwicklung sowie die damit verbundenen Grenzen der Sozialversicherungssysteme an prominenter Stelle zu nennen. Dazu kommt ein geändertes Kundenverhalten: die Loyalität hat abgenommen, die Beratungspräferenzen sind inzwischen stärker ausdifferenziert, eine Kombination aus Standardisierung und Individualisierung prägt die Wünsche. Zusätzliche Wettbewerber bieten nicht nur Versicherungsprodukte, sondern auch substituierende Produkte an. Auch der Produktstatus von Versicherungsprodukten hat sich geändert, die Koppelung an Primärprodukte hat zugenommen und mehr als in der Vergangen-



Prof. Dr. Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

heit sind Versicherungen zu einem Wealth-Element geworden. Die Unternehmen der Versicherungswirtschaft sind wie andere Finanzdienstleister auch mit einer ansteigenden Regulierungsintensität konfrontiert. Die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie verändert nicht nur die Wertschöpfungskette und die Unternehmenssteuerung, sondern auch Vertriebskanäle und Produkte. Nicht überraschend unterscheiden sich Betroffenheit, Reaktionsbedarf und die Verbreitung von Kooperationsstrategien in Abhängigkeit von der Versicherungs-

sparte und von den einzelnen Unternehmen.

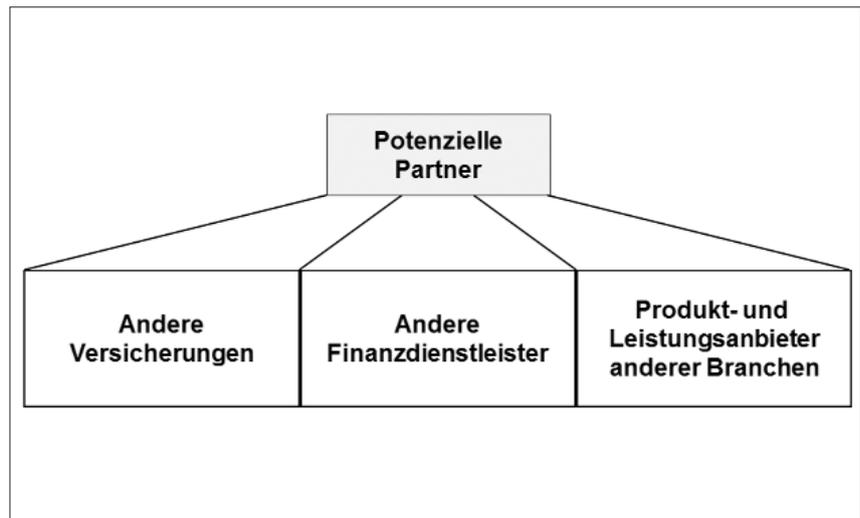
Kundenverhalten

Unterschiedliche Markt- und Branchenanalysen sowie Kundenbefragungen bringen als markanteste Veränderungen im Kundenverhalten an den Tag, dass die Preissensitivität der Kunden und die Neigung zu Angebotsvergleichen deutlich zugenommen haben. Dazu kommt die Nachfrage nach flexibleren Produkten, die eine schnellere Anpassung an geänderte Lebensumstände ermöglichen und die starke Bindung an einen An-

bieter reduzieren können. Auch der Informations- und Wissenstand der Kunden ist inzwischen höher, Vergleichsportale werden genutzt und Regulierungs- und Verbraucherschutzaktivitäten haben die Transparenz und Vergleichbarkeit der Produkte erhöht.

Wettbewerbsfähigkeit

Um wettbewerbsfähig zu bleiben werden von den Versicherungsunternehmen unterschiedliche Ansatzpunkte gewählt. So wird ein großes Gewicht auf die Prozessoptimierung und eine verbesserte Vertriebssteuerung gelegt. Dem Risiko- sowie dem Innovationsmanagement werden noch mehr Bedeutung als in der Vergangenheit zugemessen. Ein striktes Kostenmanagement und ein effektives Customer Relations-Management zählen zu den wichtigsten Instrumenten. Solche Instrumente und Ansatzpunkte sind zwar in der Versicherungsbranche nicht neu, doch sie sind in den vergangenen Jahren immer wichtiger und differenzierter geworden. Eine ge-



Partner für Versicherungsunternehmen

meinsame Klammer besteht zudem darin, dass sie in strategische und organisatorische Weichenstellungen eingebunden werden.

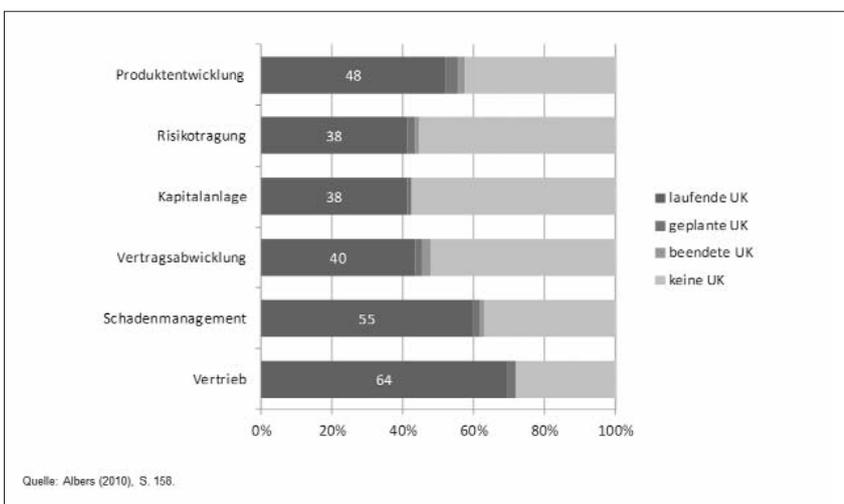
Partnerschaften

Solche Weichenstellungen folgen einerseits der Überprüfung der gesamten Wertschöpfungskette und andererseits der konkreten Positionierung des Unternehmens. Die abgeleiteten organisatorischen Konsequenzen bestehen in Wertschöpfungspartnerschaften in

der Produktion und in der Abwicklung sowie in Marktpartnerschaften, die Produktkombinationen und Vertriebsstrategien beinhalten. Fusionen, Kooperationen und Outsourcingaktivitäten sind die typischen Ausprägungen. In zahlreichen Unternehmen und Gruppen kam es zu einer internen und externen Auslagerung von Teilen der Wertschöpfung, verbunden mit einer Konzentration auf die eigenen Stärken. Werden die Partner für Kooperationsstrategien betrachtet, so sind dies andere Versicherungsunternehmen, andere Finanzdienstleister oder Leistungsanbieter anderer Branchen.

Kooperationsziele

Fast 60% der Versicherungsunternehmen gehen davon aus, dass Kooperationen aktuell und in Zukunft eine hohe Bedeutung für die gesamte Branche haben und knapp 50% äußern diese Einschätzung für das eigene Unternehmen. Diese und die folgenden Daten stammen aus einer IfG-Studie (Christian Albers: Kooperationen in der Versicherungswirtschaft.



Kooperationsbereiche von Versicherungen

Eine theoriegeleitete empirische Analyse der Kooperationspotenziale und Erfolgsfaktoren, Band 89 der Münsterschen Schriften zur Kooperation, Aachen 2010). Die empirische Untersuchung legt ein reges und differenziertes Kooperationsgeschehen in der Versicherungsbranche offen. Als die wichtigsten Kooperationsziele stellen sich der Zugang zu externen Ressourcen, die Kostensenkung, die Erleichterung des Eintritts in zusätzliche Märkte, die Verringerung des Risikos und Zeitersparnisse heraus. Die Erreichung dieser Ziele durch Kooperationen wird als sehr positiv eingeschätzt. In den meisten Fällen halten die Kooperationen in der Einschätzung der Partner das, was man sich von ihnen versprochen hatte.

Kooperationsbereiche

Werden die primären Wertschöpfungsbereiche von Versicherungsunternehmen betrachtet, so liegen Vertriebskooperationen an der Spitze, 64% der Unternehmen sind in solchen Partnerschaften engagiert, 55% sind es im Schadensmanagement und 48% in der Produktentwicklung. Bei den sekundären, also den unterstützenden, Wertschöpfungsbereichen liegt die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit bei Informations- und Kommunikationssystemen an der Spitze, die von 50 % der Unternehmen praktiziert wird. 35 % der Unternehmen kooperieren bei Marketingaktivitäten, 27 % in der Revision und 25 % beim Personalwesen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kooperationsaktivitäten in den vergangenen Jahren, seit dem Befra-



Determinanten des Erfolgs

gungszeitraum 2009/2010, weiter zugenommen haben.

Kooperationserfolg

Die Unternehmen wurden ebenfalls danach befragt, welche Faktoren entscheidend für den Erfolg von Kooperationen sind. Hervorgehoben wurden Faktoren, die die Partnerwahl, die Kooperationsstrukturen sowie die Prozesse in der Kooperation betreffen. Konkret werden als die wichtigsten Erfolgsfaktoren die Übereinstimmung der Kooperationsziele der Partnerunternehmen, die Existenz von Mechanismen zur Konfliktlösung sowie verbindliche Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne genannt. Im operativen Bereich kommen eine regelmäßige Kommunikation sowie eine Top-Management-Unterstützung der Kooperation dazu. Diese Faktoren stimmen mit den Erfolgsfaktoren von Kooperationen in anderen Branchen weitgehend überein.

Perspektiven

Da sich mehrere dauerhafte und weitreichende Veränderungen für die Tä-

tigkeiten von Versicherungsunternehmen herausgestellt haben, die die Wettbewerbsintensität erhöht haben, ist davon auszugehen, dass sich die Notwendigkeit für Partnerschaftsstrategien in der Versicherungswirtschaft weiter erhöhen wird. Es zeigen sich aber auch Möglichkeiten für Partnerschaften, die bisher noch nicht genutzt wurden. Viele Unternehmen haben bereits ausgiebige Kooperationserfahrungen gemacht, andere sind dabei, Kooperationsstrategien zu prüfen und Ausschau nach geeigneten Kooperationspartnern zu halten.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung der User Group „Kooperations- & Kernkompetenzmanagement in der Versicherungsbranche“ der Versicherungsforen Leipzig GmbH am 30. November 2012 in Hamburg.*

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

Theresia Theurl

100 Jahre BÄKO: Gemeinsame Verantwortung – Individueller Erfolg*

Die BÄKO-Zentrale Süddeutschland ist eine Genossenschaft. Ihre erste Wurzel begann sich am 27. November 1912 als BÄKO Bayern eG zu entfalten. Es macht Menschen neugierig, welche Besonderheiten ein Unternehmen aufweist, das in unserer schnell- und kurzlebigen Zeit 100 Jahre alt wird. Einige dieser besonderen Merkmale sollen hier angesprochen werden.

Das backende Handwerk, die Bäcker und Konditoren, haben sich seinerzeit selbst geholfen als es schwierig war, das zu beschaffen, was sie dringend brauchten und zwar in der gewünschten Qualität und zu akzeptablen Konditionen. Sie haben sich auch selbst geholfen, als es notwendig war, mit der sich industrialisierenden Konkurrenz Schritt zu halten. Kapital, Geräte und betriebswirtschaftliches Knowhow waren knapp und wurden bald erfolgsentscheidend. Nicht nur handwerklich musste man stark sein, sondern zunehmend auch betriebswirtschaftlich, um wettbewerbsfähig zu sein.

BÄKO-Wurzeln

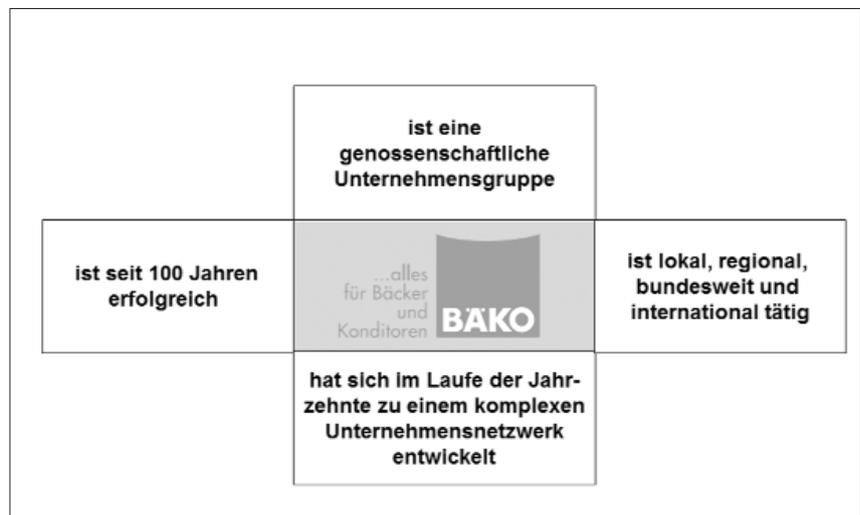
Ein zuverlässiger und kompetenter Fachgroßhandel wurde als notwendig eingeschätzt und man hat ihn sich organisiert. Dabei haben die Handwerker auf sich selbst vertraut. Sie trauten sich etwas zu und sie trauten sich. Sie trauten sich zusammenzuarbeiten. So sind die BÄKO-Genossenschaften entstanden, zuerst die Mitgliedergenossenschaften und auf einer zweiten Ebene, dann die Zentralgenossenschaften. Dieser Mut und dieses Denken sind Vorläufer der ordnungspolitischen Säulen, auf denen Deutschlands Marktwirtschaft nach dem Ende des

zweiten Weltkrieges aufgebaut wurde: Wohldurchdachte Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Subsidiarität in ihrem besten Sinne.

BÄKO-Arbeitsteilung

Genossenschaften wie die BÄKO weisen eine arbeitsteilige Struktur zwischen mehreren Ebenen auf. Ein komplex verflochtenes Unternehmensnetzwerk und selbständige Unternehmen, wirtschaftliche Aktivitäten auf den Weltmärkten und die lokale Verwurzelung beim Kunden: Wie könnte der einzelne Handwerker vor den aktuellen Rahmenbedingungen dies allein bewerkstelligen? Es ist die Mischung, auf die es ankommt: Indi-

vidualisten in einem System, das Ich im Wir, das Miteinander. Die BÄKO lebt dieses zeitgemäße Gruppenmodell. BÄKO ist eine werthaltige Marke, die freilich jede der Mitgliedergenossenschaften und jeder der Handwerker auf seine Art umsetzt, dem jeweiligen Markt mit seinen Besonderheiten gerecht werdend. Dies ist die Verankerung auf dem lokalen Markt, die Verwurzelung. Hier wird eine besondere Beratungs- und Servicekompetenz konkret wahr genommen, Zuverlässigkeit und Qualität. Ob der einzelne Bäcker und Konditor wirtschaftlichen Erfolg hat, hängt von ihm selbst ab, aber eben nicht nur. Die weltweite Warenbeschaffung ist weder dem einzelnen Handwerker



Erfolgreiche Genossenschaft

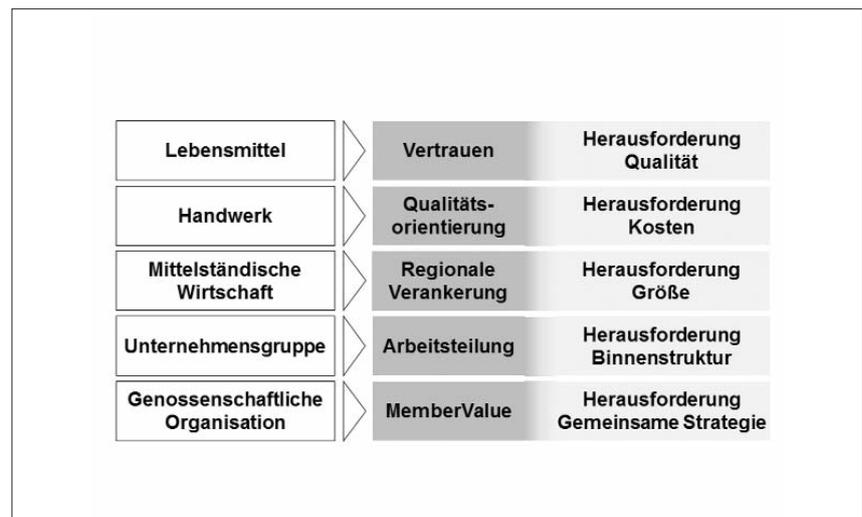
noch der einzelnen Mitgliedergenossenschaft möglich und eine solche Vorgangsweise wäre auch nicht sinnvoll. Dies gilt auch für die Beschaffung von Maschinen und Materialien. Es gilt für Beratungsleistungen, für die Entwicklung von Marketingkonzepten, für Finanzierungsangebote, für die Entwicklung von Eigen- und Exklusivmarken, die Qualitätssicherung und entsprechende Zertifizierungen im sensiblen Lebensmittelbereich.

BÄKO-Verantwortung

BÄKO-Genossenschaften haben nicht nur Kunden, sondern viele von ihnen sind ihre Eigentümer, sei es bei den Mitgliedergenossenschaften, sei es bei den Zentralunternehmen. Diese besondere Eigentümerschaft hat weitreichende Konsequenzen, indem sie es dem Vorstand ermöglicht, sich am MemberValue, dem MitgliederWert, zu orientieren. Es geht also um den Wert der BÄKO für ihre Mitglieder. Auf diese Weise übernehmen die Mitglieder selbst für ihre Entscheidungen Verantwortung. Dies heißt aber auch zu erkennen, dass Eigentum verpflichtet. Es ist notwendig, sich an Entscheidungen zu beteiligen und Aufgaben zu übernehmen und dabei das Ganze im Auge zu behalten. Beiräte und Aufsichtsräte erfordern das Zusammenwirken von zukunftsorientierten Mitgliedern.

BÄKO-Verankerung

Anteile der BÄKO werden nicht auf dem Finanzmarkt gehandelt. Daher dringt die kurzfristige Taktung der Investoren auf den Finanzmärkten nicht



Herausforderungen

in das Unternehmen. Der Vorstand wird nicht getrieben von Investoren, die nicht das Unternehmen, nicht die Kunden, nicht die Mitarbeiter, sondern vor allem die Rendite im Auge haben. Es können vielmehr langfristige Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Als zweite Seite der Medaille steht jedoch für die Eigenkapitalaufbringung der Finanzmarkt nicht zur Verfügung. Dies erfordert es, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, Reserven zurückzulegen und die Mitglieder immer wieder aufs Neue von der Qualität der Zentrale und ihrer Leistungen überzeugen zu können und zwar durch die Tat und nicht durch bloße Ankündigung. Dies erfordert auch eine ernsthafte Kontrolle durch die Organe der Genossenschaft. Sie müssen die Disziplinierung des Vorstands durch den Finanzmarkt ersetzen. Kurz zusammengefasst: Genossenschaften sind nicht finanzmarktgetrieben und sie können nicht feindlich übernommen werden. Die BÄKO ist in der Realwirtschaft verankert und nicht in den manchmal recht filigranen Strukturen der Finanzmärkte.

BÄKO-Werte

Menschen formulieren heute wieder deutlicher klarere Erwartungen an Unternehmen. Dazu zählen Fairness, Ehrlichkeit und Transparenz, Nachhaltigkeit, Identität, Nähe, Kontrollmöglichkeiten, Bereitschaft zur Verantwortung, aber auch Stabilität und Sicherheit. Den Genossenschaften attestieren sie Bodenständigkeit, Verwurzelung und Solidität. Es versteht sich fast von selbst, dass solche Werte in dem Wirtschafts- und Gesellschaftsbereich, in dem die BÄKO tätig ist, nämlich in der Lebensmittelbranche, besondere Bedeutung haben. Doch die BÄKO-Handwerker helfen sich nicht nur selbst. Sie vergeben Aufträge, sie bezahlen Steuern und investieren in Infrastrukturen. Sie schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze, sie können Sponsoren und Spender sein und bürgerschaftliches Engagement unterstützen. Sie können daher ihr Umfeld stabilisieren, Wirtschafts- und Lebensräume aufwerten. Sie übernehmen also auch Verantwortungen

tung für ihre Standorte und für die Gesellschaft.

BÄKO-Herausforderungen

Genossenschaftlich organisierte Unternehmensgruppen sind in ihrem Management anspruchsvoller als Konzerne. Je nach ihrem eigenen Umfeld und ihren lokalen Märkten können sich auch die Anforderungen und die Perspektiven der einzelnen Mitglieder unterscheiden. Genossenschaften müssen daher in der Lage sein, mit heterogenen Mitgliedern fertig zu werden und daraus entstehende Konfliktfelder zu bewältigen. Dies darf jedoch nicht dazu führen, dass Energie und Werte vergeudet und Weichenstellungen gelähmt werden. In diesem Umfeld nachhaltig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, erfordert Effizienz und Akzeptanz. Wirtschaftlicher Erfolg wird sich solange einstellen, solange es immer wieder gelingt, alle Beteiligten zufriedenzustellen, mehr

als dies in anderen Organisationsformen geschehen könnte.

BÄKO-Perspektiven

Genossenschaften wie die BÄKO-Zentrale Süddeutschland sind uneingeschränkt zeitgemäß. Weshalb ist das so? Weil Menschen Sicherheit, Stabilität und Verlässlichkeit suchen. Dies gilt für die Handwerker ebenso wie für ihre Kunden. Sie wollen vertrauen können, und nicht vertrauen müssen, weil ihnen nichts anderes übrigbleibt. Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn man die Vertrauenswürdigkeit von Personen einschätzen kann, weil man sie selbst kennt, weil man mit ihnen Erfahrung gemacht hat. Man kann dann Ehrlichkeit, Fairness, Kompetenz und Verlässlichkeit des Gegenübers selbst beurteilen. Genossenschaften bauen auf Nähe, persönliche Erfahrung und lokale Verankerung. Sie können also als ein Vertrauensanker verstanden werden. 100 Jahre ein solcher Vertrauensanker ge-

wesen zu sein, erfordert Unverwechselbarkeit, Sensibilität, Anpassungsfähigkeit, Identität, Nachhaltigkeit, Risikobewusstsein und Wettbewerbsfähigkeit. Die BÄKO-Zentrale Süddeutschland hatte Erfolg, weil auf allen Ebenen viele kluge und mutige Weichenstellungen der Entscheidungsträger, ein beherztes Zupacken der Handwerker und der Mitarbeiter und immer wieder eine konsequente Qualitätsorientierung praktiziert wurden. Durch gemeinsame Verantwortung entstand individueller Erfolg. Ad multos annos.

** Zusammenfassung eines Festvortrages im Rahmen der Jubiläumsveranstaltung „100 Jahre BÄKO-Zentrale Süddeutschland“ am 25. November 2012 in Nürnberg.*

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

Theresia Theurl

*Wirtschaftsmodell mit Zukunft - Die moderne Genossenschaft**

Dass die Genossenschaft ein Modell mit Zukunft ist, ist unbestritten. Doch es muss auch klar gesehen werden, dass dies nicht voraussetzungslos der Fall ist und dass es eine Garantie auf wirtschaftlichen Erfolg generell nicht gibt.

Mehrere Faktoren haben dazu geführt, dass das Interesse an Genossenschaften in den vergangenen Jahren angestiegen ist. Eine zunehmende Aufmerksamkeit ist nicht nur bei den Genossenschaften selbst und ihren Mitgliedern zu konstatieren, sondern auch in der Bevölkerung, in der Poli-

tik und bei den Medien. Dazu beigetragen haben das Internationale Jahr der Genossenschaften 2012, die Gründung von Genossenschaften in Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen, die bisher keine typisch genossenschaftlich organisierten Felder waren sowie eine überlegene Perfor-

mance der Genossenschaftsbanken im Zuge der Finanzmarkt- und der staatlichen Verschuldungskrise. Weitere Entwicklungen haben dazu angeregt, sich stärker als bisher mit den genossenschaftlichen Besonderheiten auseinanderzusetzen. Hier kann nur auf einige wenige eingegangen werden.

Kooperative Ökonomie

Unternehmensnetzwerke und andere wirtschaftliche Partnerschaften zählen heute zu den großen organisatorischen Trends, die losgelöst von Branchen und Unternehmensgrößen die wirtschaftlichen Strategien und Strukturen prägen. Die „Suche nach Kooperationsrenten“ ist eine allgegenwärtige geworden. Dabei zeigt sich, dass unterschiedlichste Varianten der Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Unternehmen praktiziert werden und auch zum Erfolg führen. Nicht überraschend fällt in diesem Umfeld der Blick von Unternehmen und Unternehmensberatern auch wieder auf die Kooperationspioniere, die Genossenschaften. Sie haben das kooperative Geschäftsmodell bereits vor vielen Jahrzehnten entwickelt und umgesetzt. Allerdings wird aktuell nicht immer beachtet, dass es sich bei Genossenschaften um ein konsistentes Modell handelt, dessen einzelne Elemente konsequent ineinandergreifen. Die Reinterpretation von Genossenschaften – moderne Genossenschaften – kann also keine beliebige sein, sondern hat das Gesamtkonzept im Auge zu behalten. Genossenschaften sind ein wesentlicher Bestandteil der Kooperativen Ökonomie, deren Anteil an der wirtschaftlichen Wertschöpfung kontinuierlich zunimmt.

Zukunftsorientierung

Dass Genossenschaften heute überwiegend in Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen gegründet werden, deren genossenschaftlicher Organisationsgrad gering ist und die zukunftsorientiert und expandierend sind, trägt

Genossenschaften müssen sich rechnen

Keine isolierte Gewinnmaximierung, aber ein stimmiges Konzept, das sich selbst tragen kann

Stimmiges Konzept

ebenso zu einem modernen Image dieser traditionsreichen Kooperationsform bei. So geht es um die Organisation neuer Wertschöpfungsketten und die Entwicklung von zusätzlichen Marktsegmenten. Beispiele dafür sind eine dezentral organisierte Energieversorgung ebenso wie die Herausbildung von kooperativen Modellen für Gesundheits- und Pflegedienstleistungen. Es stellt sich heraus, dass konkurrierende Wertschöpfungsmodelle entwickelt werden, die die herkömmlichen Organisationen ergänzen oder substituieren. Auch die Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen sind in diesem Kontext zu nennen. Sie ergänzen oder ersetzen öffentliche, meist kommunale Lösungen, deren Finanzierungsgrenzen erreicht sind. Auch das ursprüngliche Hauptmotiv genossenschaftlicher Zusammenarbeit, die Schaffung und Sicherung von Existenzgrundlagen, ist nach wie vor präsent, wenn auch in anderen Bereichen, so z. B. in der Kreativwirtschaft sowie zunehmend wieder beim Handwerk. Sehr deutlich ist zu sehen, dass es die großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends sind, auf die mit genossenschaftlichen Antworten reagiert wird.

Wunsch nach Kontrolle

Herausgestellt hat sich auch, dass Menschen in für sie wichtigen Lebensbereichen mehr Kontrolle wünschen und im Gegenzug auch bereit sind, dafür Verantwortung zu übernehmen. Diese Entwicklung wurde durch die Finanzmarkt- und Verschuldungskrise intensiviert, zeigte sich aber bereits früher im Zusammenhang mit vielfältiger Kritik an einer staatlichen Einvernahme in vielen Bereichen sowie an den Aktivitäten dominanter Unternehmen, wie z.B. in der Energiewirtschaft sowie in der Finanzwirtschaft. Auch die vor diesem Hintergrund neu gegründeten Genossenschaften korrespondieren mit den Motiven von Menschen, die seinerzeit die ersten Genossenschaften gegründet haben und sie bedeuten heute Reaktionen auf strukturelle Veränderungen. Genossenschaften spielen ihre Stärken besonders in Zeiträumen aus, die durch strukturelle Veränderungen und durch neue Herausforderungen geprägt sind.

Tragfähiges Fundament

Gerade weil die Popularität von und das Interesse an Genossenschaften zugenommen hat, ist es notwendig, kon-

Tragfähiges Fundament schaffen

**Existenzfähigkeit durch Idee,
Inhalt und Verantwortungsbereitschaft,
aber nicht abhängig werden von
staatlicher Regulierung**

Unabhängig bleiben

sequent darauf hinzuweisen, dass auch dieses Geschäfts- und Kooperationsmodell keine Erfolgsgarantie enthält. Dies bleibt in der allgemeinen Begeisterung der Wiederentdeckung meist zu sehr im Hintergrund, was sich sowohl bei angehenden Gründern als auch bei Kommentatoren zeigt. Die Gründung von Genossenschaften erfordert das Vorliegen zahlreicher Voraussetzungen und das Management von Genossenschaften ist herausfordernd. Dies sollte im Vorfeld beachtet werden. So muss von vorneherein sichergestellt sein, dass sich auch Genossenschaften rechnen müs-

sen. Nicht um Gewinnmaximierung geht es, sondern um die Entwicklung eines stimmigen Konzeptes, das dazu führt, dass sich die Genossenschaft selbst tragen kann. Ebenso wichtig ist, dass ein tragfähiges Fundament geschaffen wird. Dieses muss es ermöglichen, dass eine Genossenschaft auch dann funktionsfähig bleibt, wenn sich die regulatorischen Rahmenbedingungen verändern. Einmal gegründet stellt sich für das genossenschaftliche Management die Herausforderung der immerwährenden Optimierung der genossenschaftlichen Zusammenarbeit.

Fazit

Genossenschaften sind in den vergangenen Jahren deutlich bekannter geworden. Mehr als in der Vergangenheit werden sie als eine moderne Form der Zusammenarbeit eingeschätzt, die Möglichkeiten und Perspektiven erschließt, über die alternative Organisationsformen nicht verfügen. Daher ist es wichtig, nicht nur auf die Vorzüge von Genossenschaften hinzuweisen, sondern auch auf die Voraussetzungen, die vorliegen müssen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung der Wirtschaftskammer Tirol am 28. Februar 2013 in Innsbruck.

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

Theresia Theurl

*Genossenschaften im Umweltbereich
– Beitrag zu einer Demokratisierung der Wirtschaft ?**

Zahlreiche ökologische Herausforderungen warten auf ihre Bewältigung, die auf unterschiedlichste Art und Weise in Angriff genommen wird. Aus mehreren Gründen ist es naheliegend nach dem Leistungspotenzial zu fragen, das genossenschaftliche Organisationen beitragen können. Dies ist dann besonders von Bedeutung, wenn nach deren Beitrag zu einer Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft gefragt wird.

Bereits auf den ersten Blick erschließt sich, dass ökologische Probleme häufig unternehmens-, regions- und staatenübergreifend sind, ihre Lösung daher Zusammenarbeit erfordert und zwar von Menschen und von Staaten.

Doch selbst wenn die Aggregation der individuellen Beiträge einen Beitrag zur Problemlösung leistet, ist es so, dass koordinierte oder gemeinsame Aktivitäten wegen der Kooperationsrente einen höheren Beitrag zu leisten

in der Lage sind. Für Genossenschaften gilt dies in besonderer Weise, weil ihr dezentraler Zugang in Kombination mit der besonderen Form der Entscheidungsfindung sie aus der „Masse der Kooperationen“ hervorhebt.

Aktivitätsbereiche

Der im Titel angesprochene „Umweltbereich“ ist ein umfassender, der nicht eindeutig abgegrenzt ist und zahlreiche und vielfältige Aktivitäten einschließt. So zählen alle Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Wiederherstellung einer intakten Umwelt ebenso dazu wie Projekte zur Eindämmung der Erderwärmung und des Klimawandels. Auch Projekte zum Erhalt der Biodiversität, der Vermeidung der Überfischung der Meere sowie der Abholzung der Wälder, einer Erhöhung der Energieeffizienz sowie der Veränderung des Energiemixes durch eine Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien zählen zu den Aktivitäten im Umweltbereich. In vielen Projekten geht es um dezentrale Beiträge zu globalen öffentlichen Gütern ökologischer Natur.

Genossenschaften

Wird danach gefragt, welche Beiträge von Genossenschaften in Zukunft geleistet werden können, so wird meist übersehen, dass Genossenschaften bereits bisher im Umweltbereich tätig sind, wenngleich nicht immer unter dem Label einer „Umweltgenossenschaft“. Dies ändert nichts daran, dass auch noch umfangreiche Potenziale gehoben werden können. Zu differenzieren ist dann nach bereits bestehenden und neuen Genossenschaften mit einem ökologischen Gründungsmotiv.

Bestehende Genossenschaften

Bei den bereits bestehenden Genossenschaften sind die landwirtschaftlichen Genossenschaften hervorzuhe-



Umweltbereich: Alte und neue Potenziale.

ben. Zahlreiche landwirtschaftliche Genossenschaften wurden in der Vergangenheit gegründet, um ökologische Zielsetzungen durch neue Produkte, Produktionsweisen, Dienstleistungen und Vermarktungsstrukturen zu erreichen. Während hier die unternehmerischen Aktivitäten im Vordergrund stehen, werden landwirtschaftliche Genossenschaften auch zur expliziten Verwirklichung ökologischer Projekte gegründet. Zu nennen sind genossenschaftliche Projekte mit den Zielen einer regionalen Profilierung und Standortsicherung durch andere oder neue Aktivitäten, etwa im Tourismus, Freizeit- oder Gesundheitsbereich. Doch auch bestehende Wohnungsgenossenschaften und Handwerker-genossenschaften zeichnen sich manchmal durch eine ökologische Orientierung aus, die explizit entschieden wurde. In der Umsetzung geht es um die Art der Energieversorgung oder um die Verwendung und Vermeidung bestimmter Materialien.

Auch Genossenschaftsbanken, die z. B. spezielle Finanzierungsmodelle für Umweltgenossenschaften entwickeln oder die Organisation und Verwaltung von solchen übernehmen, sind in diese Kategorie einzuordnen. Generell ist festzuhalten, dass bestehende Genossenschaften wichtige Aufgaben im Zusammenhang mit Umweltprojekten übernehmen können, sei es die Anregung, die Entwicklung, die Organisation, die Kommunikation, Finanzierungsmodelle oder –beteiligungen sowie die Assistenz bei der Gründung.

Neue Genossenschaften

Daneben werden zunehmend auch neue Genossenschaften gegründet, die explizit ökologische Ziele zum Inhalt haben und die nicht zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften zählen. An erster Stelle sind viele der Energiegenossenschaften zu nennen, die sich der Produktion, der Verteilung und der Versorgung mit Strom

aus erneuerbaren Energiequellen widmen. Zusätzlich sind vereinzelt neue Genossenschaften ins Leben gerufen worden, die spezielle Umweltziele verfolgen. Als Beispiele sind Waldbesitzer-genossenschaften zu nennen, die etwa die Beratung bei der Ausführung von Forstkulturen, die Bodenverbesserung, den Bau und die Unterhaltung von Wegen für die Holzbeförderung gemeinsam organisieren. Weitere Beispiele sind Transportgenossenschaften, die aus ökologischen Motiven gegründet wurden, sowie Verbraucher-genossenschaften für umweltgerecht erzeugte Produkte. Aktuell werden Genossenschaften intensiv diskutiert, die auf lokaler Ebene einen Beitrag zur Umsetzung globaler Umwelt- und Klimaschutzziele leisten sollen. Ihre Leistungen bestehen in Beratung, Information, Produktion sowie anderen Schwerpunkten. Viele weitere genossenschaftliche Beispiele können gefunden und genannt werden. Gegründet werden solche Umweltgenossenschaften sowohl von Privatpersonen als Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements als auch von Unternehmen, die sich ökologischen Zielen verpflichtet fühlen.

Ökologischer Beitrag

Die genossenschaftliche Ökonomie leistete also seit jeher einen ökologischen Beitrag, losgelöst davon, ob dieser ein explizites Gründungsmotiv darstellt oder ob er eine Nebenwirkung anderer Zielsetzungen ist, die in kollektiver Selbsthilfe erreicht werden sollen. Es ist davon auszugehen, dass mit der Zunahme der Bedeutung ökologischer Zielsetzungen und deren

verbindlicher internationaler Vereinbarung, sei es auf europäischer oder auf globaler Ebene, auch die genossenschaftlichen Gründungsaktivitäten in diesem Bereich weiter zunehmen werden. Diese Entwicklung wird von entsprechenden Aktivitäten von NGOs, von einer Fortsetzung der gesellschaftlichen Sensibilisierung für ein nachhaltiges Wirtschaften sowie von staatlichen Förderungen entsprechender Aktivitäten unterstützt werden. Ein Segment, in dem dies aktuell sehr deutlich zum Ausdruck kommt, sind die Aktivitäten im Bereich der dezentralen Energieversorgung, die durch eine starke genossenschaftliche Komponente geprägt werden.

Demokratisierung

Die besondere Governance von Genossenschaften bringt es mit sich, dass sie besonders geeignet sind für dezentrale und lokal verankerte Aktivitäten. Diese korrespondieren mit geeigneten ökologischen Ansatzpunkten. Zusätzlich erfolgt eine Konzentration auf die Erreichung der definierten Zielsetzungen durch realwirtschaftliche Aktivitäten sowie nachhaltig motivierte Investitionen, während die Verzinsung des eingesetzten Kapi-

tals eine Begleiterscheinung ist, die jedoch im Hinblick auf die langfristige Organisation ökologischer Projekte auch nicht vernachlässigt werden darf. Die angesprochene Demokratisierung erfolgt über die Stimmverteilung der genossenschaftlichen Mitglieder und eine entsprechende Entscheidungsfindung, ein weiteres markantes Merkmal der genossenschaftlichen Governance. So kann zusammenfassend argumentiert werden, dass mit einer Zunahme der Umweltgenossenschaften auch eine Demokratisierung der Wirtschaft einhergeht. Der damit verbundene positive Effekt wird umso ausgeprägter sein, je homogener die Präferenzen der Mitglieder sind, also jener Menschen und Unternehmen, die für ökologische Anliegen auch bereit sind, aktiv zu werden und sich zu engagieren.

Herausforderungen

Freilich darf nicht außer Betracht bleiben, dass die Gründung und das Management von Umweltgenossenschaften mit zahlreichen Herausforderungen verbunden sind, die hier nur kurz angerissen werden sollen. So müssen auch Umweltgenossenschaften ein stimmiges Konzept aufweisen,

Menschen nicht überfordern

Gesellschaftlich wertvolle Aktivitäten, ohne dass die Mitglieder selbstlos sein MÜSSEN.

Herausforderungen

das nicht nur die Erreichung der Ziele, sondern auch die Finanzierung sicherstellen kann. Ebenso wichtig ist, dass sich die Handelnden nicht selbst überfordern. Die genossenschaftliche Organisationsform liefert ihnen vielmehr ein Modell, sich für Angelegenheiten zu engagieren, die ihnen individuell wichtig und die gleichzeitig gesellschaftlich wertvoll sind. Dennoch müssen die Mitglieder sich nicht selbst ausbeuten, wie dies manchmal in Vereinen der Fall ist. Zusätzlich lernen viele Genossenschaftsmitglieder, dass die genossenschaftliche Demokratie in der Umsetzung mühsam sein

kann. Gelingt es nicht zu Ergebnissen zu kommen, werden auch die ökologischen Ziele nicht erreicht werden. Immer wieder geht es darum, die Zusammenarbeit zu optimieren, was im Operativen sehr herausfordernd sein kann.

Fazit

Der Umweltbereich und ökologische Zielsetzungen legen genossenschaftliche Organisationen nahe. Zahlreiche Verbindungslinien konnten hier aufgezeigt werden. Im Kern eignen sich Genossenschaften deswegen besonders gut, weil sie dezentrale An-

satzpunkte nutzen, individuelle Ziele und Präferenzen anstreben und dadurch gleichzeitig von der Gesellschaft als wichtig eingeschätzte Entwicklungen hervorrufen können.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung der Umwelt-Akademie e.V. am 11. April 2013 in München.*

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

Theresia Theurl

*Creating MemberValue in Cooperatives**

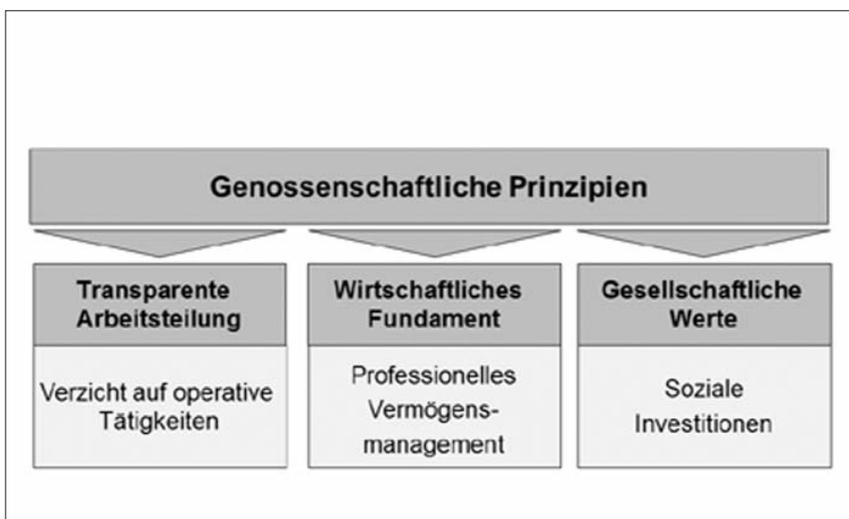
Die belgische Cera ist eine Genossenschaft der besonderen Art, mit einer speziellen Konstruktion und genau definierten Aufgaben. Sie hat sich 1998 „neu erfunden“, ihre Strukturen und Aufgaben neu definiert und die Organisation ihrer neuen Rolle angepasst. Unverändert blieb die Zielsetzung, eine überzeugende MemberValue-Strategie umzusetzen und diese immer wieder an die veränderten Herausforderungen anzupassen.

1998 wurde die genossenschaftliche Wirtschaft in Belgien neu organisiert. Cera, früher eine Genossenschaftsbank in der Raiffeisen-Tradition, ist heute nicht mehr operativ tätig, sondern hat sowohl Verbandsfunktionen für Genossenschaften übernommen als sie auch eine Finanzholding ist, die 30% der Anteile der ausgegliederten Bank-Versicherungsgruppe hält. Sie versteht sich als eine Genossen-

schaft, die ihre Mission unter dem Slogan „gemeinsam in Wohlstand und Gemeinwohl investieren“ zusammenfasst. Zielsetzung der Restrukturierung war eine Neuinterpretation und Intensivierung der genossenschaftlichen Prinzipien, die sich im isolierten Bankgeschäft in der Vergangenheit nur mehr schwer umsetzen ließen und die daher in den Hintergrund gedrängt worden waren.

MemberValue-Strategie

Cera hat über eine halbe Million Mitglieder und investiert ihre Erträge aus der Beteiligung an der Bank-Versicherungsgruppe in finanzielle und in soziale Projekte. Sie hat also besondere strategische Aufgaben im Rahmen der gesamten Gruppe, für die eine umfassende MemberValue-Strategie definiert wurde. Dies ist eine außergewöhnliche und interessante Arbeits-



MemberValue-Strategie

teilung, die es ermöglicht, die operativen Geschäfte losgelöst von den Investitionsentscheidungen zu tätigen. Dennoch ist eine stimmige Gesamtstrategie erforderlich. Es geht um eine inhaltliche Konkretisierung der MemberValue-Strategie.

Mitgliederorientierung

Durch ein professionelles Management der Vermögenselemente sichert Cera den wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe und das langfristige Fundament und durch die Organisation sozialer Projekte strebt sie konkrete MemberValue-Ziele an und engagiert sich gleichzeitig im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld ihrer Mitglieder. Die markante Orientierung an den Mitgliedern, die Konkretisierung des MemberValues, operationalisiert sie durch die Einbindung der Mitglieder über spezielle Gremien in alle Entscheidungen, eine attraktive Dividende sowie die Festlegung eines jährlichen Budgets für soziale Projekte. Cera versteht sich also auch als ein

sozialer Investor im Sinne und im Interesse ihrer Mitglieder.

Sozialer Investor

Die im Konsens verabschiedeten Projekte haben lokale, regionale, supranationale, nationale und internationale Reichweiten. Sie werden je nach Inhalt und Ausmaß alleine, mit anderen Organisationen oder zusammen mit der Belgischen Raiffeisen-Stiftung durchgeführt. Die Projektinhalte sind vielfältige. So geht es um die Vermeidung von Armut und die Förderung gesellschaftlicher Teilhabe, um die Verwirklichung von Projekten in Kunst und Kultur, um das Gesundheitswesen und die sozialen Belange, um umfassende und vielschichtige Bildungsinitiativen, um die Förderung wirtschaftlicher und unternehmerischer Kompetenzen in der Bevölkerung sowie um Mikrofinanzprojekte in Entwicklungsländern.

Fazit

Cera setzt eine sehr interessante MemberValue-Strategie um. Es wird

erstens Wert darauf gelegt, dass der MemberValue nicht nur über die eigentlichen Finanzdienstleistungen (unmittelbarer MemberValue) an die Mitglieder gelangt, was heute sehr herausfordernd geworden ist. Zweitens wurden für die Schaffung der mittelbaren und nachhaltigen MemberValue-Komponenten transparente Strukturen geschaffen, die die explizite Mitwirkung der Mitglieder in der Strategiefindung institutionalisieren. Drittens wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass erfolgreiche Genossenschaften wertvolle gesellschaftliche Wirkungen hervorrufen. Dies geschieht hier nicht punktuell und zufällig, sondern im Rahmen eines Konzepts von sozialen commitments. Viertens wird der Tatsache Rechnung getragen, dass eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche MemberValue-Strategie der wirtschaftliche Erfolg der Genossenschaft ist.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen einer Veranstaltung von Cera am 30. April 2013 in Leuven.*

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

Theresia Theurl

*Nachhaltigkeit für Wohnungsgenossenschaften – den Generationenwechsel aktiv gestalten**

Den Generationenmix bei Wohnungsgenossenschaften zu verbessern, erfordert ein Nachhaltigkeitsmanagement. Dieses ist bei Wohnungsunternehmen ein Management von Beständen. Die wichtigsten Bestände sind die Immobilienbestände sowie der Bestand an Mietern und bei Wohnungsgenossenschaften an Mitgliedern. Selbstverständlich sind auch der Bestand an Mitarbeitern und an Werten und Sozialkapital relevant, die hier außer Betracht bleiben sollen.

Besondere Merkmale hat auch das Nachhaltigkeitsmanagement. Dieses beruht immer auf einer langfristigen Orientierung. Sehr wichtig ist es, intertemporale Wirkungsmechanismen zu erkennen. Maßnahmen, die heute getätigt oder unterlassen werden, wirken sich in der Zukunft aus. Dabei ist in der Immobilienwirtschaft zu beachten, dass bei Veränderungen sowohl die Wohnungsbestände als auch die Bestände der Mitglieder und Mieter sehr lange Reaktionszeiten nach sich ziehen, was für die meisten der grundsätzlich gestaltbaren Merkmale gilt.

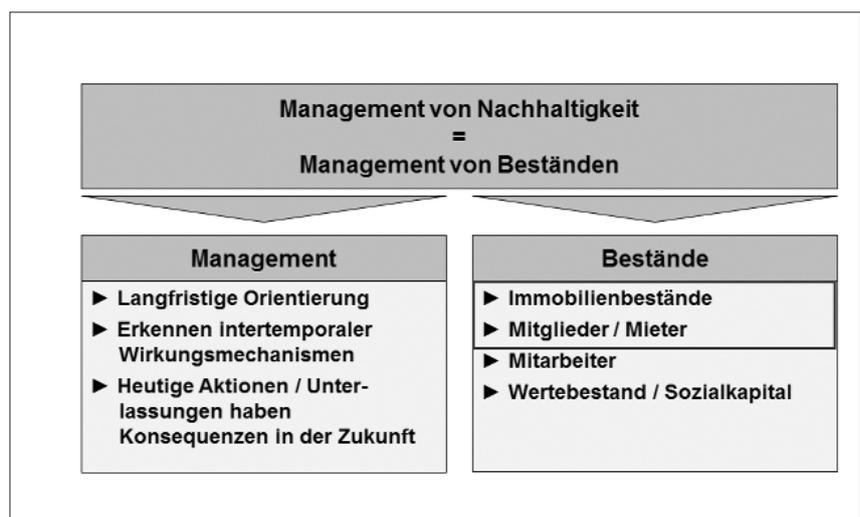
Fit

Das Management von Nachhaltigkeit bei Wohnungsgenossenschaften hat also den Zweck, einen nachhaltigen Fit zwischen Wohnungs- und Mitgliederbeständen zu erreichen. Die genossenschaftliche Governance erleichtert dies. Dabei ist ein trade-off zu beachten: Die Bindung durch die Mitgliedschaft kann bei einem Veränderungsbedarf beharrend und daher anpassungshemmend wirken.

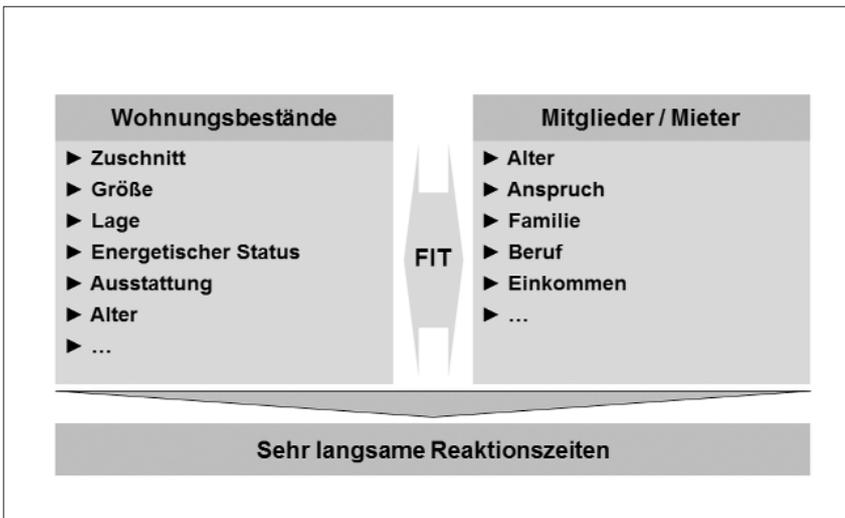
Altersstruktur

Um die Generationsstruktur bei den Wohnungsgenossenschaften zu verbessern, sind die diesbezügliche Faktenlage sowie die verfügbaren Handlungsspielräume zu prüfen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften tendenziell älter sind als der Durchschnitt der Mieter. Denn dies hat zur Konsequenz, dass Wohnungsgenossenschaften früher als andere Wohnungsunternehmen vom demografischen Wandel getroffen werden. Die wachsende Be-

deutung von 1- und 2-Personen-Haushalten ist eine wichtige Information für das Nachhaltigkeitsmanagement. Jüngere Menschen weisen aber auch ein anderes Wohnverhalten und in vielerlei Hinsicht abweichende Präferenzen auf, was es zu berücksichtigen gilt. Zusammengefasst korrespondiert mit dem Generationenmix in der Wohnungsgenossenschaft auch eine bestimmte Bedarfsstruktur bei den Wohnungen. Diese beiden Aspekte gilt es längerfristig in Einklang zu bringen. Wer nach jüngeren Mitglie-



Management von Nachhaltigkeit



Nachhaltiger Fit

dem sucht, muss ihnen Passendes zu bieten haben.

Generationenwechsel

Aus diesen Gegebenheiten lässt sich nun auch ableiten, was zu tun ist. In einem ersten Schritt ist die aktuelle demografische Struktur zu ermitteln, aus der dann die Wohnbedarfe in quantitativer und qualitativer Hinsicht abzuleiten sind. Eine Simulation der zukünftigen Demografiestruktur ermöglicht in einem zweiten Schritt eine Dynamisierung der Bedarfe. Es

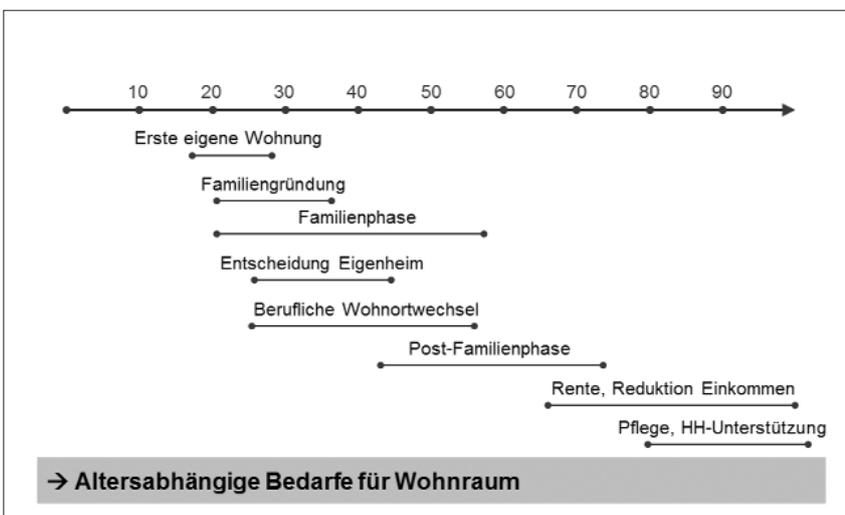
muss klar sein, wann welche Wohnungen benötigt werden. Drittens muss dann eine zielgruppenorientierte Ansprache neuer Altersgruppen von Mitgliedern erfolgen, was begleitende Marketingmaßnahmen erfordert, um eine nachhaltige Struktur herzustellen. Viertens ist es in diesem Prozess notwendig, Anpassungen in der Genossenschaft vorzunehmen und zwar hinsichtlich des Images, der Prozesse und der Produkte (Immobilienbestand, Dienstleistungen).

Anpassung Produkte

Es ist evident, dass jüngere Personen eine andere Wohnnachfrage entfalten, die zufrieden gestellt werden muss. So geht es um die Bereitstellung von adäquaten Wohngrößen (größere 1- und 2-Zimmer-Wohnungen für Singles, Familienwohnungen). Zusätzlich haben die passenden wohnnahen Zusatzdienstleistungen verfügbar gemacht zu werden. Dies kann nicht ohne Umfeldanalyse und -gestaltung geschehen, z. B. bezüglich Kindergarten, Betreuung, Schulen etc.

Anpassung Prozesse

Jüngere Generationen haben ein anderes Wohnverhalten, vor allem eine höhere Neigung zum Wohnungswechsel, was präferenz-, berufs- oder familienbedingt sein kann. Für die Wohnungsgenossenschaft kann dies mit einer höheren Fluktuation, höheren temporären Leerständen und daher höheren Kosten verbunden sein. Dies führt dazu, dass die Vermietungsprozesse eine noch größere Bedeutung gewinnen als bisher. Damit ist ein höherer Bindungsbedarf verbunden, was es erforderlich macht, die Mitgliedschaft adäquat zu kommunizieren. Kommunikationsprozesse, -inhalte und kanäle sind entsprechend anzupassen. Dies bringt auch Konsequenzen für die Personalpolitik mit sich. Mitarbeiter sind den Anforderungen gemäß zu schulen und es bildet sich ein Bedarf an jüngeren Mitarbeitern heraus.



Lebensalter und Bedarfe

Anpassung Image

Jüngere Mitglieder gewinnen zu wollen, erfordert am Image der Woh-

nungsgenossenschaft zu arbeiten. Vorgelagert ist jedoch, dass Produkte und Prozesse „passen“. Dann stellt sich die Aufgabe einer „jungen Reinterpretation“ der Genossenschaft. In den Vordergrund sollten Merkmale der Sicherheit, einer Verlässlichkeit ohne Abhängigkeit, des komfortablen Wohnungswechsels bei einer Bedarfsänderung sowie eine Betonung der Serviceleistungen gestellt werden. Auch dies erfordert die Nutzung neuer Medien und „junger Informationskanäle“. Zusammengefasst ist in den nächsten Jahren von vielen Wohnungsgenossenschaften die Konkretisierung eines „jungen MemberValues“ zu leisten.

Fazit

Die Forderungen an Wohnungsgenossenschaften, ihren Generationenmix zu verbessern und einen Wechsel hin zu einem größeren Anteil jüngerer Mitglieder zu erreichen, hat weitreichende Konsequenzen für das Management dieses Wechsels und für die Perspektiven der betreffenden Wohnungsgenossenschaft. Erstens geht es darum, einen nachhaltigen Generationenmix zu realisieren. Dies erfordert zweitens, einen Fit zwischen Mitgliederbedarfen und Wohnungsbestand herzustellen. Dieser macht wohlüberlegte und evaluierte Anpassungsprozesse bei Produkten/Leistungen, Pro-

zessen und beim Image notwendig, die mit längerfristig wirkenden Investitionsprozessen verbunden sind.

* *Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen des 21. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 20. März 2013 in Münster.*

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

Theresia Theurl

*Navigationshilfen für professionelle Eigentümervertreter: Führungs-Kraft als Funktionär**

Die österreichische Raiffeisen Bankengruppe besteht aus knapp 500 lokal verankerten Raiffeisenbanken, acht regional tätigen Landeszentralen und der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) als Spitzeninstitut. Tochter- und Beteiligungsunternehmen sowie Verbände ergänzen die Gruppe. 1,7 Millionen Österreicher sind Mitglieder und 43% der Bevölkerung sind Kunden einer Raiffeisenbank. Die FinanzGruppe weist eine lange Tradition auf, ist in Österreich sehr präsent und wirtschaftlich erfolgreich.

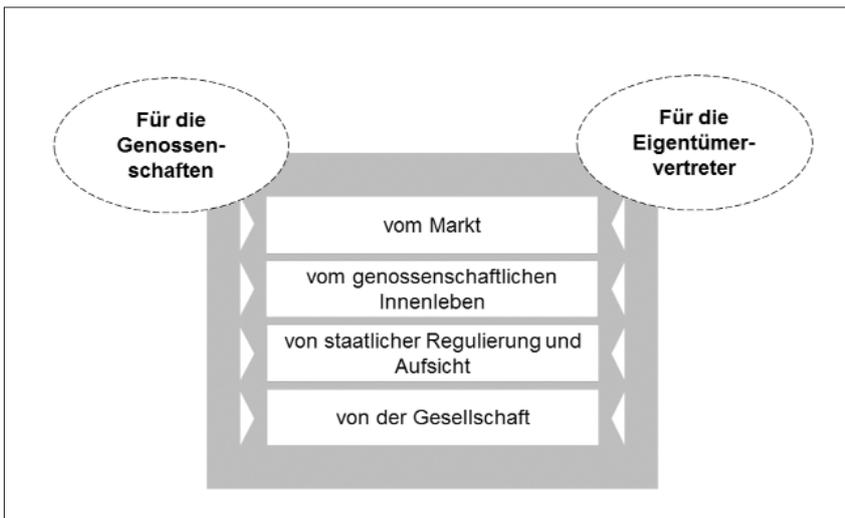
Die Veranstaltung konzentrierte sich auf aktuelle Herausforderungen für Führungskräfte sowie möglichen Antworten darauf und stand unter dem Motto "Veränderung gestalten. Wirkung erhalten." Die Zielgruppe bestand aus Eigentümervertretern, die als ehrenamtliche Funktionäre wichtige und verantwortungsvolle Aufgaben in der Bankengruppe wahrnehmen.

Den Fokus bildete die Präsentation von Navigationshilfen in einem herausfordernden Umfeld voller regulatorischer Weichenstellungen und Veränderungen auf den relevanten Märkten.

Soft skills

Zunehmenden Herausforderungen sehen sich sowohl die Genossenschaftsbanken als auch ihre Eigen-

tümervertreter gegenüber. Sie kommen von den Marktentwicklungen, vom genossenschaftlichen Innenleben, von der staatlichen Regulierung und Aufsicht sowie durch zunehmende Erwartungen der Gesellschaft an Genossenschaftsbanken. In diesem Umfeld sind in den vergangenen Jahren die Anforderungen an die Eigentümervertreter kontinuierlich ange-



Anforderungen

stiegen. Nicht nur das Fachwissen und der Sachverstand ist davon betroffen, sondern auch die soft skills wie Verantwortungsbereitschaft, Zukunftsorientierung und Kommunikationsfähigkeit. Eigentümervertreter müssen heute anpassungsfähiger und –bereiter sein, gleichzeitig müssen sie in der Lage sein zu stabilisieren und dies auf unterschiedlichsten Beziehungsebenen.

Navigationshilfen

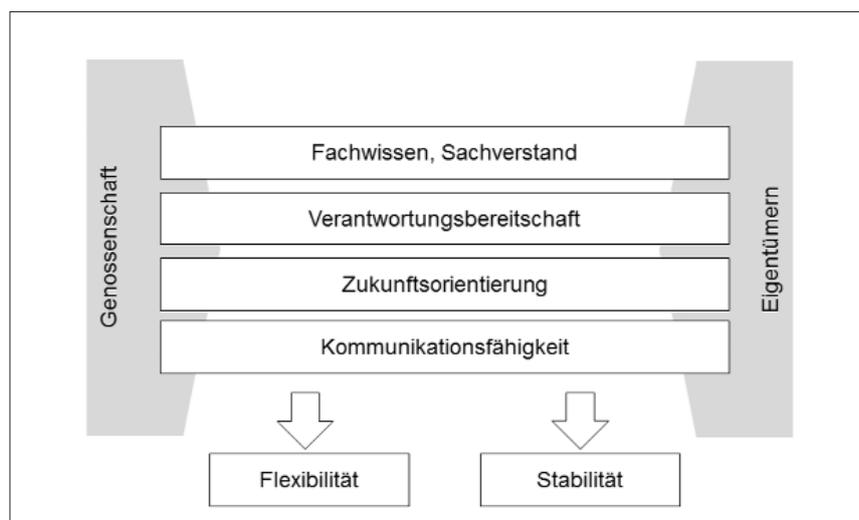
Es existieren durchaus Navigationshilfen, wenngleich sie im Einzelfall weiter zu konkretisieren sind. Erstens und sehr grundlegend darf nie aus den Augen verloren werden, wie die genossenschaftliche Zusammenarbeit funktioniert und weshalb sie praktiziert wird. Dies gilt auch dann, wenn die Kooperationsentscheidung bereits vor vielen Jahrzehnten gefallen ist. Zweitens ist immer wieder das fundamentale Genossenschafts-Dilemma zu bewältigen, das einerseits aus dem Wunsch nach Größe und Effizienz sowie andererseits aus der Furcht vor

zentraler Macht besteht. Drittens sind die genossenschaftstypischen Konfliktfelder in ein Kraftfeld zu transformieren. Viertens geht es darum, die über die genossenschaftliche Gruppe verstreuten Wissenskomponenten zusammenzubringen: Das dezentrale Eigentümerwissen, das zentrale Managementwissen und das spezielle Expertenwissen. Fünftens muss die Schaffung struktureller Verlierer vermieden werden. Sechstens ist Wandel aktiv und frühzeitig zu gestalten und

nicht zu erleiden. Siebtens ist es mehr als bisher notwendig, die genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmale zu schärfen, zu entwickeln und zu kommunizieren. Achtens liegt es nahe, sich (wieder stärker) auf die genossenschaftlichen Werte zu besinnen. Dies wird durch die Erfahrungen der Menschen in der globalen Finanzmarktkrise heute erleichtert, da klare Forderungen an das Verhalten von Banken gerichtet werden. Diese korrespondieren mit den genossenschaftlichen Werten, z. B. einer langfristigen Orientierung, der Möglichkeit zur Kontrolle, Stabilität und Sicherheit.

Führungskraft

Vor diesem Hintergrund bleibt die Frage, was heute eine genossenschaftliche Führungskraft ausmacht, die im Kreis der Eigentümer verankert ist. Führungs-Kraft entsteht dann, wenn ein Funktionär die Erfolgsfaktoren der genossenschaftlichen Zusammenarbeit versteht, akzeptiert, kommuniziert und gestaltet. Dies heißt, dass er



Kompetenzen

... wenn ein Funktionär die Erfolgsfaktoren der genossenschaftlichen Zusammenarbeit ...

- ▶ versteht,
- ▶ akzeptiert,
- ▶ kommuniziert,
- ▶ gestaltet,

... wenn ein Funktionär ...

- ▶ ergebnisorientiert ist,
- ▶ kommunikationsfähig ist,
- ▶ unbequem und mutig ist,
- ▶ sich seiner besonderen Verantwortung bewusst ist.

in der Realwirtschaft verwurzelt. Daraus entsteht das Fundament für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Eigentümervertreter haben daher eine außergewöhnliche Verantwortung, die es auch mit einschließt, ihre Führungskraft im eigenen Interesse und in dem der Genossenschaft nie erlahmen zu lassen, sondern immer weiter zu entwickeln.

** Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der 49. Informationstagung des Österreichischen Raiffeisenverbandes am 28. Februar 2013 im Raiffeisen Campus in Wien.*

Führungskraft entsteht...

ergebnisorientiert, kommunikationsfähig, unbequem und mutig sowie sich seiner besonderen Verantwortung bewusst sein sollte.

Fazit

Genossenschaftsbanken sind wie alle anderen Genossenschaften auch über ihre Eigentümer lokal verankert und

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

Theresia Theurl*Bewährtes Erhalten – Neues Gestalten**

Die Raiffeisenlandesbank Burgenland feiert ihr 85-jähriges Bestandsjubiläum. Bedenkt man, was in den vergangenen 85 Jahren in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik alles geschehen ist, ist dies tatsächlich ein hervorragender Grund zum Feiern. Doch es ist auch ein Grund zum Nachdenken, denn 85 Jahre wird man nicht durch Glück und Zufall.

Die Raiffeisenlandesbank Burgenland ist eine von acht Landesbanken in der österreichischen Raiffeisengruppe. Vor 85 Jahren wurde sie gegründet, um mit den Raiffeisenbanken im Burgenland als Spitzeninstitut zusammenzuarbeiten, ihnen als Partner für zentrale Dienstleistungen zur Verfügung zu stehen und Großkunden zu

betreuen. Dies ist ausgezeichnet gelungen.

Jubiläum

Während die individuelle Lebenserwartung in den letzten Jahrzehnten deutlich angestiegen ist, verhält es sich bei den Unternehmen gerade umgekehrt. Seit vielen Jahren sinkt ihre durchschnittliche Lebensdauer. Sie

liegt heute bei etwa zwölf bis achtzehn Jahren. Viele Unternehmen überleben nicht einmal ein einziges Jahr. 85 zu werden ist also alles andere als selbstverständlich und kann weder durch das Wirken des Zufalls noch durch glückliche Umstände erklärt werden. Bereits seit Jahrzehnten werden in der Wissenschaft die Erfolgsfaktoren nachhaltig wettbe-

werbsfähiger Unternehmen, zu denen die Raiffeisenlandesbank Burgenland sich ohne Zweifel zählen kann, untersucht.

Einzigartigkeit

In akribischen Analysen hunderter von Unternehmen, die in die Jahre gekommen, gleichwohl wirtschaftlich erfolgreich geblieben sind, hat sich herausgestellt, dass solche Unternehmen übereinstimmende Erfolgsfaktoren auszeichnen. Auf diese ist nun einzugehen. Erstens sind die Unternehmen in der Lage, etwas Einzigartiges anzubieten, das sie in den Augen ihrer Kunden und ihrer Mitarbeiter unverwechselbar macht. Zweitens sind sie gegenüber ihrer Umwelt sensibilisiert, was es ihnen frühzeitig ermöglicht, sich abzeichnende Veränderungen aufzunehmen und sie aktiv zu nutzen. Es geht um eine Kombination aus Sensibilität, Mut und Gestaltungsbereitschaft. Drittens sind sie nicht nur bereit, sondern auch in der Lage, sich weiterzuentwickeln und aus Fehlern zu lernen sowie Chancen zu er-

greifen. Sie sind also entwicklungs- und lernfähig.

Identität

Diese drei Faktoren allein wären noch zu wenig, wenn nicht viertens dazu käme, dass solche Unternehmen trotz Veränderungen ihre Identität behalten und damit signalisieren können, wofür sie stehen und wofür nicht. Fünftens eint ihre Entscheidungsträger – ihre Vorstände, Aufsichtsräte – und ihre Mitarbeiter das Grundverständnis, Übernommenes zu erhalten, zu verbessern und sozusagen veredelt weiterzugeben. Als Kürzel steht dafür Verantwortungsbereitschaft. Sechstens betreiben sie eine konservative Finanzpolitik und weisen gleichzeitig eine hohe Risikosensibilität auf.

Bewährtes

85 Jahre zu werden bedeutet für ein Unternehmen also, diese sechs Merkmale zu besitzen: Ein beeindruckender Erfolgsausweis, auf den sich die Raiffeisenlandesbank Burgenland berufen kann. Es gilt also Bewährtes zu

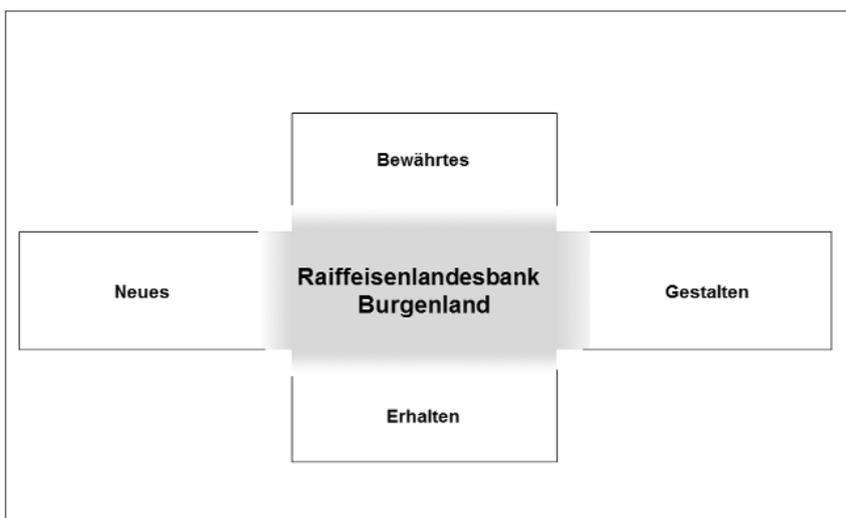
erhalten. Dennoch sind die Erfolge der Vergangenheit kein Garant für den Erfolg der Zukunft, so überzeugend sie auch sind und so konsequent sie auch geschaffen wurden. Ob ein Unternehmen die genannten Erfolgsfaktoren immer wieder hervorbringen kann, hängt in erster Linie von den handelnden Personen ab: Eigentümer, Vorstände, Mitarbeiter.

Erhalten

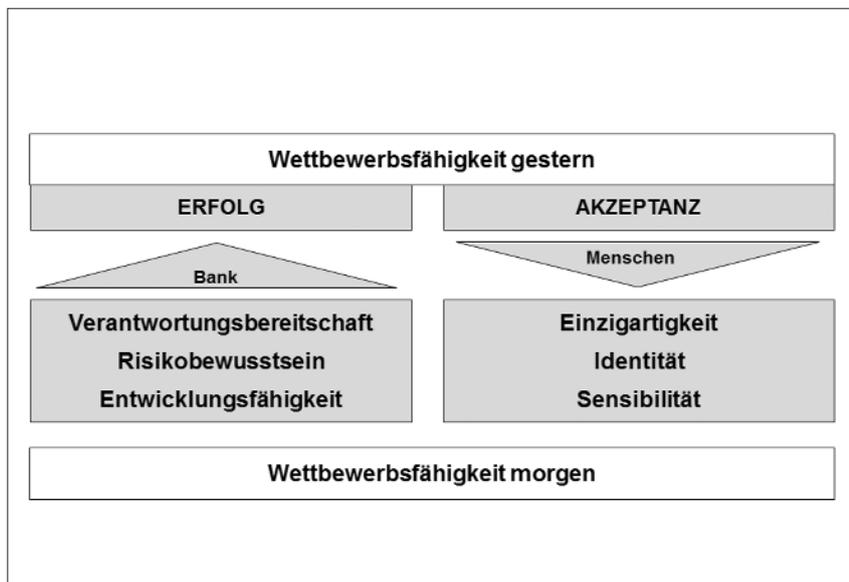
Nur sie können Stabilität schaffen. Dazu muss noch etwas kommen, nämlich die Möglichkeit und die Bereitschaft eines Unternehmens, sich zu verankern, sich zu verwurzeln, sich zu binden. Wenn Unternehmen dieses Fundament fehlt, werden sie austauschbar, ihre Aktivitäten und Produkte werden beliebig und sie verlieren schnell ihre Perspektiven. Die Raiffeisenlandesbank Burgenland ist verwurzelt, in der österreichischen Raiffeisengruppe, in Wirtschaft und Gesellschaft des Burgenlandes, in der Bevölkerung. Dies gilt es zu erhalten. Es sollte als eine Stärke erkannt werden, die viel damit zu tun hat, dass die Raiffeisenlandesbank eine Genossenschaft ist.

Neues

Auch Genossenschaftsbanken sind heute mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie kommen aus dem sehr intensiven Wettbewerb, dem Banken ausgesetzt sind, globalen Rahmenbedingungen, die zu einem außerordentlich schwierigen Zinsumfeld geführt haben. Sie kommen aus europäischen Bankenregulierungsvorgaben, die nicht so recht für Genossenschaftsbanken geschaffen sind.



85: Ad multos annos



Erfolgsfaktoren

Zusätzlich stellen auch Staat und Gesellschaft immer mehr Anforderungen an Banken. Es gilt also, sich diesen Herausforderungen zu stellen, dabei aber seine Identität zu behalten.

Gestalten

Es kommt darauf an, diese neuen Herausforderungen – die Zukunft – zu gestalten und sie nicht zu erleiden, und zwar aktiv und selbstbewusst. Die erfolgreiche Vergangenheit erlaubt es nicht, sich auszuruhen. Ganz im

Gegenteil: Sie fordert neue und gute Lösungen. Mitglieder und Kunden erwarten solche, ebenso die Mitarbeiter, letztlich alle Burgenländer. Die Raiffeisenlandesbank Burgenland kann dennoch voller Zuversicht in die Zukunft blicken, hat sie doch immer wieder bewiesen, dass sie in der Lage ist, mutige und verantwortungsbewusste Weichenstellungen zu entscheiden und umzusetzen.

* Zusammenfassung eines Festvortrages anlässlich des 85-jährigen Bestehens der Raiffeisenlandesbank Burgenland am 13. Juni 2013 in Eisenstadt.

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

Theresia Theurl

*Genossenschaften: Meister in der Bewältigung von Widersprüchen**

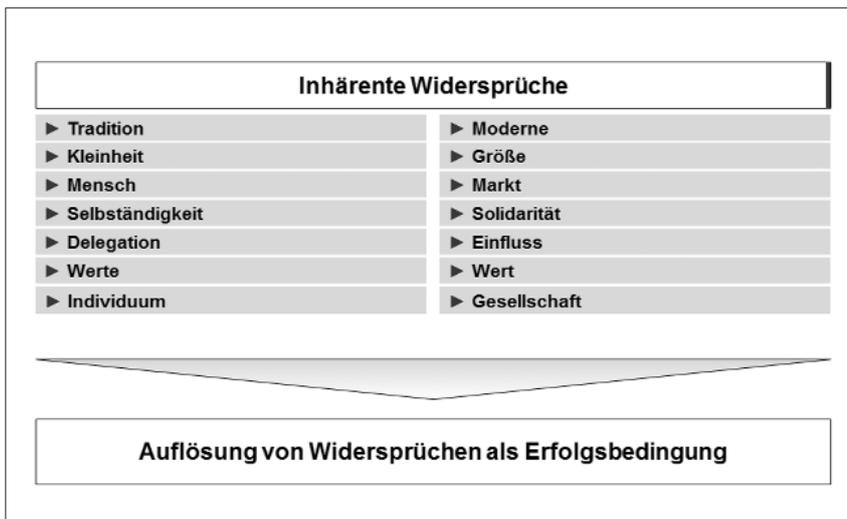
Der größte Teil der deutschen Bevölkerung ist der Meinung, dass sich Genossenschaften in der Finanzmarkt- und Verschuldungskrise bewährt haben und sich immer noch bewähren. Insgesamt weiß man in Deutschland erstaunlich viel über Genossenschaften und schätzt sie insgesamt als sehr positiv ein. Neue Genossenschaften werden in wachsenden und zukunftsorientierten Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen gegründet. Das neue Buch über die Geschichte der DZ BANK hat gute Aussichten, das positive Image weiter zu verbessern.

In diesem Kontext sind zwei Fragen zu beantworten (1) Weshalb ist es zu diesem Aufwind für Genossenschaften gekommen, den sensibilisierte Menschen durchaus spüren können? (2) Was ist das Gemeinsame zwischen alten und neuen, großen und gewach-

senen Verbänden wie der genossenschaftlichen FinanzGruppe und Neugründungen? Meine These ist, dass Genossenschaften aller Art Meister in der Bewältigung von Widersprüchen sind. Diese sollen nun im Mittelpunkt stehen.

Tradition und Moderne

Genossenschaften haben eine lange Tradition, sind aber alles andere als verpöfft. Es handelt sich vielmehr um eines der modernsten Organisationsmodelle überhaupt: Vernetzte Wert-



Genossenschaften

schöpfung. Dieses wurde allerdings nicht von den Managementstars von heute erfunden, sondern von den Genossenschaftspionieren des 19. Jahrhunderts. Allerdings wird dieses Kooperationsmodell heute vielfach wiedererfunden bzw. neu entdeckt.

Kleinheit und Größe

Die Unternehmen oder die Projektpartner können klein bleiben, dennoch können alle Vorteile von wirtschaftlicher Größe genutzt werden. Dies gilt freilich nur dann, wenn es solche gibt. Weder ist small beautiful noch ist es big, wenn dies isoliert und ohne Bezug betrachtet wird. Es kommt vielmehr darauf an, im richtigen Moment die richtige Größe haben zu können. Also gilt nach wie vor und ohne empirische Contra-Evidenz: Wer nicht groß ist, der muss schlau sein. Dies ist die populäre Formulierung der genossenschaftlichen Kooperationslogik.

Mensch und Markt

Genossenschaften schaffen die Möglichkeit, nah am Markt, aber gleich-

zeitig nah am Menschen zu sein. Heute zählen persönliche Nähe sowie die Verwurzelung mit allen ihren Bindungsvorteilen. Dennoch sollen alle Chancen im Wettbewerb mit den Großen gewahrt bleiben. Dies gilt im Wettbewerb um Kunden, um Mitarbeiter, um Manager, um Kapital und vor allem um Vertrauen. Es ist wertvoll auf dem Fundament der Realwirtschaft verankert, Lokales und Globales verbinden zu können.

Selbständigkeit und Solidarität

Selbständig sein und dennoch Verantwortung für eine größere Gruppe zu übernehmen: Auch dies zeichnet Genossenschaften und ihre Akteure aus. Solidarität in einer Gruppe ist kein Widerspruch zu legitimen eigenen Interessen. Entscheidend ist vielmehr, sowohl für individuelle als auch für kollektive Entscheidungen individuelle Verantwortung zu übernehmen. Das ordnungspolitische Profil der Genossenschaften entspricht im Kleinen jenem der Sozialen Marktwirtschaft, der Wirtschaftsordnung Deutsch-

lands, für die es nach wie vor einen gesellschaftlichen Konsens gibt.

Delegation und Einfluss

Der Wunsch nach dezentralem wirtschaftlichem Erfolg und Effizienz in Verbindung mit einer geradezu leidenschaftlichen Furcht vor zentraler Macht: So könnte das Genossenschaftsdilemma in aller Kürze charakterisiert werden. Manches wird delegiert, nur so können effiziente Lösungen gefunden werden, dennoch scheut man sich davor, Einfluss abzugeben. Doch gemeinsame Lösungen finden, heißt auch manche Freiräume aufzugeben, manche Entscheidungen abzugeben. Freilich braucht es dafür Vertrauen und Anker, um Vertrauen aufbauen zu können. Genossenschaften können als Vertrauensanker verstanden werden.

Wert und Werte

Genossenschaften stehen für ein wertorientiertes Wirtschaften, doch ihnen fehlt die kurzfristig ausgerichtete Investorenbeglückung. Der Member Value sichert Langfristigkeit, Nachhaltigkeit und realwirtschaftliche Verankerung. Er stellt jedoch auch sicher, dass es nicht um eine Wahl zwischen Romantik und Rendite geht. Es muss klar sein, dass das ökonomische Kalkül der Genossenschaften weder ein gemeinwirtschaftliches ist noch ein solches von Non Profit-Organisationen.

Individuum und Gesellschaft

Im einzelwirtschaftlichen Interesse handeln und dennoch gesellschaftlich

wertvoll sein: Auch dies ist eine Stärke von Genossenschaften. Sie brauchen keine aufgesetzten Konzepte der Corporate Social Responsibility. Genossenschaften sind Konzepte mit inhärenter gesellschaftlicher Verantwortung. Sie können Wirtschafts- und Lebensräume aufwerten.

Widerspruch und Erfolg

Diese Widersprüche aufzulösen, macht den Erfolg von Genossenschaften aus. In der wirtschaftlichen Praxis gelingt dies in unterschiedlichem

Ausmaß, denn das Innenleben einer Genossenschaft sowie einer genossenschaftlichen Gruppe ist komplex und die aktuellen Herausforderungen sind groß. Je transparenter die Spielregeln der Zusammenarbeit sind, je besser das genossenschaftliche Modell mit seinen Rechten und Pflichten verstanden wird und je höher die Managementqualität ist, umso besser sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft von Genossenschaften. Auch dies können wir aus der Geschichte der DZ BANK lernen.

* Zusammenfassung einer Dinner-speech anlässlich des Erscheinens der Unternehmensgeschichte „Die Geschichte der DZ BANK“ am 23. Januar 2013 in Berlin.

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



Die Geschichte der DZ BANK

Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute

Von Timothy Guinnane, Stephan Paul, Theresia Theurl, Harald Wixforth, Joachim Scholtyseck und Patrick Bormann.

640 Seiten mit 20 Abbildungen, 8 Karten, 17 Tabellen und

58 Bildern in 2 Tafelteilen. Leinen € 38,-

ISBN 978-3-406-64063-6

Unsere Partner stellen sich vor

VR-Bank Westmünsterland eG

Eine genossenschaftliche Bank mit langer Tradition

Die VR-Bank Westmünsterland eG ist eine genossenschaftliche Bank mit langer Tradition. Ihre Wurzeln reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Bereits 1884 nahm ein Vorgängerinstitut als eine der ersten Volksbanken der Region den Geschäftsbetrieb auf. Im Laufe der Geschichte entwickelte sich die VR-Bank zu einem bedeutenden Finanzmotor im Westmünsterland. Mit einer Bilanzsumme von heute 2 Milliarden Euro konnte sich die VR-Bank als eines der großen Häuser innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe und als feste Größe im Westmünsterland etablieren.

Mit unseren ca. 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die VR-Bank Gruppe in 19 Niederlassungen und 4 Kompetenzzentren im Geschäftsgebiet über die Kreise Borken und Coesfeld verteilt. Als mittelständisches Unternehmen und bedeutender Arbeitgeber in der Region bilden wir aktuell ca. 50 junge Menschen aus, die sich einbringen und uns jetzt und in



Zukunft in der Umsetzung unserer Ideen unterstützen.

Als „eingetragene Genossenschaft“ (eG) pflegen wir eine besondere Beziehung zu unseren rund 120.000 Kunden: Gut ein Drittel von ihnen sind zugleich unsere Mitglieder, das heißt, sie haben Genossenschaftanteile erworben und profitieren so vom wirtschaftlichen Erfolg „ihrer“ Bank. Über verschiedene Gremien – Aufsichtsrat, Vertreterversammlung, Beirat – wirken sie an der Unternehmensentwicklung der VR-Bank mit. Die Satzung wie auch die Unternehmensstrategie betonen dabei die Förderung der Mitglieder sowie eine nachhaltige Geschäftspolitik. Das hat sich in der Finanz- und Wirtschaftskrise bewährt. So konnten wir gerade in dieser Zeit neue Kunden mit diesem Geschäftsmodell gewinnen.

Als im Westmünsterland tief verwurzelte, leistungsstarke Genossenschaftsbank haben wir ein wirkliches, nachhaltiges Interesse an den Menschen und der Entwicklung der Region. Wir bringen uns als Bestandteil der Region ein. Die Kunden, ob Privat- oder Firmenkunden, kennen uns, und wir kennen unsere Kunden. Wir decken das ganze Spektrum des Privatkundengeschäfts ab – von der Kontoführung über Wertpapiere bis zur Baufinanzierung. Das PrivateBanking, das Geschäft mit den vermögenden Privatkunden, legt den Schwerpunkt auf eine individuelle und exklusive Finanzplanung sowie auf eine optimierte Vorsorge- und Nachlassplanung. Für Firmenkunden werden Lösungen im Zahlungsverkehr sowie Handels-, Betriebsmittel- und Investitionsfinanzierung maßgeschneidert.





Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland eG

Dabei stehen uns Spezialisten der genossenschaftlichen FinanzGruppe, wie beispielsweise die Union Investment Gruppe, die R+V Versicherung AG oder die VR LEASING, zur Seite. Seit 2008 bauen wir unsere Standorte zu „Filialen der Zukunft“ aus. Mit dem Umbau setzen wir auf die Stärkung des Bewährten: Die ausschließliche Ausrichtung auf unseren Förderauftrag der Mitglieder und Kunden in der heimischen Region. Wir schaffen mehr Platz für Gespräche mit unseren Privat- und Firmenkunden. Diese ausschließliche Konzentration auf das Kundengeschäft mit der festen, unersetzbaren Basis des persönlichen „lebenslangen“ Kontaktes unterscheidet uns als Genossenschaftsbank von vielen anderen Banken. Ein ganz entscheidender Bestandteil dieses verlässlichen Miteinanders ist – davon sind wir fest überzeugt – das Vertrauen der Kunden, uns als Bank vor Ort zu finden, in angestammten Räumlichkeiten – auch noch nach Jahren und Jahrzehnten. Nur eine Bank, die nicht ausschließlich „virtuell“, sondern auch „greifbar“ und persönlich

vor Ort ist und bleibt, kann behaupten, ihren Kunden Sicherheit, Vertrauen und damit „mehr Bank“ zu bieten. Vertrauen verdienen wir uns jeden Tag. Weil wir ehrlich zu den Kunden sind. Für die Menschen unserer Region sind wir nicht nur Banker, sondern Begleiter und Vertrauter. Die VR-Bank Westmünsterland ist gleichermaßen Dienstleister und Ratgeber. Mit dem Geld, das uns die Kunden anvertrauen, finanzieren wir Investitionen der heimischen Wirtschaft,

aber auch den Bau von Eigenheimen für Familien oder das Auto für den Auszubildenden. Wir sind als Bank vor Ort in allen finanziellen Angelegenheiten für die Menschen da. Und wir sind der verlässliche Partner der heimischen Wirtschaft und des Mittelstandes.

„Das Geld unserer Kunden bleibt in der Region.“ So beschreibt Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland, die Philosophie der VR-Bank: „Auf diese Weise schaffen wir gemeinsam Werte.“ Nachhaltig kümmert sich die VR-Bank Westmünsterland aber nicht nur um Kunden und Genossenschaftsmitglieder. Dem Grundsatz folgend „Wir stehen verlässlich für eine gemeinsame Zukunft“, übernimmt sie als Bank vor Ort in vielfältiger Weise auch Verantwortung für die Entwicklung der Städte und Gemeinden in der Region. Da gibt es zum Beispiel das Sponsoring von Kultur- und Sportveranstaltungen. Vor allem aber liegt uns die Förderung der Bildung am Her-



zen. Bildung ist ein Schlüsselthema für unsere Gesellschaft. Um die Probleme von morgen zu lösen, brauchen wir gut ausgebildeten und motivierten Nachwuchs. Daher stellt die VR-Bank jährlich in der VR-Westmünsterland Bildungsinitiative mindestens 50.000 Euro für Schulprojekte zur Verfügung.

Als Arbeitgeber legen wir Wert auf top ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie können sich in unserer lebendigen Unternehmenskultur entwickeln und aktiv die Zukunft der Bank mitgestalten. Für unser herausragendes Personalmanagement haben wir 2013 zum sechsten Mal die Auszeichnung zum Top-Arbeitgeber Deutschland/Mittelstand erhalten. Wir legen großen Wert darauf, ein arbeitnehmerfreundliches Unternehmen zu sein. Daher freuen wir uns über die Bestätigung von unabhängiger Stelle. Den demographischen Wandel spüren wir auch bei der VR-Bank. Wir haben eine geringe Arbeitslosigkeit in der Region und neue Arbeitskräfte und Auszubildende zu finden, gestaltet sich zunehmend schwierig. An den Bankmitarbeiter werden aber auch ganz neue Anforderungen gestellt, denn der Anspruch des Kunden an unsere Beratung und unsere Produkte

VR-Bank Westmünsterland eG

Kupferstraße 28, 48653 Coesfeld

ServiceRufnummer und Fax: 0180 111 5 333

E-Mail: bank@vr-bank-westmuensterland.de

www.vrbank-wml.de

Unternehmensdaten VR-Bank Gruppe:

Kundengeschäftsvolumen: ca. 3,9 Mrd. Euro

Mitarbeiter: 500

Auszubildende: 50

Geschäftsstellen: 23

Steuern: 4,0 Mio. Euro

steigt. Dem wollen wir natürlich mit immer besser ausgebildeten Mitarbeitern begegnen – und die lassen sich nur als Top Arbeitgeber finden und auch halten. Wir stehen zu unserer Verantwortung zu unseren Mitarbeitern. So gibt es neben flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeit oder Freistellun-

gen auch neue Formen der Unterstützung. Für die Mitarbeiter wurde aus der Belegschaft heraus ein eigenes Programm zur betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt. Work-Life-Balance ist bei uns eben mehr als eine Modeerscheinung.



☎ Dr. Wolfgang Baecker

☎ 0180 111 5 333

✉ bank@vr-bank-westmuensterland.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 129 Eigenschaften und Einstel- lungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaf- ten



Was schätzen die Bewohner von Genossenschaftswohnungen, was mögen sie nicht und wodurch unterschieden sie sich in ihren persönlichen Merkmalen und Einstellungen von den Mietern und Eigentümern privater Wohnungen? Solche Fragen werden häufig gestellt und sind höchst interessant. Viele Vermutungen kursieren, bei den Wohnungsgenossenschaften selbst, in der Politik, in der Wissenschaft. Die Ermittlung der Eigenschaften eines „typischen“ Bewohners einer Wohnungsgenossenschaft kann mithilfe des SOEP vorgenommen werden. Das SOEP ist eine jährliche Befragung von über 12.000 Privathaushalten in Deutschland zu Themen wie Einkommen, Bildung etc., die vom DIW Berlin durchgeführt wird. Der Vorteil des SOEP besteht

darin, dass seit 1984 stets dieselben Haushalte befragt werden, sodass es möglich ist, Entwicklungen über einen längeren Zeitraum hinweg aufzuzeigen. Die Fragen können nach der Art der Wohnung unterschieden werden, so dass auch die Werte für Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften ermittelt werden können.



Theresia Theurl/
Jochen Wicher/
Christina Cappenberg

Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 129, März 2013, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 130 Management von Innova- tionskooperationen – Empi- rische Ergebnisse am Bei- spiel der deutschen Bio- technologie-Branche

In wissensintensiven Wirtschaftsbereichen, wie die Biotechnologiebranche eine ist, werden von Unternehmen Kooperationen eingegangen, um Innovationen zu generieren und umzusetzen. Die Kooperationspartner sind sowohl andere Unternehmen als auch Kunden, wissenschaftliche und öffentliche Organisationen sowie andere Akteure. Durch die Zusammenarbeit können Innovationsrisiken und Forschungskosten geteilt und Entwicklungszeiten reduziert werden. Obwohl abstrakt hohe Kooperations-



renten erwartet werden können, erfüllen nicht alle eingegangenen Kooperationen die in sie gesetzten Erwartungen. Die Zielsetzung des Arbeitspapiers besteht in einer Entwicklung von Managementempfehlungen, um Innovationskooperationen erfolgreicher zu machen. Die Arbeit beruht auf einer umfassenden empirischen Primärerhebung der Kooperationsaktivitäten von deutschen Biotechnologie-Unternehmen: Sie zeigt die Vernachlässigung wichtiger Voraussetzungen sowie die Erwartung und die Praxis opportunistischen Verhaltens in der Kooperation.



Martin Effelsberg

Management von Innovationskooperationen – Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 130, April 2013, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 131
Die Governance von Inno-
vationsclustern – Eine Ana-
lyse der Meta- und der Me-
soebene**



Regionale Innovationscluster sind sowohl Elemente wirtschaftspolitischer als auch solche unternehmerischer Strategien. Stehen standortpolitische Überlegungen im Kern wirtschaftspolitischer Maßnahmen, sind es Fragen der Unternehmensentwicklung, vor allem durch die Generierung von Innovationen, die die Unternehmen die Gründung eines Clusters oder den Beitritt zu einem bestehenden Cluster prüfen lassen. Hinter diesen Bestrebungen steht die Zielsetzung, durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Unternehmen sowie wissenschaftlicher und öffentlicher Einrichtungen Kooperationsrenten auf mehreren Ebenen zu erreichen. Bemerkenswert ist zusätzlich, dass die intendierten gesamtwirtschaftlichen Effekte häufig zu einer finanziellen und/oder organisatorischen Förderung einzelwirtschaftlicher Kooperationen führen. Die Cluster-Thematik betrifft also die gesamtwirtschaftlichen Effekte von

Unternehmenskooperationen. Im Fokus dieses IfG-Arbeitspapiers steht die Institutionalisierung, also die Ausgestaltung von Innovationsclustern. Diese Problemstellung stammt aus der Erkenntnis, dass Cluster ein effektives Management erfordern, um die Zielsetzungen der Akteure zu erreichen. Die Festlegung der Clustergovernance zählt zu den grundlegenden Aufgaben des Clustermanagements und damit zu den Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit.



Isabel Gull

Die Governance von Innovationsclustern – Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 131, April 2013, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 132
Eine empirische Analyse
der Ertragsauswirkungen
der neuen Eigenkapitalvor-
schriften gem. Basel III auf
die Genossenschaftsbanken**

Die neuen Eigenkapitalvorschriften gem. "Basel III" werden seit Längerem intensiv in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Selbstverständlich ist von großem Interesse, welche Vorkehrungen die Banken zu treffen haben, vor allem welcher Kernkapitalbedarf sich ergibt, und ebenso ob die intendierten Effekte dieser regulatorischen Maßnahme erreicht werden. Auch für Genossenschaftsbanken sind die Antworten auf diese beiden Fragen von großer Bedeutung. Die bisher vorliegenden empirischen Untersuchungen über die Auswirkungen dif-



ferenzieren die einzelnen Größenklassen zu wenig, so dass die Ergebnisse auf die Genossenschaftsbanken nicht aussagekräftig übertragen werden können. Das vorliegende IfG-Arbeitspapier enthält eine Analyse der Auswirkungen der neuen Kapitalvorschriften auf die Bilanz sowie auf die Ertragslage von Genossenschaftsbanken. Mit diesen Informationen soll ihnen eine regulierungskonforme Strategieentwicklung ermöglicht werden. Zusätzlich erfolgt eine Quantifizierung der Anzahl der Genossenschaftsbanken, die die Kernkapitalquote gem. Basel III nicht erfüllen können. Zudem werden die Auswirkungen einer Nicht-Einhaltung der Kernkapitalquote auf die Bilanz sowie auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) aufgezeigt.



Dominik Schätzle

Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 132, April 2013, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 133
Determinanten für die Ent-
scheidung zwischen partiel-
len und totalen Unterneh-
menskooperationen – Eine
Literaturstudie**



Die Kooperationsentscheidungen von Unternehmen führen zu unterschiedlichen Institutionalisierungen ihrer Zusammenarbeit. Dabei ist die Vielfalt der gewählten Ausgestaltungen angestiegen, eine weitere Ausdifferenzierung ist zu erwarten. Eine sehr grundlegende Entscheidung bedeutet die Wahl zwischen einer totalen Kooperation, was weitgehend einer M&A-Transaktion entspricht, und einer partiellen Kooperation, die u. a. strategische Partnerschaften, Franchise-Lösungen sowie Unternehmensnetzwerke umfasst und die eine insgesamt geringere Bindungsintensität der Partner aufweist. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen totalen und partiellen Kooperationen besteht in der Ausgestaltung der Verfügungsrechte sowie im verbleibenden Grad der Selbständigkeit der kooperierenden Unternehmen. Dieses IfG-Arbeitspapier beschreibt die Determi-

nanten, die die Entscheidung bestimmen bzw. beeinflussen. In einem ersten Schritt, dessen Ergebnisse hier vorgestellt werden, abstrahiert Julian Taape von theoretischen Überlegungen und prüft eine Teilmenge von Untersuchungen seiner Fragestellung im Hinblick auf die dort identifizierten Determinanten und ihre Wirkungsrichtung, um sich dann in den nächsten Arbeitsschritten näher mit diesen auseinanderzusetzen und den Untersuchungsrahmen auszuweiten.



Julian Taape

Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 133, April 2013, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 134
Erfolgsfaktoren der Mem-
berValue-Strategie von Ge-
nossenschaftsbanken – Er-
gebnisse einer empirischen
Erhebung**

Das besondere Unterscheidungsmerkmal zwischen Genossenschaften und Unternehmen sowie Kooperationen mit einer abweichenden Governance ist, dass Genossenschaften – und dies auf gesetzlicher Grundlage – MemberValue-Strategien umsetzen. Dies gilt auch für Genossenschaftsbanken. Während dieser Rahmen vorgegeben und unbestritten ist, stellen sich zahlreiche Fragen, wenn es um die konkrete inhaltliche Konkretisierung geht, denn die MemberValue-Strategie einer jeden Genossenschaftsbank



bringt nicht nur ihre strategischen Ziele zum Ausdruck, sondern sie hat auch von den Wünschen, Präferenzen und Vorstellungen ihrer Mitglieder auszugehen. Daher hat die Konzipierung einer MemberValue-Strategie immer mit einer Befragung der Mitglieder zu beginnen, die kontinuierlich fortgesetzt werden sollte. Das IfG-Arbeitspapier stellt die wesentlichen empirischen Ergebnisse sowie ihre theoretischen MemberValue-Strategien von Genossenschaftsbanken vor, die ausführlich in der Dissertation von Michael Tschöpel behandelt werden. Der besondere Vorzug der Herangehensweise besteht darin, dass von den Mitgliederpräferenzen ausgegangen wird, womit dem Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken adäquat Rechnung getragen wird.



Michael Tschöpel

Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 134, April 2013, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 135
 Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien – Eine Literaturstudie



Die Wohnungswirtschaft zählt zu jenen Wirtschaftsbereichen, die auf die Prognose von wichtigen Trends angewiesen ist, nicht nur der Demografie wegen. Es ist daher nicht überraschend, dass zahlreiche Studien existieren, die sich mit den relevanten Trends für Wohnungsunternehmen auseinandersetzen. Das vorliegende Arbeitspapier hat die vorhandenen Studien zum Ausgangspunkt einer umfassenden Arbeit gewählt und analysiert sie vergleichend, um in einem folgenden Untersuchungsschritt ihre Bedeutung für Wohnungsgenossenschaften herauszuarbeiten. Die vorliegende Arbeit prüft nicht nur, welche zukünftigen Trends mit Auswirkungen auf den Markt für Wohnimmobilien in der Fachliteratur bereits identifiziert worden sind, sondern stellt auch die Frage, ob daraus markante Makrotrends abgeleitet wer-

den können. Die hier präsentierten Überlegungen sind die Grundlage für eine Analyse der speziellen Betroffenheit von Wohnungsgenossenschaften und von Empfehlungen für deren strategisches Management.



Stephan Zumdick

Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien – Eine Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 135, April 2013, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 101
 Entflechtungskonzepte für Stromübertragungsnetze – Ein ökonomischer Vergleich

Die Entflechtung der Stromübertragungsnetze von der Stromproduktion und damit die Vorgaben für die Organisation der Wertschöpfungsketten in den Elektrizitätsunternehmen sind seit dem Beginn des europäischen Liberalisierungsprozesses der Strommärkte ein wichtiges und kontrovers diskutiertes Regulierungselement. Den Fokus bildet das vertikale Unbundling, das letztlich die Diskriminierung von Wettbewerbern durch Anbieter mit aggregierten Wertschöpfungsketten verhindern soll, indem diese gezwungen werden, ihren „Netzteil“ anders zu organisieren oder zu verkaufen. Den EU-Mitgliedsstaaten blieben Freiräume in der Ausgestaltung, die in Deutschland erst vor Kurzem konkretisiert wurden, und die für die regulierten Unternehmen die Nutzung eines Wahlrechts beinhalten. Der



wirtschaftspolitischen folgt nun eine unternehmerische Abwägungsentscheidung. In diesem Band wird ein Vergleich unterschiedlicher Entflechtungskonzepte für Stromübertragungsnetze durchgeführt. Konsequenterweise werden aus den relevanten theoretischen Grundlagen geeignete Vergleichskriterien isoliert, die alle regulatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen und es werden akribisch die tatsächlichen und weitere mögliche Entflechtungskonzepte anhand der Kriterien miteinander verglichen.



Martin Büdenbender

Entflechtungskonzepte für Stromübertragungsnetze – Ein ökonomischer Vergleich, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 101, Aachen: Shaker, 2012, 420 S., 32,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 102 Innovation durch Kooperation in einem Cluster – Eine empirische Analyse von Open Innovation in der deutschen Biotechnologie



Die Unternehmen wissensintensiver Branchen zeichnen sich durch überdurchschnittliche Kooperationsaktivitäten aus. Dazu trägt die fehlende Transferierbarkeit und Bewertbarkeit von Wissen bei, das häufig implizites Wissen darstellt. Außerdem stellt sich die Frage, welche organisatorischen Vorkehrungen Unternehmen treffen, um Innovationen zu generieren, die zum Kern ihrer Wettbewerbsfähigkeit werden sollen. Open Innovation ist zu einem innovationspolitischen Konzept geworden. Woher kommen die Anregungen für Neuerungen, die die Perspektiven der Unternehmen bestimmen? Wurde in der Vergangenheit vor allem auf die eigenen F&E-Strategien abgestellt, sollten die Innovationen also aus internen Überlegungen, Anregungen und Kombinationen stammen, hat sich längst herausgestellt, dass deutlich mehr Innovationsquellen genutzt werden können, vor

allem solche, die außerhalb des Unternehmens liegen. Open Innovation soll es den Unternehmen ermöglichen, externe Informations- oder Wissensquellen zu nutzen. In diesem Band wird untersucht, welche Bedeutung solche Strategien in der deutschen Biotechnologie haben, wie die Kooperationen konkret ausgestaltet sind und welche Rolle eine Clusterzugehörigkeit spielt.



Martin Effelsberg

Innovation durch Kooperation in einem Cluster – Eine empirische Analyse von Open Innovation in der deutschen Biotechnologie. Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 102, Aachen: Shaker, 2013, 294 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 103 Informationsmanagement in Handelskooperationen – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Verbundgruppen

Verbundgruppen sind besonders institutionalisierte Kooperationen, die vor allem im Handel, im Handwerk und im Dienstleistungssektor weite Verbreitung finden und deren Ausgestaltung eine große Vielfalt aufweist. Welche Kooperationsrenten in Verbundgruppen generiert werden können und wie sie auf die Mitglieder aufgeteilt werden, hängt unter anderem von der konkreten Ausgestaltung der Binnenstrukturen des Netzwerkes ab. Diesbezüglich ist das Management der relevanten Informationen in der Gruppe ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie zu bündeln, sie an der jeweils richtigen Stelle verfügbar zu



machen und überhaupt erst zu wissen, an welchen Orten welche Informationen sind und welche Inhalte sie aufweisen, sind grundlegende Aufgaben des Verbundgruppenmanagements. In diesem Band wird deshalb das Informationsmanagement in Verbundgruppen untersucht. Im Mittelpunkt steht eine umfassende Befragung von Verbundgruppenzentralen, um die Inhalte des Informationsmanagements und der Informationspolitik aus der Sicht der Zentralen in Erfahrung zu bringen. Zwei wichtige Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestehen darin, dass ein adäquates Informationsmanagement einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Performance der Verbundgruppe darstellt und dass diesbezüglich bei weitem noch nicht alle Potenziale gehoben sind.



Alexander Jahn

Informationsmanagement in Handelskooperationen – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Verbundgruppen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 103, Aachen: Shaker, 2013, 272 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 104
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken



Das kompetitive Umfeld von Genossenschaftsbanken legt es nahe, mehr noch als bisher die besonderen Alleinstellungsmerkmale zu schärfen, strategisch zu übersetzen und operativ zu nutzen und sich dabei verstärkt auf die Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance einzulassen, die die Orientierung der Aktivitäten an den Präferenzen der Mitglieder verankern soll. Dies erfordert eine klare Einbindung der Aktivitäten in strategische Konzepte, die operationalisiert und überprüfbar sein müssen, um daran die Unternehmensentwicklung ausrichten und operativ steuern zu können. Notwendig wird also ein Konzept, das nicht nur die Aufgabe der Mitgliederförderung berücksichtigt, sondern diese auch kommunizierbar macht und das einen Vergleich

mit den strategischen Orientierungen anderer Rechtsformen ermöglicht. Ein solches zeitgemäßes Konzept ist die Orientierung am MemberValue. Der MemberValue ist ein Eigentümerwert, der den Wert der Tätigkeit der Genossenschaftsbanken für die Mitglieder zum Ausdruck bringt. In diesem Band wird in einer theoretisch fundierten empirischen Untersuchung, ausgehend von einer umfassenden Mitgliederbefragung, erstmals das MemberValue-Konzept operationalisiert und somit für die genossenschaftliche Bankenmanagementpraxis anwendbar gemacht. Dieser wird es nun erleichtert, die Alleinstellungsmerkmale zu nutzen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu generieren.



Michael Tschöpel

Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken – Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 104, Aachen: Shaker, 2013, 346 S., 29,80 €.

Die Geschichte der DZ BANK – Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute

Die Zukunft zu gestalten bedeutet auch, die Vergangenheit gut zu kennen und zu lernen welche Rahmenbedingungen zu welchen Entscheidungen geführt haben. Im C.H. Beck Verlag ist nun die erste umfassende Geschichte der DZ BANK erschienen, die einen Einblick in die bewegte Ge-



schiechte der Bank von ihren Anfängen der Preußenkasse bis zum heutigen Zentralinstitut gibt. Namhafte Wirtschaftshistoriker und Wirtschaftswissenschaftler haben sich dieser Aufgabe angenommen. Dabei ist nicht nur ein vollständiges Kompendium der Geschichte der DZ BANK und ihrer Vorgängerinstitute entstanden, sondern insbesondere für die Geschichte nach 1945 auch eine umfangreiche Darstellung des Zusammenwirkens von und der Wechselwirkung zwischen der Zentralbank und den Primärbanken. Gerade der Beitrag von Theresia Theurl leistet diese Beschreibung, bei der die Geschichte des Zentralinstituts nicht von der Geschichte der Primärbanken gelöst, sondern als ein integraler Bestandteil betrachtet wird.



Timothy Guinnane, Stephan Paul, Theresia Theurl, Harald Wixforth, Joachim Scholtys-eck, Patrick Bormann. Die Geschichte der DZ BANK, 640 Seiten mit 20 Abbildungen, 8 Karten, 17 Tabellen und 58 Bildern in 2 Tafel-teilen. Leinen € 38,-, ISBN 978-3-406-64063-6

Pinnwand

Mit Abschluss seiner Promotion hat Martin Büdenbender das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Martin Büdenbender studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität und an der Uni-



versität Maastricht Betriebswirtschaftslehre und stieß im November 2008 zum IfG. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit den Entflechtungskonzepten für Übertragungsnetze in der Stromwirtschaft, für die er verschiedene Modelle entwarf. Im vergangenen Jahr war Martin Büdenbender an der University of California in Berkeley zu Gast.

Martin Effelsberg hat in Münster VWL studiert und wurde im Januar 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Hier beschäftigte er sich in seiner Dissertation mit den Möglichkeiten der Open Innovation in der Biotechnologieindustrie. Nach Abschluss seiner Promotion im Dezember 2012 wechselte er zu Bosch nach Stuttgart.



Michael Tschöpel hat in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert und war zunächst seit Mai 2009 studentischer Mitarbeiter am IfG. Nach Abschluss seines Studiums wurde er im Mai 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter. In seiner Dissertation entwickelte er zusammen mit dem RWGV ein MemberValue-Konzept für Genossenschaftsbanken, das nun von den Banken angewandt werden kann. Mit dem Ende seiner Promotion wechselte Michael Tschöpel Ende April 2013 zum Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband.



Seit Januar 2013 beschäftigt sich Kai Hohnhold in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsverbund mit den Möglichkeiten der Steigerung der Energieeffizienz in Verbundgruppen. Kai Hohnhold hat zuvor in Münster seinen Bachelor und seinen Master in VWL mit Vertiefungen in Energiewirtschaft und Unternehmenskooperation gemacht, also zwei Schwerpunkten, die nun in seiner Arbeit verknüpft werden können.



Seit Juni 2013 ist Florian Klein wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Florian Klein hat zunächst eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Kreissparkasse Köln gemacht und anschließend Betriebswirtschaftslehre im Bachelor und Master an der Universität Münster studiert. Sein fundiertes Bankwissen wird er in ein Projekt einbringen, das sich mit nachhaltigen Strategien für Genossenschaftsbanken beschäftigt.

Mit Beginn des Juli 2013 ist Silvia Poppen wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG. Silvia Poppen studierte in Münster VWL im Masterstudiengang und belegte dabei Schwerpunkte im Bereich Energiewirtschaft und Verkehrsökonomik. In ihrer Arbeit wird sie sich mit Themen der Dezentralisierung der Energieversorgung und mit Energiegenossenschaften beschäftigen.



Christian Märkel ist seit Juni 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Er hat an der Universität Münster Volkswirtschaftslehre im Bachelor und in Münster und Zürich Volkswirtschaftslehre im Master studiert. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit institutionenökonomischen Fragestellungen.



Seit Januar 2013 ist Linda Breucker, die in Münster VWL im Master studiert, studentische Mitarbeiterin am IfG. Im März 2013 stieß der VWL-Bachelor-Student Fabian Rose zum Studenten-Team des IfG. Seit Mai bzw. Juni 2013 sind zudem Julian Kuhn, Student der BWL in Münster und Nancy, und Fabian Leisle (VWL) studentischer Mitarbeiter am IfG.



Nach Auslandssemestern an das IfG zurückgekehrt sind Alexander Kättlitz (Ljubljana), Johanna Metker (Helsinki) und Konstantin Mues (Barcelona).



Am 7. Dezember ehrte die Universität Münster die besten Dissertation der Universität. Vom Institut für Genossenschaftswesen waren Dr. Kersten Lange und Dr. Johannes Spandau unter den Geehrten.

Ihr Masterstudium in Münster beendet haben Viktoria Sass (BWL) und Andreas Schenkel (VWL). Ebenfalls beendet hat sein VWL-Bachelorstudium Stefan Bucker. Sie haben das Institut Ende März verlassen. Ebenfalls verlassen hat das Institut für ein Auslandssemester an der Copenhagen Business School Kathrin Dohle.



Am 31. Januar 2013 verstarb im Alter von 81 Jahren der langjährige Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen Dr. Wilhelm Jaeger. Dr. Wilhelm Jaeger wurde am 2. Februar 1931 in Wesel am Rhein geboren und verbrachte seine gesamte berufliche und akademische Laufbahn an der Westfälischen Wilhelms-Universität. Nach seinem Studium, das er 1954 als Diplom-Volkswirt abschloss, nahm er eine Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster auf. 1959 promovierte er zum Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Im Jahr 1965 wurde er Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen. Diese Tätigkeit übte er mit hohem Einsatz, großer Sorgfalt und konsequenter Orientierung bis zu seiner Pensionierung im Jahr 1996 aus. Dr. Wilhelm Jäger engagierte sich über Jahrzehnte in der Lehre der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und publizierte zahlreiche Arbeiten zum Genossenschaftswesen und über Themen der Agrarwissenschaft.

Im Fokus

Ethik in der Wirtschaft

Es geht um gelebte Ethik

Seminare und Coachings für Wirtschaftsethik haben Hochkonjunktur, neue Lehrstühle für Wirtschaftsethik werden gegründet. Dies gilt auch für Beratungsaufträge für Corporate Social Responsibility-Konzepte. Viele Hochglanzbroschüren sollen den Nachweis erbringen, dass Unternehmen wertvolle Gesellschaftsmitglieder sind. Diese Entwicklungen haben im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise 2007/08 begonnen und lassen es notwendig erscheinen, ihnen auf den Grund zu gehen. Dies soll auf den folgenden Seiten geschehen.

Für die Aktualität der Thematik „Ethik in der Wirtschaft“ können z. B. die häufig wiederkehrenden Aussagen in Medien und Diskussionen, dass die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Probleme der vergangenen Jahre durch das „unethische Verhalten“ einzelner Personen, Personengruppen und Organisationen – vorwiegend Unternehmen und Banken – hervorgerufen worden wären, als Indikator herangezogen werden. Diese Vorwürfe werden von vielen Kommentatoren ergänzt um die Behauptung, dass das „kapitalistische Wirtschaftssystem“ eben zu einem unethischen Verhalten einladen würde.

Forderungen

Auf der Grundlage solcher Diagnosen werden nicht selten zwei typische Forderungen abgeleitet: Erstens sollten staatliche Eingriffe solche Verhaltens- und Systemmängel korrigieren. Zweitens aber richten sich die Forderungen an Menschen und Unternehmen, ihr Verhalten zu ändern und ethischer zu agieren „Mehr Ethik in der

Wirtschaft“ soll also die Verhaltens- und Systemmängel korrigieren. Konkret sollen Unternehmen mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und wertvolle Gesellschaftsmitglieder werden. Zusätzlich sollen die Menschen in den Unternehmen „mehr Moral“ üben.

Ethik-Nachfrage

Argumentiert man im Marktmodell kann sowohl von einer gestiegenen Nachfrage nach als auch von einem zunehmenden Angebot an Ethik aus-

gegangen werden. Auf der Nachfrage-seite hat das Verhalten von manchen Akteuren, vor allem Managern von Finanzinstituten, in der globalen Finanzmarktkrise zu einem Anstieg von Forderungen nach ethischem Verhalten geführt. Diverse Unternehmensskandale in den vergangenen Jahren trugen ebenso dazu bei. Zunehmende Herausforderungen durch die Globalisierung sowie die Informations- und Kommunikationstechnologien, die Verknappung mancher Ressourcen und eine zunehmend wahrgenomme-

Nachfrage nach Ethik in der Wirtschaft, ausgelöst durch ...	
▶	Globale Finanzmarktkrise und Verhalten von Akteuren
▶	Diverse Unternehmensskandale
▶	Zunehmende Herausforderungen (Globalisierung, IKT, Verknappung von Ressourcen, soziale Ungleichheit)
Bei geänderten Rahmenbedingungen	
▶	Gestiegene Transparenz
▶	Sensibilisierte Öffentlichkeit
▶	Mediale Aufbereitung

Nachfrage nach Ethik

▶	Begrenzung von Bankerboni: EU
▶	„Abzockerinitiative“: Schweiz
▶	Manifest Globales Wirtschaftsethos (Küng, Wieland)
▶	Freiwillige Branchenverpflichtungen
▶	Corporate Social Responsibility-Konzepte
▶	Social Entrepreneurs (Muhammed Yunus)
▶	Giving Pledge (Warren Buffet, Bill Gates)
▶	Verantwortungsvolle Unternehmen: der „ehrbare Kaufmann“

Angebot an Ethik in der Wirtschaft

ne soziale Ungleichheit unterstützen den Eindruck eines Mangels an Ethik in der Wirtschaft. Eine sensibilisierte Öffentlichkeit bei einer gestiegenen Transparenz und einer intensiven medialen Aufbereitung verstärkt diese Wahrnehmung weiter.

Unternehmensbild

Generell zeigen viele Umfragen inzwischen ein deutlich verschlechtertes sowie ein undifferenziertes Bild von Unternehmen und dem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem. Wurden Unternehmen früher als Triebfedern der Wirtschaft eingeschätzt, die Arbeitsplätze schaffen und eine wesentliche Stütze der Marktwirtschaft seien, so wird heute mit ihnen vor allem assoziiert, dass sie ihre eigenen Interessen durchsetzen und Arbeitskräfte vor allem als Instrumente dafür gesehen würden. Solche Einschätzungen zeigen sich auch, wenn nach dem Vertrauen in Institutionen gefragt wird. Hier stellt sich regelmäßig heraus, dass das Vertrauen in Unternehmen gering ausgeprägt ist. Dies gilt vor allem für große und international tätige Unternehmen,

bezüglich der Branchen rangieren Banken und Versicherungen hinter allen anderen. Auch die Akzeptanz des marktwirtschaftlichen Systems hat kontinuierlich abgenommen, wobei auffällt, dass die Assoziationen von Merkmalen bedeutend negativer sind, wenn nach Kapitalismus anstelle von Marktwirtschaft gefragt wird. Die am stärksten vertretenen Assoziationen bei Kapitalismus/Marktwirtschaft sind Gewinnstreben, Gier, soziale Ungleichheit, Privateigentum, Ausbeutung, Unternehmergeist, Leistung sowie Wirtschaftskrisen. Wird danach gefragt, was Vertrauen in Unternehmen schaffen könnte, fällt zuerst auf, dass diese Merkmale aktuell als deutlich zu wenig ausgeprägt eingestuft werden. Als vertrauensstiftende Aktivitäten und Merkmale werden in dieser Reihenfolge genannt: Hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen, hört auf Bedürfnisse und Rückmeldung von Kunden, behandelt die Beschäftigten gut, Kunden sind wichtiger als der Gewinn, reagiert verantwortungsvoll auf Probleme oder eine Krise, Geschäftspraktiken unterliegen ethischen Re-

geln, transparente und offene Geschäftspraktiken u.s.w.

Vertrauensverlust

Als Kern des zugrundeliegenden Problems kann identifiziert werden, dass in einem Umfeld der Unsicherheit, Komplexität und Dynamik das Fehlverhalten Einzelner weniger kontrollierbar wird. Weil Informationen zur Differenzierung fehlen, wird verallgemeinert und von „den Banken“, „den Unternehmen“ ausgegangen. Dies aber steigert die Anreize für Fehlverhalten und schränkt die Möglichkeiten zur Kontrolle ein. Das Vertrauen in die Wirtschaft geht undifferenziert verloren. Werden die Ursachen näher analysiert, stellt sich ein komplexes Anreizgeflecht heraus. Dieses hat seinen Ursprung im aktuellen Hang zur Größe von Organisationen und Wirtschaftsräumen, verbunden mit der Anonymisierung von Beziehungen, einer generellen Tendenz zur Beschleunigung und einer allgemeinen Relativierung von Werten. Die darin verborgenen Anreizstrukturen erleichtern das Fehlverhalten einzelner Personen, als unethisch eingeschätzte Verhaltensweisen werden praktiziert.

Ethik-Angebot

Doch nicht nur die Nachfrage nach Ethik ist gestiegen sondern auch das Angebot. Zu erinnern ist z.B. an die diversen EU-Maßnahmen zur Begrenzung von „Banker-Boni“, an die erfolgreich verabschiedete „Abzockerinitiative“ in der Schweiz, an diverse Manifeste, z.B. dem „Manifest Globales Wirtschaftsethos“ von Küng und Wieland, an freiwillige Bran-

Ethik Konzepte		
1	Verordnete Ethik	Staatliche Regeln
2	Wohltätige Ethik	Philanthropischer Einsatz erwirtschafteten Vermögens (der Gesellschaft / dem Standort etwas zurückgeben)
3	Kompensierende Ethik	CSR-Konzepte, Gewinnverwendung außerhalb des unternehmerischen Kernkonzeptes
4	Gelebte Ethik	Abgabe von Versprechen als Verhaltensrestriktion bei der Wertschöpfung / Gewinnentstehung

Systematisierung

chenverpflichtungen, an Corporate Social Responsibility-Konzepte, an die Propagierung von Social Entrepreneurs (z. B. Muhammed Yunus), an Maßnahmen wie „Giving Pledge“ (Warren Buffet, Bill Gates) oder an die Wiederentdeckung traditionsreicher Leitbilder verantwortungsvollen Unternehmertums, z. B. in Form des „ehrbaren Kaufmanns“, der von den Industrie- und Handelskammern mit neuem Leben gefüllt wird. Auch die Erinnerung an und die aktuelle Popularität des genossenschaftlichen Geschäftsmodells kann als ein Ethik-Angebot verstanden werden.

Verordnete Ethik

Nun gilt es, dieses Ethik-Angebot weiter zu systematisieren und zu konkretisieren. Losgelöst von allen moral- und ethiktheoretischen Strukturierungen soll hier von vier Kategorien der Ethik für Unternehmen ausgegangen werden. Erstens können unter einer „verordneten Moral“ staatlich vorgegebene und kontrollierte Verhaltensregeln verstanden werden, z. B. Regeln der Corporate Governan-

ce oder Compliance-Regeln. Für sie sind alle verhaltensstabilisierenden Merkmale ins Treffen zu führen, die für diese Art von extrinsischen Verhaltensvorschriften gelten: staatliche Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen, generelle Gültigkeit, potenzielle Anreizkonflikte, falls sich Diskrepanzen zu internen Regeln herausbilden. Zusätzlich ist ihre Vereinbarung im politischen Bereich zu berücksichtigen, die Kompromisse und Einflussnahmen von Partialinteressen beinhaltet.

Wohltätige Ethik

Unter der wohltätigen Moral soll hier der philanthropische Einsatz eines Teils des erwirtschafteten Vermögens verstanden werden. Das Motiv kann darin gesehen werden, dass der Gesellschaft oder dem Wirtschaftsstandort etwas zurückgegeben werden soll, z. B. weil die Infrastruktur oder gut ausgebildete Arbeitskräfte oder ein stabiles Umfeld zu den wirtschaftlichen Erfolgen der Geber beigetragen haben. Entsprechende Aktivitäten können von Einzelpersonen oder als

koordinierte Maßnahmen umgesetzt werden. Anders als bei der verordneten Moral handelt es sich um freiwillige Maßnahmen und sie beinhalten Elemente der Solidarität auch dann, wenn sie als eine Art unternehmensgenerationenübergreifendes Kalkül interpretiert werden.

Kompensierende Ethik

Diesem Moralkonzept liegt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zugrunde, die an der Gewinnverwendung ansetzt und die außerhalb des unternehmerischen Kernkonzeptes angesiedelt ist. Typisch sind Spenden- und Sponsoring-Aktivitäten, die meist in Berichten über Corporate Social Responsibility-Konzepte und -Ergebnisse dokumentiert werden. Solche Aktivitäten haben in den vergangenen Jahren große Bedeutung erlangt. Allerdings sollten ihre Inhalte und Ziele differenziert analysiert werden. Die Gewinnverwendung als Ansatzpunkt vernachlässigt die Art und Weise, wie und bei welchen Aktivitäten die Gewinne entstanden sind. So kann es auch dazu kommen, dass ein unternehmerisches Fehlverhalten, also eine unverantwortliche Gewinnerzielung, durch ex post-Wohltaten an die Gesellschaft kompensiert werden soll. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, können solche Maßnahmen als ein entsprechendes Signal interpretiert werden. Die Verankerung außerhalb des Kerngeschäfts als ein Add-on führt auch dazu, dass es nicht immer die gesellschaftliche Verantwortung ist, die entsprechende Maßnahmen ergreifen lässt, sondern ein Kommunikations- und Marketingbestreben. Dieser Hintergrund kann dann dazu

führen, dass die CSR-Programme zu einem Kostenfaktor degradiert und nicht in die Unternehmensstrategie integriert werden. Verschlechtern sich dann die Ergebnisse des Unternehmens, besteht die Gefahr, dass sie in Kostensenkungsprogramme einbezogen werden.

Gelebte Ethik

Einen gänzlich anderen Ansatzpunkt weist die gelebte Moral auf. Sie besteht aus einem implizit oder explizit abgegebenen Versprechen, das sich direkt auf die Gewinnentstehung im Rahmen der Wertschöpfung bezieht und ebenso eine Verhaltensrestriktion darstellt. Die „ethische Gewinnerzielung“ kann als eine Art „Fair Play“ verstanden werden. Nicht um Gewinnverzicht geht es, sondern um die Erzielung des wirtschaftlichen Erfolgs mit einem fairen Verhalten. Unfaire Maßnahmen ziehen hingegen negative Konsequenzen nach sich. In diesem Ethik-Konzept haben nun intrinsische Verhaltensrestriktionen eine große Bedeutung. Es geht dann nicht nur um inhaltliche Vorgaben, sondern auch um adäquate Anreiz- und Kontrollsysteme. Inhaltliche Verhaltensrestriktionen sind z. B. der Verzicht auf umweltbelastende Handlungen, der Verzicht auf die Ausbeutung von Mitarbeitern, der Verzicht auf die Verwendung nicht zugelassener Substanzen, die Kontrolle der Zulieferkette im Hinblick auf unakzeptable Praktiken, der Verzicht auf eine Provisionsorientierung statt einer Bedürfnisorientierung, die Einhaltung von Sicherheitsstandards.

Ethik-Investition

Die gelebte Moral hat starke Anreizvorteile gegenüber den anderen drei Konzepten. So handelt es sich um ein ethisches Verhalten, das im Kerngeschäft angesiedelt ist und die Ethik ist zusätzlich in die Unternehmensstrategie integriert. Ethisches Verhalten kann nun als eine Investition verstanden werden: Das Unternehmen gibt ein Versprechen ab, sich ethisch zu verhalten und tritt damit praktisch in Vorleistung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Das Halten des Versprechens zeugt von Verantwortung und ermöglicht auf diese Weise, dass Vertrauen entsteht. Vertrauen kann als ein Vermögenswert verstanden werden, der durch die Investition, die dem Versprechen entspricht, entsteht.

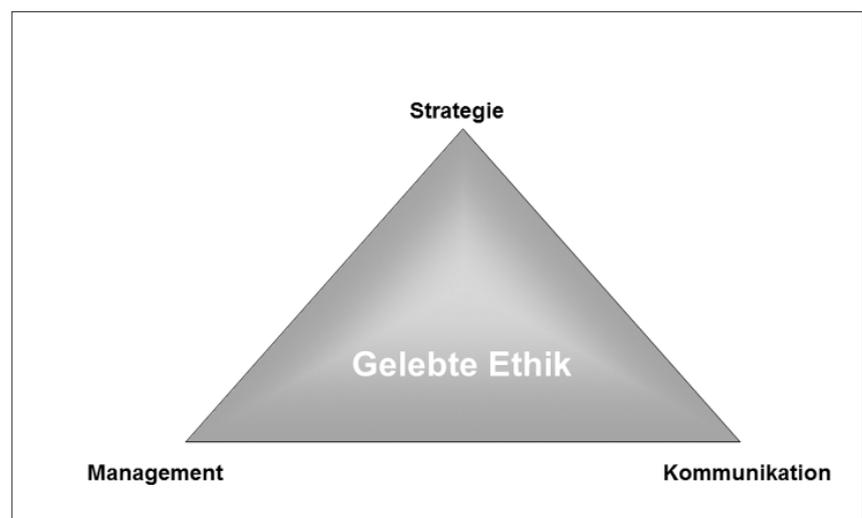
Vertrauensanker

Auf diese Weise kann verlorenes Systemvertrauen in „die Unternehmen“, „die Wirtschaft“ oder „das Wirtschaftssystem“ wieder gewonnen werden. Die Kombination von zwei Elementen ermöglicht dies. Erstens

sind es Menschen mit ethischen Standards, die Entscheidungen treffen und umsetzen. Ehrlichkeit, Fairness, fachliche und soziale Kompetenz sind Beispiele für solche Standards. Zweitens geht es um Vertrauensanker. Dies sind Regeln und Strukturen, die erwarten lassen, dass Versprechen auch eingehalten werden. Sie können als commitments verstanden werden, als Möglichkeiten, sich die Hände zu binden, wenn Regelverletzungen nahe liegen. Beispiele für Vertrauensanker sind: konsistente nachhaltige Gesamtstrategien, Regeln, die keine strukturellen Verlierer schaffen, das Fehlen widersprüchlicher Ansprüche, aber auch Transparenz und Identität von Unternehmen sowie Reputation für Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit.

Ethische Standards

Gelebte Moral ist die Selbstbindung der Entscheidungsträger in Unternehmen an ethische Standards, deren Einhaltung durch Systemmerkmale gefördert oder erzwungen wird. Dabei geht es um die Freiwilligkeit der Selbstbindung. Es sollen keine Ge-



Nicht aufgesetzt, sondern integriert

winne auf Kosten von Stakeholdern gemacht werden. Ein gegebenes Wort gilt und ist bindend. Ernst genommene ethische Standards sind ein Signal nach innen und außen und zwar in Richtung Verlässlichkeit. Auf diese Weise entsteht Erwartungssicherheit. Die Selbstbindung der Entscheidungsträger kann als investive Maßnahme verstanden werden. Durch den Verzicht auf unethisches Verhalten entstehen neue Möglichkeiten für Transaktionen, zur Gewinnerzielung, wenn die Bindung tatsächlich glaubwürdig ist. Verzicht auf eine kurzfris-

tige Gewinnerzielung zu Lasten der Kooperationspartner (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, ...) wird auf diese Weise zu einer rentablen Investition und nicht zu einem Verlust.

Fazit

Gelebte Moral ist also gleichzeitig Fundament für nachhaltigen Unternehmenserfolg und macht das Unternehmen im eigenen Interesse zu einem wertvollen Gesellschaftsmitglied. Moralisch sein oder ethisch handeln ist dann kein aufgesetztes und künstliches CSR-Konzept, son-

dern ein integriertes Element der Unternehmensstrategie. So ist es auch zu kommunizieren und so ist das operative Tagesgeschehen an den Standards auszurichten. Ethik-Seminare und -Workshops sowie das „Einüben von Moral“ sind dann völlig verzichtbar.

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

Benutzte Literaturquellen:

Aßländer, M. (Hrsg.) (2011): Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart.

Homann, K.; Lütge, C. (2004): Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster.

Institut für Demoskopie Allensbach (2012): Wirtschaftliches Verständnis und ordnungspolitische Positionen der Bevölkerung, Allensbach.

Pies, I.; Beckmann, M., Hielscher, S. (2009): Wie Unternehmen dem Vertrauensverlust im System und ins System der Marktwirtschaft unternehmerisch begegnen können. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Jg. 61, Heft 5, S. 442–464.

Suchanek, A. (2007): Ökonomische Ethik, 2. Aufl., Tübingen.

Das aktuelle Stichwort

Sozialgenossenschaften

Genossenschaftliche Antworten

Herausforderungen im sozialen Bereich existieren viele und es ist davon auszugehen, dass sich noch mehr herausbilden werden: Arbeitslose, vor allem jugendliche Arbeitslose und langfristig Arbeitslose, die Folgen der demografischen Entwicklung für den Pflegebedarf und die Gesundheitsversorgung, die Betreuung von Kindern sowie von pflegebedürftigen Eltern der dringend benötigten gut ausgebildeten Mitarbeiter, die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, die gesellschaftliche Integration von Menschen mit Behinderung, die Erhaltung regionaler und ländlicher Lebensräume mit der Nahversorgung mit Lebensmitteln und Dienstleistungen. Dies sind nur einige Beispiele. Doch sie lassen bereits die Frage erkennen, ob Genossenschaften Lösungen für diese Herausforderungen beinhalten. Als gemeinsame Bezeichnung für Genossenschaften mit einem solchen Inhalt soll „Sozialgenossenschaften“ verwendet werden.

Noch gibt es erst – je nach Abgrenzung – einige wenige Beispiele für Sozialgenossenschaften. Doch die Beschäftigung mit der Frage, was Sozialgenossenschaften angesichts der demografischen sowie anderer gesellschaftlicher Herausforderungen leisten können, ist eine naheliegende. Denn Genossenschaften können seit jeher vor allem in Phasen des Wandels, ihre Stärken besonders ausspielen, dann wenn neue Lösungen erforderlich sind.

Soziale Belange

Unter Sozialgenossenschaften können also Genossenschaften zusammengefasst werden, deren Mitglieder die sie direkt oder indirekt betreffenden sozialen, demografischen oder anderen gesellschaftlichen Entwicklungen selbst gestalten, auf sie reagieren und

gemeinsame Lösungen organisieren wollen. Manche Sozialgenossenschaften sind daher bereits seit längerem tätig, wenngleich unter anderen Bezeichnungen. Seit der Reform des deutschen Genossenschaftsgesetzes werden in §1 GenG explizit die sozialen Belange genannt, deren gemeinsame Organisation zum Inhalt von MemberValue-Strategien gemacht werden können.

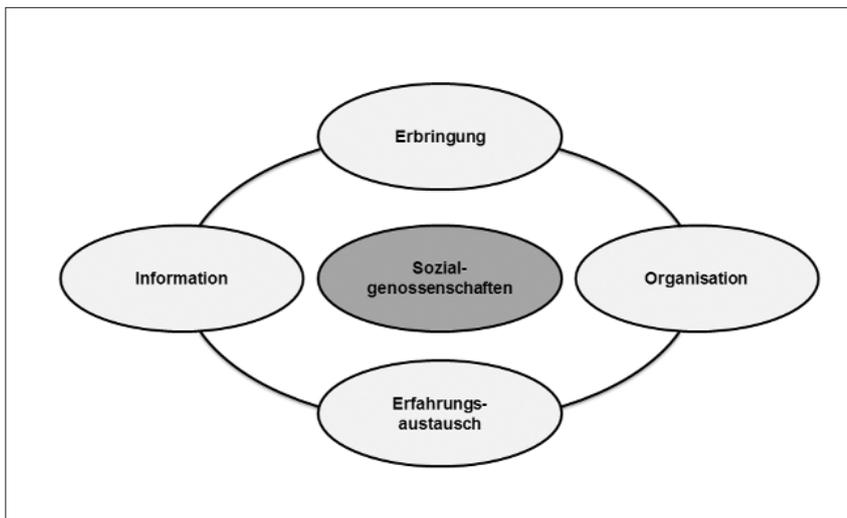
Organisationsalternativen

In ordnungspolitischer Hinsicht sind genossenschaftliche Lösungen gerade im sozialen und gesellschaftlichen Bereich von besonderer Bedeutung, denn erstens werden staatliche Bereitstellungen immer näher an ihre fiskalischen Grenzen gelangen und zweitens stellen sich Schranken der gesellschaftlichen und politischen Akzep-

tanz für rein privatwirtschaftliche Lösungen heraus, etwa gewinnorientierte „Dienstleistungsketten“ oder investorenorientierte Organisationsmodelle. Dazu kommt, dass Vereine nicht in der Lage sind, die notwendigen wirtschaftlichen Bezüge zu bewältigen, was manchmal auch für andere Non Profit-Organisationen gilt. Sozialgenossenschaften mit ihrer besonderen Governance können also tatsächlich Organisationsalternativen darstellen.

Mitgliederstrukturen

Die Heterogenität der Aufgaben schlägt sich auch in den möglichen Mitgliederstrukturen von Sozialgenossenschaften nieder, die kennzeichnend für unterschiedliche Typen sind. So können erstens die Betroffenen selbst die Mitglieder sein und genossenschaftlich kooperieren. Sie finden



Leistungsprofile

eine gemeinsame Lösung für ihren homogenen Bedarf. Beispiele dafür sind z. B. die Organisation des Seniorenwohnens oder die Nahraumversorgung oder genossenschaftliche Initiativen zur Erhaltung von Lebensräumen. Zweitens können die Agenten der Betroffenen die Mitglieder von Genossenschaften sein. Dies können etwa Eltern oder Kinder oder Arbeitgeber sein. Entsprechende Beispiele sind Genossenschaften mit der gemeinsamen Organisation der Kinderbetreuung oder der Palliativmedizin oder genossenschaftlich organisierte Werkstätten für Beschäftigungsmöglichkeiten von behinderten Jugendlichen. In diese Kategorie zählen auch die Familiengenossenschaften, deren Mitglieder Unternehmen sind, die die Betreuungsleistungen (Kinder, Eltern) ihrer Mitarbeiter organisieren, um auf diese nicht jahrelang verzichten zu müssen (s. zwei Beispiele unter benutzte Literaturquellen).

Leistungsnetzwerke

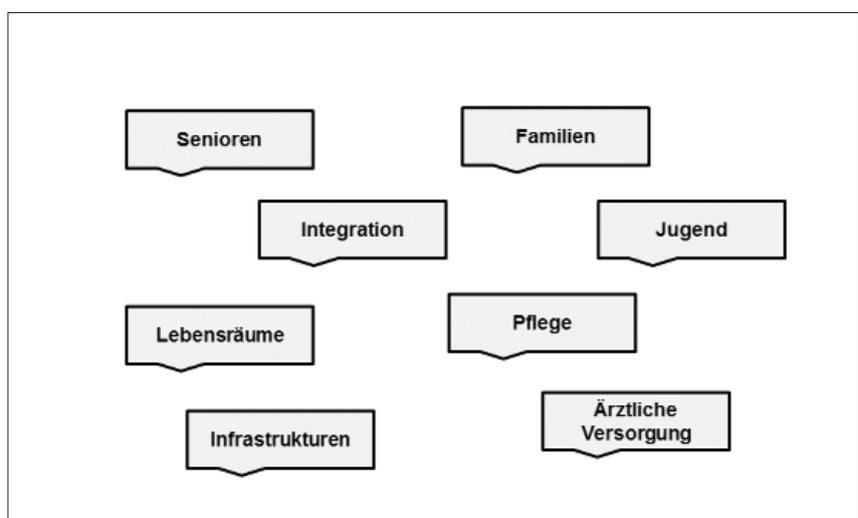
Drittens können professionelle und/oder ehrenamtlich tätige Leis-

tungserbringer, wie z.B. die Verbände der freien Wohlfahrtspflege, Mitglieder einer Sozialgenossenschaft sein. Sie bündeln ihre Leistungen und können auf diese Weise Größen-, Vielfalts- und Wissensvorteile nutzen. Als Beispiele können Krankenhausnetzwerke, die genossenschaftlich organisierten Bereitschaftsdienste von Ärzten sowie Netzwerke der Jugendhilfe und andere genossenschaftliche Netzwerke zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen genannt werden. Auch die Netzwerke, die auf ge-

sellschaftlichem Engagement beruhen, soziale Projekte als ihren Zweck definiert haben und genossenschaftlich organisiert sind, fallen in diese Kategorie. Diese drei Mitgliederstrukturen eint, dass sich jeweils homogene Mitgliedergruppen zusammenschließen. Sie können auch als „originäre“ Mitgliedergruppen eingeschätzt werden.

Meta-Genossenschaften

Viertens können Kombinationen der drei genannten Mitgliedergruppen genossenschaftlich zusammenwirken, meist für spezielle und größere Projekte. Fünftens sind Sozialgenossenschaften auch als Public Private Partnerships organisierbar, meist mit kommunalen neben privaten und ehrenamtlichen Mitgliedern. Dieses dürfte eine Konstellation darstellen, die noch deutlich mehr Bedeutung gewinnen wird. Sechstens können Meta-Genossenschaften gegründet werden. In solchen schließen sich mehrere Sozialgenossenschaften zu einer Genossenschaft auf der Sekundärebene zu-



Anwendungsbereiche

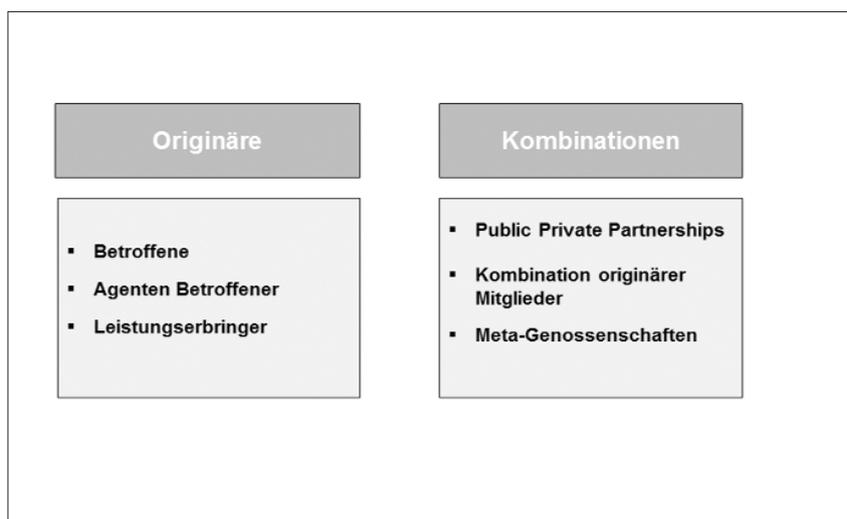
sammen, um z. B. eine Leistungsbündelung oder ein erweitertes Leistungsprofil zu erreichen. Diesen drei Typen von Mitgliederstrukturen ist gemeinsam, dass es sich um Kombinationen von originären Mitgliedergruppen handelt.

Leistungsprofil

Sozialgenossenschaften unterscheiden sich weiters darin, welcher Art ihre gemeinsamen Aktivitäten sind, also auch welchen Inhalt ihre MemberValue-Strategie (vor allem die unmittelbare Komponente) aufweist. Dies kann erstens die eigentliche Erbringung der Leistung sein. Zweitens kann die Organisation der Leistungen den Zweck der Genossenschaften ausmachen. Drittens kann dieser in der Bündelung von Informationen über geeignete Leistungserbringer und deren Vermittlung bestehen. Viertens kann die Genossenschaft ihren Zweck darin sehen, gemachte Erfahrungen zu bündeln und einschlägigen Akteuren eine Plattform für den Erfahrungsaustausch zu bieten. Es ist evident, dass Sozialgenossenschaften diese vier Typen von Leistungen auch kombinieren können und dass das Leistungsprofil in einer engen Korrespondenz mit der Mitgliederstruktur steht.

Eignung

Die genossenschaftliche Governance weist Merkmale auf, die Genossenschaften als eine besonders geeignete Organisationsform für soziale Zwecke erkennen lässt. Besonders ihre langfristige Orientierung ist zu nennen, die der sozialen Herausforderung gerecht wird. Dazu kommt als Grün-



Mitgliederstrukturen

dungsmotiv die kollektive Selbsthilfe. Diese kann bei Sozialgenossenschaften auch in der Ausprägung erkannt werden, dass Agenten der eigentlichen Zielgruppe für diese tätig werden oder dass Akteure genossenschaftlich zusammenwirken, die sich die Organisation oder Abwicklung oder die Finanzierung sozialer Projekte zu ihrer Aufgabe gemacht haben. Sofern sie selbst daraus einen Nutzen ziehen und mit einem isolierten Vorgehen keine entsprechenden Projektergebnisse erreichen könnten, geht es zweifellos um kollektive Selbsthilfe. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Sozialgenossenschaften ist, dass über die Projektziele hinausgehend positive gesellschaftliche Wirkungen hervorgerufen werden können. Weiters kann erst durch die Zusammenarbeit eine Kooperationsrente erzielt werden, können also größere Projekte gestemmt werden. Schließlich ist die eigene Initiative, das weitgehende „Fehlen von Fremdbestimmung“ hervorzuheben ebenso wie die Kontrolle in Lebensbereichen, die den Menschen sehr wichtig sind.

Bilden die Agenten die Mitglieder der Sozialgenossenschaften gilt dies in dem beschriebenen weiteren Sinn. Auch die besondere genossenschaftliche Entscheidungsfindung trägt zur Eignung von Sozialgenossenschaften für die aktuellen Herausforderungen in den genannten Bereichen bei.

Grenzen

Doch realistischerweise müssen auch die Grenzen der genossenschaftlichen Organisation sozialer Belange berücksichtigt werden. Sie können auch als Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit von Sozialgenossenschaften interpretiert werden. Eine erste besteht darin, dass sich auch Sozialgenossenschaften rechnen müssen. Dies hat nichts mit einer isolierten Gewinnorientierung zu tun, sondern damit, dass ein stimmiges Konzept vorhanden sein muss, das es ermöglicht, sich selbst zu tragen. Ein solches Konzept kann selbstverständlich auch staatliche Förderungen beinhalten, sofern diese an sozialen Merkmalen festgemacht werden und nicht an der genossenschaftlichen Organi-

sationsform. Ein tragfähiges Fundament beinhaltet auch, dass sich die Sozialgenossenschaft nicht von solchen Förderungen abhängig machen darf. Konkret dürfen grundlegende Reformen der Sozialpolitik den Genossenschaften nicht das Fundament entziehen. Dies gilt es vorher entsprechend zu berücksichtigen. Zweitens sollten Sozialgenossenschaften nicht nur dann überlebensfähig sein, wenn Mitglieder selbstlos sind und sich ehrenamtlich engagieren. Auch diesbezüglich ist ein stimmiges Gesamtkonzept entscheidend. Drittens sollte die Gründung von Sozialgenossenschaften nicht ins Auge gefasst werden, wenn gut funktionierende und wettbewerbsfähige Angebote existieren, z. B. von Wohlfahrtsverbänden oder von staatlichen Organisationen.

Gesellschaftlich wertvoll

Bei Sozialgenossenschaften zeigt es sich besonders, dass sie weit über die Mitglieder hinauswirken und gesellschaftlich wertvolle Wirkungen erzielen. Sie übernehmen im eigenen Inter-

esse Aufgaben, die sonst nicht oder weniger gut erfüllt werden würden. Auch wenn eine Gesellschaft entschieden hat, dass es sich um Aufgaben der Gemeinschaft handelt, kann diese durch die genossenschaftlichen Aktivitäten entlastet und können die Ressourcen anderweitig eingesetzt werden. Es können also wirtschafts- oder gesellschaftspolitische Aufgaben, die dem Staat zugewiesen wurden, ergänzt oder übernommen werden. Immer dann, wenn dies der Fall ist, stellt sich auch die Frage der Finanzierung der genossenschaftlichen Aktivitäten bzw. deren Förderung. Eine solche ist auch im genossenschaftlichen Modell zulässig, darf jedoch nicht Genossenschaften wegen ihrer speziellen Governance fördern, sondern eben wegen ihrer Aktivitäten und Aufgaben, die auch von nicht genossenschaftlich ausgestalteten Organisationen erbracht werden könnten, für die entsprechende Förderungen ebenso zugänglich sein müssten.

Fazit

Es ist davon auszugehen, dass Sozialgenossenschaften zunehmende Bedeutung bekommen werden. Daher gilt es, sich damit auseinanderzusetzen, welchen Beitrag sie zu den sich abzeichnenden sozialen und gesellschaftlichen Herausforderungen leisten können und wo ihre Grenzen liegen. Diese Ausführungen sollten einen ersten Beitrag dazu liefern, ohne bereits auf eine fundierte Analyse zurückgreifen zu können.

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

Benutzte Literaturquellen:

Theurl, T. (2013a): Das ordnungspolitische Profil von Genossenschaften, In: Pies, I. (Hrsg.): Das weite Feld der Ökonomik, Stuttgart 2013, S. 185-191.

Theurl, T. (2013b): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien. In Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 63, Heft 2, S. 81-94.

Theurl, T.; Raiffeisenverband Südtirol (Hrsg.) (2010): Genossenschaften auf dem Weg in die Zukunft, Aachen, insb. Podiumsdiskussion: Erfolg durch Verantwortung, Verantwortung durch Erfolg, S. 91-118.

<http://www.familiengenossenschaft.eu/>

<http://www1.wdr.de/themen/wirtschaft/familienhilfegenossenschaft100.html>

Für Sie gelesen

Daron Acemoglu/James A. Robinson: „Warum Nationen scheitern: Die Ursprünge von Macht, Wohlstand und Armut“

Frankfurt am Main: S. Fischer, 2013, ISBN: 978-3-10-000546-5, 608 Seiten, 24,99 €

Das Buch beschäftigt sich mit der Frage, warum sich die verschiedenen Nationen auf der Erde wirtschaftlich unterschiedlich entwickeln. Das Ziel der Autoren ist es, die Faktoren zu bestimmen, die einem Land Macht und Wohlstand bringen, gleichzeitig aber auch die Begebenheiten zu identifizieren, die eine Stagnation zur Folge haben oder einen Abschwung begünstigen. Anhand mehrerer Beispiele gelangen die Autoren zu dem Schluss, dass die geografische Lage und die Kultur eines Landes keinen wesentlichen Einfluss haben. Denn nach dem Zweiten Weltkrieg wurden Deutschland und Korea geteilt und erhebliche Unterschiede in der Entwicklung zwischen West- und Ostdeutschland sowie Nord- und Südkorea waren die Folge. Dabei haben beide Länder über eine vergleichbare geografische Lage verfügt und die grundlegenden kulturellen Eigenheiten konnten innerhalb der kurzen Zeitspanne kaum geändert werden. Besonders eindrucksvoll wird diese Argumentation anhand des Beispiels der Stadt Nogales. Diese wird in der Mitte von einem Zaun getrennt, so dass der nördliche Teil zum US-Bundesstaat Arizona gehört und der südliche Teil zu Mexiko. Das Durchschnittseinkommen der Haushalte im Norden ist mit circa 30.000 US-Dollar in etwa dreimal so hoch wie im Süden und auch die Lebenserwartung



ist im Norden wesentlich höher. Diese Unterschiede können nicht auf eine unterschiedliche geografische Lage zurückzuführen sein und auch kulturell bestehen kaum Unterschiede, da die Trennung der Stadt erst Mitte des 19. Jahrhunderts vorgenommen wurde und vorher beide Teile zum mexikanischen Staat gehörten. Die Autoren sind der Auffassung, dass die Institutionen der Bestimmungsgrund für Unterschiede in der Entwicklung sind. Sie unterscheiden hierbei zwischen inklusiven Institutionen, die sie als positiv betrachten und extraktiven Institutionen, die sie negativ einschätzen. Der Grundgedanke bei inklusiven Institutionen besteht darin, dafür zu sorgen, dass sich ein Großteil der Bevölkerung am Wirtschaftsleben beteiligen kann, da Talente und Ideen weit über die Bevölkerung eines Landes verstreut sind. Deshalb sollen Anreize geschaffen werden, diese Fähig-

keiten für die Entwicklung des Landes nutzen zu können, indem breite Bevölkerungsteile selbst Wohlstand erreichen können. Darüber hinaus soll es gesicherte Eigentums- und Vertragsrechte, eine funktionierende Justiz und Wettbewerb geben. Demgegenüber stehen die extraktiven Institutionen. Diese sorgen dafür, dass nur eine kleine Gruppe an einer wirtschaftlich positiven Entwicklung partizipieren kann. Bei der Betrachtung der Geschichte gelangen Acemoglu und Robinson zu dem Ergebnis, dass inklusive Institutionen eine Ausnahme bilden und im Normalfall eher die extraktiven Wirtschaftsinstitutionen vorherrschen. Dabei sei die Entwicklung dieser positiven Institutionen das Ergebnis politischer Prozesse und auch die Beibehaltung sei abhängig vom politischen Verhalten. Besonders interessant an diesem Buch sind aber nicht nur die historischen Betrachtungen, sondern auch ihre Vorhersagen für die zukünftigen Entwicklungen. So sind sie der Meinung, dass China keinesfalls die momentan hohen Wachstumsraten der Wirtschaft beibehalten kann, wenn es nicht in naher Zukunft die bis jetzt eher extraktiven Institutionen durch inklusive ersetzt.

☎ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

Nassim Nicholas Taleb: Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen

München: Albrecht Knaus Verlag, 2013, ISBN: 978-3-8135-0489-7, 672 Seiten, 26,99 €

In dem Vorgängerwerk zu diesem Buch, „Der schwarze Schwan“, hat der Autor Nassim Nicholas Taleb versucht aufzuzeigen, dass es Ereignisse gibt, die nicht vorhergesehen werden können, gleichwohl aber weitreichende Auswirkungen haben. Er beschrieb in jenem Buch auch die Ansicht, dass die Menschen die Tendenz dazu haben, mathematischen Berechnungen von Risiken zu sehr zu vertrauen und nach dem Auftreten eines nicht erwarteten Ereignisses, sich ex post eine Begründung zu überlegen, warum sich dieses Ereignis doch in gewisser Weise abgezeichnet hat. Die Weltsicht von Nassim Taleb ist jedoch, dass es unmöglich ist, die Vorgänge in der Welt in ihrer gesamten Komplexität zu erfassen. An dieser Stelle setzt auch das neue Buch von ihm, „Antifragilität“, an.

Der Grundgedanke hinter diesem Neologismus ist, dass das Antonym von „fragil“ eben nicht das von vielen Wörterbüchern angegebene „robust“ ist. Denn genauso wie das Gegenteil von „positiv“ nicht „neutral“, sondern „negativ“ ist, muss es ein Wort geben, dass die konträren Eigenschaften von Fragilität umfasst: Anti-Fragilität. Konkret bedeutet dies, dass es Dinge gibt, die durch Chaos oder schwierige Umstände nicht zerbrechen (fragil) oder unbeschadet bestehen bleiben (robust), sondern sogar noch stärker werden (anti-fragil). Die These von Nassim Nicholas Taleb ist es demnach, dass die Menschen in einer chaotischen Welt, die sie in ihrer Gänze



nicht verstehen, antifragile Dinge suchen sollten, da diese langfristig bestehen bleiben.

Zur Illustration führt Taleb verschiedenste Beispiele aus unterschiedlichen Bereichen an. So lässt sich die Triade fragil – robust – antifragil an drei Berufskategorien veranschaulichen. Als fragil können zum Beispiel akademische oder religiöse Berufe betrachtet werden. Wenn man als Bischof oder Politiker einem Skandal ausgesetzt ist und man sich demnach im Chaos oder schwierigen Umständen befindet, ist es sehr schwer, seine Reputation zu behalten, wahrscheinlich fehlt ab einem gewissen Ausmaß des Skandals das moralische Fundament, um seinen Beruf weiterhin adäquat auszuüben. Auf der anderen Seite sind künstlerische oder schriftstellerische Berufe antifragil. In der Vergangenheit hat sich oft gezeigt, dass wenn ein Buch oder Kunstwerk skandalumwittert ist, dies der Popularität des Künstlers sogar zuträglich ist, die ent-

sprechenden Personen werden durch das Chaos also stärker. Ein Beispiel für robuste Berufe wären dann etwa Tätigkeiten als Postbote oder Lastwagenfahrer, da diese relativ unbeeinflusst von Chaos blieben. Ein weiteres Beispiel für Antifragilität wäre das Schweizer Bankensystem. Befindet sich die Weltwirtschaft im Chaos ist häufig zu beobachten, dass viele Anleger ihr Geld in der Schweiz anlegen. Deren Banken gewinnen demnach durch das Chaos.

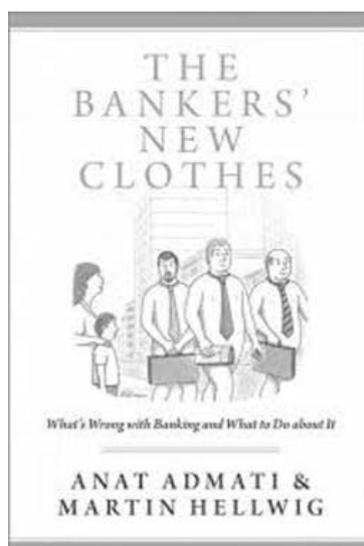
Das Buch besteht aus verschiedenen Anwendungen dieser zentralen Idee von Antifragilität, die entweder in unterschiedlicher Intensität entfaltet oder auf jeweils andere Bereiche angewendet wird: Evolution, Politik, Betriebswirtschaft, Morallehre, Erkenntnistheorie oder Philosophie. Dieses Buch ist insbesondere deshalb so innovativ, da es, in keiner Sprache bisher einen Begriff für das Konzept der Antifragilität gegeben hat, auch wenn das Prinzip einfach nachvollziehbar ist. Der charakteristische Schreibstil von Taleb, wissenschaftliche Ausführungen durch persönliche Anekdoten zu bereichern, erhöht dabei noch den Lesefluss.

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

Anat Admati/ Martin Hellwig: The Bankers' New Clothes – What's Wrong with Banking and What to do about it

Princeton, Oxford: Princeton University Presss, 2013, ISBN: 978-0691156842,
398 Seiten, 18,95 €.

Anat Admati und Martin Hellwig zeigen die gesellschaftlichen Kosten, die von einer Insolvenz eines Finanzinstitutes ausgehen können, anhand der Finanzmarktkrise 2007/08 auf. Dabei werden dem Leser zur Verdeutlichung der Risiken des Bankgeschäfts das Aktiv- und Passivgeschäft von Finanzinstituten und die damit einhergehende Bedeutung der Fristentransformation für die Gefahr einer Illiquidität und Insolvenz von Finanzinstituten aufgezeigt. Im Zentrum der Darstellung von Admati und Hellwig steht daher die Bedeutung des Kapitals für das Bankgeschäft zur Absorption möglicher Verluste aus Kreditausfällen. So könne eine hohe Eigenkapitalquote der Banken zu einer Erhöhung der Finanzmarktstabilität und somit zu einer Verringerung von gesellschaftlichen Kosten im Zuge einer Insolvenz von Banken beitragen. Die Argumente der Bankenbranche gegen eine Erhöhung der regulatorischen Eigenkapitalquote versuchen die Autoren zu entkräften. So führe eine solche nicht zwingend zu einer Reduzierung der Kreditvergabe bzw. zu einer Erhöhung der Kreditvergabebezinsen und somit zu einer Verringerung des wirtschaftlichen Wachstums einer Volkswirtschaft. Die wahren Gründe für die Ablehnung einer Erhöhung der Eigenkapitalquote durch die Banken werden dagegen in einer höheren Eigen-



kapitalrendite und den damit einhergehenden Bonuszahlungen der Manager infolge eines geringeren Eigenkapitalanteils gesehen. Die gesellschaftlichen Kosten im Zuge einer geringeren Verlustabsorptionsfähigkeit von Banken finden dagegen keine Berücksichtigung. Anhand eines anschaulichen Beispiels wird die Bedeutung des Eigenkapitals für die Tragfähigkeit von Verlusten und somit für die Solvenz von Banken aufgezeigt: Bei einer ungewichteten Eigenkapitalquote in Höhe von 3% kann ein Kreditinstitut bereits bei einem Kreditausfall in Höhe von 4% die Verbindlichkeiten gegenüber den Kunden nicht mehr bedienen. Während die Gewinne den Bankeigentümern zufließen, besteht bei Verlusten die Gefahr von gesellschaftlichen Kosten. Diese steigt mit sinkender Eigenkapitalquote. Auf-

grund dessen fordern die Autoren zur Sicherung der Stabilität der Finanzmärkte eine ungewichtete Eigenkapitalquote in Höhe von 30%. Da durch Basel III lediglich eine Leverage Ratio von 3% vorgegeben wird, stehen die Autoren dieser im Hinblick auf die Gewährleistung der Finanzmarktstabilität kritisch gegenüber. Auch die risikogewichtete Eigenkapitalquote gemäß Basel III wird aus Gründen der Manipulation dieser Kennzahl durch die Banken kritisch gesehen. Anhand letzterem wird die Verbindung der Politik zu den Banken verdeutlicht. Da die Staatsanleihen bei der Bestimmung der regulatorischen Eigenkapitalquote keine Berücksichtigung finden, geht damit ein Anreiz der Investition in solche Wertpapiere einher und führt somit zu einer Erleichterung der Staatsfinanzierung. Infolge dieser Aufführungen wird die Bedeutung des politischen Willens für einen stabilen Finanzmarkt aufgeführt. So schlussfolgern die Autoren, dass für eine Sicherstellung der Finanzmarktstabilität der politische Wille fehle.

☎ Dominik Schätzle

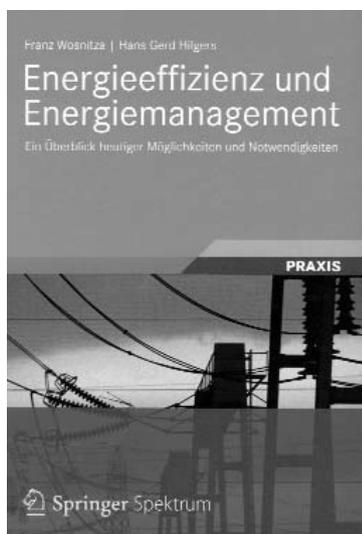
☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@
ifg-muenster.de

Neu auf dem Büchermarkt

Wosnitza, F. / Hilgers, H. G.,
Energieeffizienz und Energiemanagement – Ein Überblick heutiger Möglichkeiten und Notwendigkeiten

Wiesbaden, Springer Spektrum,
2012, ISBN: 978-3-8348-1941-3,
548 Seiten, 49,95 €.



In diesem Buch setzen sich Wosnitza und Hilgers intensiv mit verschiedensten Aspekten von Energieeffizienz und Energiemanagement auseinander. Sie betrachten die gesamte Wertschöpfungskette von der dezentralen Energieumwandlung bis zum Energiekonsum durch die Endkunden, immer auf der Suche nach der Antwort auf die Frage: Wie kann zeitgemäß Energie gespart werden, ohne dass Einbußen beim Wohnkomfort hingenommen werden müssen? Zunächst wird die Energiesituation in Deutschland erläutert, unter anderem die Notwendigkeit zur Energieeinsparung. Es folgt eine Darstellung mo-

derner Heizungstechnologien wie solarthermischer Anlagen, Pellet-Heizsysteme oder der Brennstoffzellentechnologie. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema Erzeugung und Speicherung von Energie, wobei insbesondere auf photovoltaische Energie-Umwandlungssysteme, Kleinwindkraftanlagen und Wärmespeicherung eingegangen wird. Daraufhin wird das Thema Wärmedämmung eingehend behandelt. Nebst bauphysikalischer Grundlagen werden Techniken des baulichen Wärmeschutzes, die Berechnung des U-Wertes, Wärmeleitfähigkeit, Wärmedämm-Verbundsysteme, das Wärmeverhalten von Gebäuden sowie das Passivhaus vorgestellt. Anschließend geben die Autoren einen Überblick über Lüftungstechnik, Lüftungshygiene und Kälteanlagen, bevor sie sich detailliert mit Beleuchtungstechnik und dem Management von Licht auseinandersetzen. Die Ausführungen werden abgerundet mit umfassenden Informationen zu Gebäudeautomations-Methoden zur Beobachtung und Kontrollierung sämtlicher Energie- und Informationsflüsse in einer Liegenschaft: Gebäude-Busse, Gebäudemanagement mittels Gebäudesystemtechnik und Energiemanagement mittels Energie-Monitoring.

Das Buch ist ein interdisziplinäres Fachbuch, welches ein ingenieurtechnisches Verständnis der vorgestellten Technologien voraussetzt, aber auch ökonomische, sozioethische, um-

weltpolitische und ökologische Trends aufzeigen möchte.

Bauer, Christoph / von Düsterlho, Jens-Eric, Distressed Mergers & Acquisitions
Wiesbaden, SpringerGabler,
2013, ISBN: 978-3-8349-3421-5,
280 Seiten, 49,95 €.



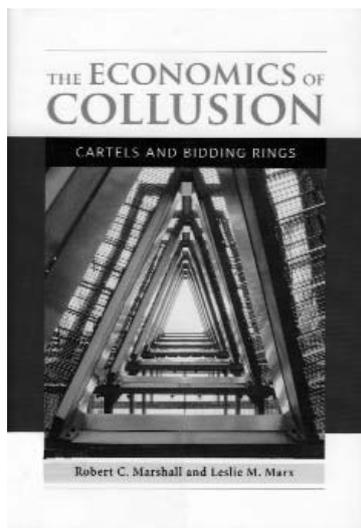
Der Kauf beziehungsweise Verkauf von Unternehmen in der Krise erfolgt häufig unter großem Zeitdruck und weist spezifische Besonderheiten auf. Daher haben Bauer und Düsterlho ein Werk erstellt, welches sich speziell mit dem Management solcher sogenannter Distressed Mergers & Acquisitions befasst.

Das Buch geht neben grundlegenden Fragestellungen auch auf typische Problemfelder von Distressed Mergers & Acquisitions ein, vorrangig aus der Sicht eines potenziellen Käufers des Unternehmens in Not. Sie betrachten das Problem Distressed Mer-

gers & Acquisitions aus verschiedenen Blickwinkeln und lassen erfahrene Praktiker zu Wort kommen, damit die vielfältigen Besonderheiten kompetent abgedeckt werden können.

Nachdem einige Grundlagen gelegt wurden, geht das Buch chronologisch vor: Zunächst wird die Pre Deal-Phase betrachtet, insbesondere das Projektmanagement, die Rolle des Chief Restructuring Officer und die Kommunikation. Es folgen Abhandlungen über die Deal-Phase, in denen nicht nur auf Financial Due Diligence, Tax Due Diligence, Debt-Equity-Swaps, Besonderheiten beim Kauf aus der Insolvenz und das Management ausgewählter Risiken eingegangen wird. Es werden auch Distressed Mergers & Acquisitions aus Sicht des Käufers und Distressed Mergers & Acquisitions als Bestandteil einer Bankenrestrukturierung aus Verkäufersicht betrachtet. Der abschließende Teil zur Post Deal-Phase zeigt Stolperfallen und Erfolgsfaktoren aus der Praxis auf und gibt Hinweise zur Sanierung und speziell zum Sanierungscontrolling.

Auf diese Weise ist ein Buch entstanden, das mit Know-how und Erfahrungen den beteiligten Akteuren von Distressed Mergers & Acquisitions praktisches Handwerkszeug bietet und sie so bei ihren Entscheidungen unterstützen kann.



Marshall, Robert C./ Marx, Leslie M., The Economics of Collusion – Cartels and Bidding Rings

Cambridge [u.a.], The MIT Press, 2012, ISBN: 978-0-262-01732-9, 302 Seiten, 63,39 €.

Die Autoren des Buches haben sich zwei Jahrzehnte lang ausgiebig mit dem Thema Kollusionen auseinandergesetzt. Nun legen sie ihre Sicht der Problematik dar: Was sind Kollusionen? Warum sind sie für die beteiligten Unternehmen profitabel? Wie werden sie implementiert? Wie können sie aufgedeckt werden?

Marshall und Marx beginnen ihre Ausführungen mit drei fiktiven Beispielen. Im ersten Beispiel legen sie dar, wie Unternehmen innerhalb eines Kartells einen Markt unter sich aufteilen und Preise vereinbaren. Das zweite Beispiel stellt die Organisation und Implementierung eines Submissionskartells dar. Im dritten Beispiel wird beschrieben, wie ein Mutterunternehmen versucht, Kollusionen zwischen den Divisionen aufzudecken. Diese drei Beispiele helfen dem Leser, ein grundlegendes Verständnis für Kollu-

sionen zu bilden und erleichtern den Einstieg in die folgende detaillierte ökonomische Analyse.

Die ökonomische Analyse folgt im Aufbau der Darstellung der Beispiele. Zunächst werden Preissetzungskartelle untersucht, insbesondere die Fragen wie sie den Wettbewerb unterbinden und wie sie konkret implementiert werden. Daraufhin werden Submissionskartelle unter die Lupe genommen, ihre Auswirkungen auf Ausschreibungen, ihre Implementierung und die Auswirkungen des Auktionsdesigns auf Submissionskartelle. Schließlich stellen die Autoren dar, wie Kollusionen mithilfe ökonomischer Evidenz aufgedeckt werden können. Somit bietet das Buch eine umfassende Darstellung der Problematik von Kartellen und zeigt Wege auf, dieser Problematik zu begegnen. Joseph Harrington, Jr. Professor of Economics urteilt: „Robert Marshall and Leslie Marx bring to this book a deep understanding of the scholarly body of research and an intimate and broad knowledge of actual cartels and collusive practices. While there are many scholars who possess the former, and many practitioners who possess the latter, it is a rare few who are in possession of both sources of insight. ‘The Economics of Collusion’ delivers one of the most comprehensive and instructive studies of cartels ever written.“

➔ Susanne Noelle
 ☎ (0251) 83-2 28 96
 ✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

Terminkalender

15. Oktober 2013

22. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Nutzungsgebühr oder die Gestaltung eines nachhaltigen Preis-Leistungsverhältnisses

Wohnungsgenossenschaften sehen in der Erfüllung des genossenschaftlichen Förderzwecks eine dauerhafte Verantwortung für das Wohnen ihrer Mitglieder. Dazu gehört auch eine entsprechende Gestaltung der Nutzungsgebühr. Viele Wohnungsgenossenschaften orientieren sich nach wie vor an dem klassischen Kostenmietprinzip im Sinne eines angemessenen Preis-Leistungsverhältnisses. In der Literatur wird deshalb oftmals argumentiert, dass Wohnungsgenossenschaften auf den Märkten preisregulierend wirken. Doch eben dieser Markt differenziert sich immer mehr. Wie sieht die Unternehmensstrategie bei der Mietpreisbildung in wachsenden Märkten, in ausgeglichenen Märkten und in schrumpfenden Märkten aus? Ist die so genannte „Unternehmensmiete“ realistisch, wenn sich in manchen Märkten keine Mieterhöhungsspielräume mehr ergeben, um beispielsweise Modernisierungskosten an die Nutzer weiterzugeben. Darüber hinaus stellt sich zunehmend die Frage nach der Mietzahlungsfähigkeit der Mieter.

21. Januar 2013

Wissenschaft und Praxis im Gespräch:

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

28./29. März 2014

12. Jahrestreffen IfG-Alumni

Zu ihrem 12. Jahrestreffen sind die IfG-Alumni am 28. und 29. März 2014 nach Münster eingeladen. Neben dem attraktiven Fachprogramm wird wieder ein geselliges Beisammensein geboten, das die Möglichkeit gibt, alte Erinnerungen und neue Erfahrungen auszutauschen. Die Einladung zum Alumni-Treffen wird wie gewohnt gegen Ende dieses Jahres verschickt werden.



Gründungs-Festakt der Raiffeisen-Gesellschaft, Schloss Montabaur, 7. Mai 2013

Wall of Excellence I

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

Mikroökonomik III (WS 2012/2013)



Julia
Austmann
(1,0)



Christian
Dreyer
(1,0)



Thorsten
Heilker
(1,0)



Christian
Sternberg
(1,0)



Madeline
Werthschulte
(1,0)

UK: Mergers & Akquisitionen (WS 2012/2013)



Methodia
Dishlieva
(1,0)



Linda
Lautenschläger
(1,0)



Lisa
Saling
(1,0)



Tobias
Strauch
(1,0)

UK Seminar Master und Bachelor (WS 2012/2013)



Flavia
Cortrie
(1,0)



Robert
Martens
(1,0)



Sebastian
Wölke
(1,0)

Europa entsteht durch die Währung oder gar nicht.

Jacques Rueff (1950)

Ihr könnt darauf vertrauen, dass der Euro eine stabile Währung sein wird. Das funktioniert.

Wolfgang Schäuble (1996)

Der Euro wird kommen, aber er wird keinen Bestand haben.

Alan Greenspan, 1997

Der Euro kommt zu früh.

Aufruf von 155 deutschen Professoren (1998)

Der Euro ist dazu bestimmt, eine schwache Währung zu sein.

George Soros (1999)

Es ist lächerlich anzunehmen, der Euro-Beitritt Griechenlands könne die Gemeinschaftswährung in Gefahr bringen. Griechenlands Volkswirtschaft ist wie diejenige Irlands oder Portugals viel zu klein, um die gesamteuropäische Ökonomie nachhaltig beeinflussen zu können.

Wim Duisenberg (2000)

Der Euro ist der Triumph eines Symbols über die Substanz.

Paul Krugman (2001)

Der Euro beruht auf derselben Art von Stabilität wie die Mark. Dafür haben wir mit dem Stabilitätspakt gesorgt.

Romano Prodi (2001)

Der Stabilitätspakt ist dumm.

Romano Prodi (2002)

Der Euroraum ist insgesamt bedeutend stabiler als viele der einzelnen Mitgliedstaaten vor der Einführung des Euro. Der Euroraum ist ein Unterpfand der Stabilität.

Jean-Claude Trichet (2008)