



**Herausgeber:**

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

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

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

Die Ausgabe 2/2013 wurde am 22.11.2013 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Genossenschaftsbanken sind anders .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Bekanntheit und Image der genossenschaftlichen Kooperation .....	6
Eigenkapital von Genossenschaftsbanken .....	8
Der Glasfaserausbau in Deutschland .....	10
<b>Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Eine Analyse vertraglicher Instrumente zur Vermeidung von Anreizproblemen in Kooperationen .....	12
Der Einfluss heterogener Unternehmenskulturen auf die Innovationsfähigkeit von Kooperationen .....	13
Motive für die Vernetzung in Logistikclustern .....	13
Dachmarken in Verbundgruppen .....	14
Insourcing, Outsourcing, Kooperation .....	14
Kooperationen in der Autolackierbranche .....	15
Kooperationen als Ursache von Qualitätsmängeln in der Automobilfertigung .....	15
Imagetransfer bei Marketingkooperationen .....	16
Technologieförderung .....	16
Die herausfordernde Aufgabe der Festlegung des EU-Haushalts .....	17
Alternative Institutionalisierungsformen von Ratingagenturen .....	17
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken .....	18
Der Schutz einer Volkswirtschaft vor Terrorismus .....	18
Markenallianzen .....	19
Innovationskooperationen für neue Antriebstechnologien .....	19
<b>Forschungsprojekte</b>	
Nachhaltigkeit als strategisches Unternehmenskonzept für Volksbanken und Raiffeisenbanken .....	20
Dezentrale Stromversorgung und Energiegenossenschaften .....	21
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Innovative IfG-Lehre – Videovorlesungen, Vorlesungsvideo .....	22
Kooperieren 2013/14 – Seminar zur Unternehmenskooperation .....	24
Projektstudium im Sommersemester 2013 – Angewandte Wirtschaftsforschung .....	25
Seminar zur Volkswirtschaftslehre .....	26
<b>Alumni-Forum</b>	
Prof. Dr. Otto Wiese: Reminiszenzen und provokante Fragen: (Instituts-)Erinnerungen und aktuelle Probleme .....	27
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
22. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Nutzungsgebühr oder die Gestaltung eines nachhaltigen Preis-Leistungsverhältnisses .....	30
Hamburg Institute of Family Owned Business – Third Annual International Academic Symposium .....	33
Der 28. Kennenlernabend am IfG – Kroatien .....	34

<b>Vorträge</b>	
Raiffeisenbanken: Zeitgemäß, verwurzelt, verlässlich .....	35
Die Volksbank Hohenlimburg – Regional verwurzelt und ein verlässlicher Partner .....	37
Genossenschaften: Nah am Markt und nah am Menschen .....	39
Genossenschaften: Einzigartig und zukunftsweisend .....	42
Die Mietpreisgestaltung im Rahmen der genossenschaftlichen Unternehmenstrategie .....	44
Kooperation ist Trumpf .....	46
Zusammenarbeit in einer Kooperation: Herausforderungen und Chancen .....	49
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Genossenschaftsverband Weser-Ems e.V. ....	51
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 136-139 .....	53
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 105-108 .....	55
Weitere Publikationen .....	57
<b>Pinwand</b> .....	58
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Familienunternehmen – Erfolgreich trotz oder aufgrund ihrer Andersartigkeit? .....	60
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Großer Handwerker-Befähigungsnachweis – Ökonomisch betrachtet .....	64
<b>Für Sie gelesen</b>	
Daniel Stelter, Veit Etzold, Ralf Berger, Dirk Schilder: Die Billionen-Schuldenbombe: Wie die Krise begann und warum sie noch lange nicht zu Ende ist .....	69
Thomas G. Weiss: Global Governance – Why? What? Whither? .....	70
Josh Lerner: The Architecture of Innovation – The Economics of Creative Organizations ...	71
Ralf Dewenter, Justus Haucap, Christiane Kehder (Hrsg.): Wettbewerb und Regulierung in Medien, Politik und Märkten .....	72
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	73
<b>Terminkalender</b> .....	75
<b>Wall of Excellence</b> .....	78
<b>Lehrpreis</b> .....	80

# Editorial



Neuerlich neigt sich für das IfG Münster ein arbeits- und erfolgreiches Jahr seinem Ende zu. Wie gewohnt sollen in unserem Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* die Aktivitäten des zweiten Halbjahres von 2013 dokumentiert und die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt werden. Wir können von wichtigen Veranstaltungen, von abgeschlossenen Projekten, von Vorträgen und von Konferenzbesuchen berichten. Alle Rubriken des Newsletters sind gut gefüllt und ich hoffe, dass für Sie Interessantes, Neues, vielleicht sogar Impulse für Ihre eigenen Aktivitäten dabei sind.

Das neue Jahr werden wir mit zwei wichtigen Institutsveranstaltungen beginnen. Am 20. Januar 2014 findet „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ statt, mit der Thematik „Stärken stärken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Warum sind Genossenschaftsbanken besser?“. Bereits am 16. Januar werden wir im „Forum Kartellrecht“, einer Kooperationsveranstaltung mit Kollegen der Rechtswissenschaftlichen Fakultät ein sehr aktuelles Thema diskutieren: „Nicht kontrollierende Minderheitsbeteiligungen: Reform der Europäischen Fusionskontrollverordnung?“. Mehrere neue Forschungsprojekte haben ihren Schwerpunkt in der Bankenregulierung mit den speziellen Voraussetzungen für die Genossenschaftsbanken, in den Bürokratiekosten sowie in strategischen Fragen von genossenschaftlichen und anderen Kooperationen. Aktuell erwarten wir die Ergebnisse von zwei Primärerhebungen, nämlich den Kooperationsaktivitäten von Familienunternehmen und den Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken. Im nächsten Newsletter werde ich darüber berichten.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2014



Für das Team des IfG  
Dezember 2013

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

# Meine Meinung

## Genossenschaftsbanken sind anders\*

*Simultane Optimierung*

Es sind nicht die Genossenschaftsbanken, die die negativen Schlagzeilen der vergangenen Jahre zu verantworten haben. Ihnen wird von ihren Kunden eine eher langfristige Orientierung, eine gewisse Bodenständigkeit sowie Zuverlässigkeit attestiert. Was aber macht Genossenschaftsbanken anders?

Besonderheiten ihres Geschäftsmodells führen dazu, dass sie weniger Risiken für ihre Eigentümer, für die Finanzwelt und die Volkswirtschaft insgesamt verursachen und dass sie ihre Probleme selbst zu lösen vermögen. Genossenschaftsbanken können nur ihren Kunden gehören und zwar jenen, die auch Anteile besitzen. Diese sind an den strategischen Entscheidungen ihrer Bank beteiligt und sie sind es, die von diesen Entscheidungen selbst betroffen werden. Genossenschaftsbanken sind mit ihren Eigentümern ungleich enger verbunden als alle anderen Banken. Vor Ort verwurzelt können sie nicht flüchten, wenn es Probleme gibt. Sie sind vielmehr in der Lage Standorte und Lebensräume zu stabilisieren. Die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Entscheidungen ist inhärenter Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. So sind es auch die Mitglieder, denen letztlich zugutekommt, was ihre Bank erwirtschaftet, nicht renditeorientierten Investoren und nicht Kommunen zur direkten Finanzierung ihres Haushalts.

Die bankentypische Ausrichtung am ShareholderValue wird bei Genossenschaftsbanken zu einer Orientierung am MemberValue und dieser geht weit über die Rendite hinaus. Der Unterschied zwischen der MemberValue-Orientierung einer Genossen-

schaftsbank und der ShareholderValue-Orientierung anderer Banken ist ein fundamentaler. Der Wert der Letzteren soll durch die Geschäfte mit den Kunden für die Eigentümer maximiert werden, die sich als Investoren verstehen. Der Wert der Genossenschaftsbanken hingegen wird durch die Geschäfte mit den Mitgliedern für die Mitglieder maximiert, die sich als Bankkunden verstehen. Es kommt also zu einer simultanen Optimierung durch die Eigentümer, die nicht an einer isolierten Kapitalbeziehung interessiert sind. Diese ist vielmehr eingehüllt in eine Leistungsbeziehung, was markante Konsequenzen nach sich zieht. Genossenschaftsanteile sind eben keine Anlageinstrumente, sondern das Fundament einer nachhaltigen Bankbeziehung. Dass es keinen Markt für Genossenschaftsanteile gibt, führt dazu, dass die Entwicklungen der Finanzmärkte mit ihren typischen Übertreibungen nicht in die Genossenschaftsbanken hinein getragen werden. Mit anderen Worten: Genossenschaftsbanken sind nicht finanzmarktgetrieben. Sie sind in der Realwirtschaft verankert, konkret beruhend auf den Geschäften mit vorwiegend lokalen und regionalen Kunden. So können Genossenschaftsbanken auch nicht feindlich übernommen oder heimlich verkauft werden. Somit haben sie aber auch keinen di-

rekten Zugang zur Finanzmarktfinanzierung, notwendiges Kapital muss also aus dem Erwirtschafteten oder von den Mitgliedern kommen. Dies zwingt zur Solidität.

Eine im Vergleich zu anderen Banken sehr stetige und weniger volatile Ertragsentwicklung resultiert auch aus der Einbindung der Genossenschaftsbanken in ein größeres Finanznetzwerk, die genossenschaftlichen FinanzGruppe.

Dass sich Genossenschaftsbanken in einem Wettbewerb unterschiedlicher Bankenmodelle als wettbewerbsfähig und krisenfest herausgestellt haben, korrespondiert nicht nur mit wirtschaftlichen Ergebnissen, sondern auch damit, dass Menschen Sicherheit, Stabilität und Verlässlichkeit suchen. Genossenschaftsbanken mit ihrem subsidiären Geschäftsmodell sind die Umsetzung der Sozialen Marktwirtschaft im Bankwesen, ein Tatbestand, der in den aktuellen Diskussionen über eine adäquate Bankenregulierung nicht unbeachtet bleiben sollte.

\* *Gekürzte Fassung von „Standpunkt“, FAZ vom 4.10.2013, S. 26.*

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

# Doktorarbeiten

## Bekanntheit und Image der genossenschaftlichen Kooperation

*Kommunikationsempfehlungen auf Basis der Erkenntnisse einer bundesweiten empirischen Untersuchung*

Genossenschaften stellen seit deutlich über 150 Jahren einen verlässlichen Governance-Rahmen für die kooperative Zusammenarbeit dar. Ursprünglich aus dem Kredit- und dem Landwirtschaftsbereich kommend, ist die genossenschaftliche Organisationsform heutzutage in nahezu allen Branchen zu finden und bewährt sich als zukunftsfähiges Konzept für die Bewältigung sich wandelnder Rahmenbedingungen.

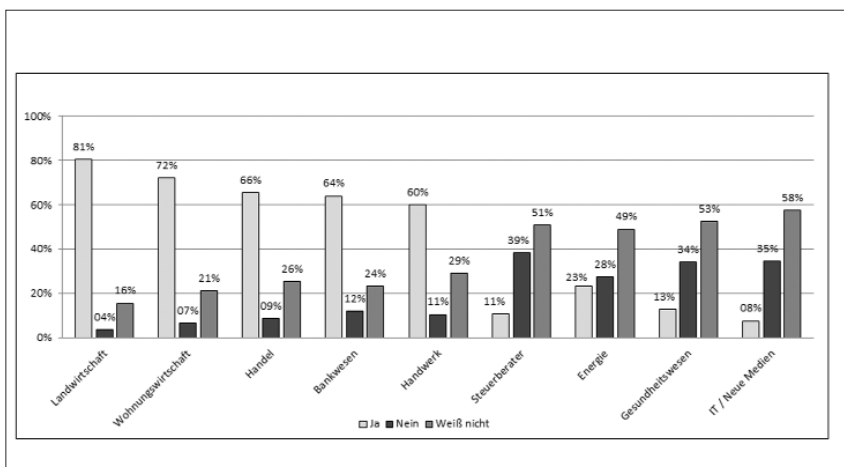
Diese sehr positive Sichtweise der Genossenschaft und insbesondere ihr Nutzen in der Bewältigung aktueller Herausforderungen wird laut Literatur nicht immer geteilt. Hinzu kommt, dass vermutet wird, die Genossenschaft würde beispielsweise in der Politik stiefmütterlich behandelt und in der Öffentlichkeit sei zu wenig über die Organisation bekannt. Ganz generell wird ihr ein schlechtes Image in der allgemeinen Wahrnehmung nachgesagt und beispielsweise Tradition als Rückständigkeit fehlinterpretiert. Auch die Doppeldeutigkeit der Bezeichnungen Genossenschaft und Genosse in Bezug auf deren politische

Verwendung wird als negativer Einflussfaktor auf die Einstellung gegenüber genossenschaftlichen Kooperationen angesehen. Wesentlicher Ausgangspunkt für die Dissertation ist in diesem Zusammenhang, dass dies alles jedoch lediglich Vermutungen sind, welche einer fundierten empirischen Basis bisher entbehrten.

Um dieser Forschungslücke adäquat zu begegnen, wurde in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) eine bundesweit repräsentative Befragung durchgeführt. Diese sollte belastbare Erkenntnisse dazu liefern, ob die angesprochenen Befürchtungen tatsächlich zutreffen

oder ob es um die Kenntnisse und die Wahrnehmung des Genossenschaftswesens besser bestellt ist als gedacht. Ein Blick auf die aktuellen Entwicklungen im Genossenschaftssektor lässt letzteres als durchaus begründet vermuten. So ist festzustellen, dass seit dem Jahr 2009 die absolute Anzahl an Genossenschaften in Deutschland kontinuierlich steigt. Zuvor war dies zuletzt im Jahr 1950 der Fall.

Neben der explorativen Erhebung zur Bekanntheit und dem Image von Genossenschaften wurde mit der Arbeit auch angestrebt, auf Basis der Ergebnisse ein Konzept für die Kommunikation der Genossenschaftsidee zu entwickeln. Um die dabei bedeutsame Marketingperspektive gezielt einfließen zu lassen, und die Genossenschaft als Organisationskonzept für die Kommunikation handhabbarer zu machen, wurde dazu vorbereitend geprüft, ob sich die Genossenschaft als solche als Marke interpretieren lässt. Dazu wurde in der Arbeit beispielsweise von Branchenbesonderheiten abstrahiert und eine Metaperspektive eingenommen. Dies ist durch die konstituierenden Merkmale der genossen-



Bekanntheit genossenschaftlicher Tätigkeit in ausgewählten Branchen, n = 969

schaftlichen Kooperationsform möglich, welche sich unabhängig von ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich in jeder Genossenschaft finden. In zahlreichen Expertengesprächen mit Gesprächspartnern verschiedener Branchen und Tätigkeitsfelder wurden für die Befragung jene Aspekte und Merkmale herausgefiltert, welche die Genossenschaft als Organisationsform charakterisieren und besonders machen.

In der Studie wurde so untersucht, ob der Bevölkerung bestimmte Begrifflichkeiten, typische Genossenschaftsmerkmale und die genossenschaftliche Tätigkeit in verschiedenen Branchen bekannt sind. Neben diesen Fragen zum Wissen über Genossenschaften wurde das Image der genossenschaftlichen Kooperation über eine globale Einschätzung der Organisationsform, Assoziationen, die Bewertung der typischen Merkmale und das sogenannte Imagedifferenzial erhoben. Letzteres stellt ein Verfahren dar, welches einen Vergleich von Idealvorstellung und Realbild ermöglicht, so dass eventuelle Abstände zwischen diesen beiden identifiziert und bestenfalls hin zum Idealbild korrigiert werden können. Darüber hinaus wurde für die Ableitung späterer Kommunikationsmaßnahmen das Genossenschaftsinvolvement, das die Motivation sich mit Genossenschaften zu beschäftigen meint, gemessen.

In der Befragung zeigen sich viele richtige Antworten, wenn es um die typischen Genossenschaftsmerkmale geht. Begrifflichkeiten sind hingegen eher unbekannt. Hinsichtlich der Branchen lässt sich feststellen, dass es ein deutliches Bekanntheitsgefälle zwischen den eher traditionell genos-



Handlungsempfehlungen: Kommunikationsinhalte mit positiver Imagewirkung

senschaftlich geprägten Branchen, wie z.B. der Landwirtschaft, dem Wohnungswesen, dem Bankenbereich und dem Handel gegenüber solchen Branchen gibt, welche eher neuerlich genossenschaftliche Organisationen beheimaten (Neue Energien, IT). Die Untersuchung der Einstellung gegenüber Genossenschaften zeigt, dass Genossenschaften ganz generell durchaus positiv eingeschätzt werden und auch ein Großteil ihrer Merkmale Anklang in der Bevölkerung findet. Allen voran zeigt sich dabei der Zweck der genossenschaftlichen Organisation, nämlich die Generierung eines MemberValue für die Mitglieder, der von den Befragten als das wichtigste Merkmal angesehen wird. Insgesamt ist es grundsätzlich nicht so, dass falsche Kenntnisse über Genossenschaften in der Bevölkerung kursieren, sondern die Kommunikationsmaßnahmen insbesondere darauf ausgerichtet sein sollten, Wissensdefizite auszugleichen und beispielsweise bestimmte Merkmale bekannter zu machen. Es sollte darüber hinaus angestrebt werden, das gute Imageniveau der genossenschaftlichen Organisationsform zu halten. Die Kommunikation aktueller Genossenschaftsgründungen und damit die Eignung

der Genossenschaft für die Zusammenarbeit in zukunftssträchtigen Branchen kann dabei inhaltlich nützlich sein. Darüber hinaus lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kenntnis bestimmter Merkmale und der positiven Beurteilung von Genossenschaften feststellen, was für die Imagekommunikation genutzt werden sollte. Hinsichtlich der Beurteilung des Realbildes von Genossenschaften und deren relativer Ausrichtung an den Idealvorstellungen der dazu befragten Personen, ist festzustellen, dass durchaus Abweichungen zwischen den beiden Perspektiven bestehen. Potenziale für eine stärkere Annäherung an das Idealbild liegen dabei insbesondere in der stärkeren Kommunikation des unmittelbaren MemberValues. Durch die Ergebnisse zum Involvementniveau ist insgesamt eine eher bildhafte, emotionale Kommunikation einer textlastigen Informationsübermittlung vorzuzuziehen.

---

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

---

# Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken

*Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Basel III*

Das Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken ist gegenwärtig zum einen mit einer Verschärfung der Eigenkapitalregulierung durch Basel III und zum anderen mit einem durch die Finanz- und Schuldenkrise schwindenden Vertrauen der Kunden in die Banken konfrontiert. Vor diesem Hintergrund werden die Kapitalstrukturwahl und der Handlungsbedarf der Genossenschaftsbanken untersucht.

Im ersten Schritt der Analyse wird die existierende Kapitalstrukturtheorie auf Genossenschaftsbanken übertragen. Auf dieser Grundlage werden anschließend beobachtbare Determinanten der Eigenkapitalquote abgeleitet und im Rahmen einer Regressionsanalyse empirisch untersucht. Anhand der Ergebnisse dieser Analyse werden Rückschlüsse über die Relevanz der theoretischen Wirkungskanäle gezogen.

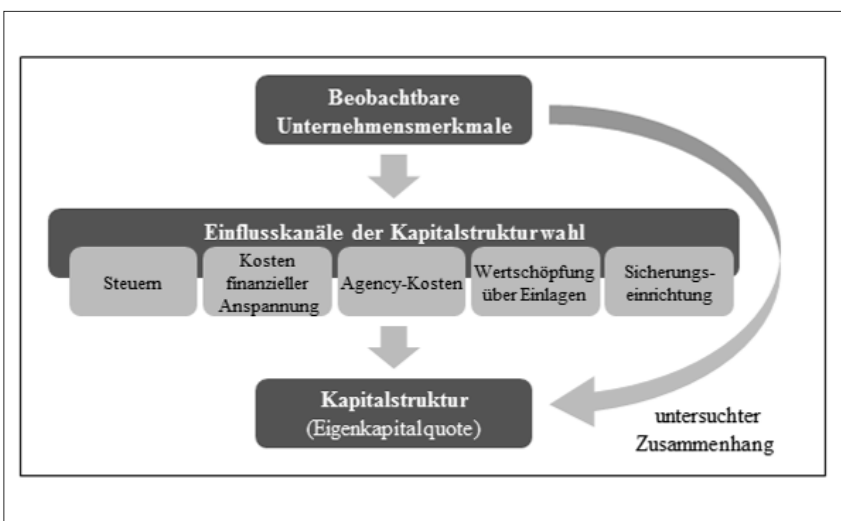
## Theorie der Kapitalstrukturwahl

Bei der theoretischen Analyse der Kapitalstrukturwahl lassen sich verschiedene Wirkungskanäle identifizieren. Diese werden in unterschiedlichem Maße durch die Besonderheiten von

Genossenschaftsbanken geprägt. Beispielsweise ist bei Genossenschaftsbanken ebenso wie im Fall anderer Unternehmen von einer Minderung der Attraktivität der Eigenkapitalfinanzierung durch die Besteuerung auszugehen. Die steuerliche Bevorteilung der Fremdfinanzierung kann zwar durch die genossenschaftliche Rückvergütung abgemildert, aber nicht vollkommen ausgeglichen werden. Der hieraus ableitbare negative Zusammenhang zwischen der Profitabilität und der Eigenkapitalquote konnte im Rahmen der Regressionsanalyse jedoch nicht bestätigt werden. Eine mögliche Erklärung hierfür ist das beobachtbare koordinierte Verhalten der Genossenschaftsbanken bei der Festlegung der Nominalverzin-

sung des Genossenschaftsanteils. Als weiteres Beispiel lassen sich Agenturkosten nennen, die bei Finanzierungsbeziehungen generell auftreten. Die Agenturkosten des Fremdkapitals werden bei Genossenschaftsbanken im Vergleich zu anderen Banken durch die Identität von Eigentümern und Kunden gemindert. Die Agenturkosten des Eigenkapitals werden hingegen durch ein Trittbrettfahrerproblem verschärft, dass auf das gesetzlich vorgegebene Kopfstimmrecht zurückzuführen ist. Für die Existenz der Agenturkosten konnten allerdings nur schwache empirische Indizien gewonnen werden. Als Erklärung hierfür lassen sich die zahlreichen Institutionen anführen, die zu einer Minderung der Agenturkosten beitragen. Hierzu zählen die genossenschaftliche Pflichtprüfung, die Vertreterversammlung, die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung und nicht zuletzt die Bankenaufsicht.

Im zweiten Schritt der Analyse wird die Eigenkapitalausstattung der Genossenschaftsbanken im Hinblick auf die durch Basel III verschärften Mindestanforderungen quantitativ beurteilt. Hierbei werden die genossenschaftlichen Zentralbanken ergänzend einbezogen, weil ihr regulatorischer Eigenkapitalbedarf gegebenenfalls durch die Primärinstitute gedeckt



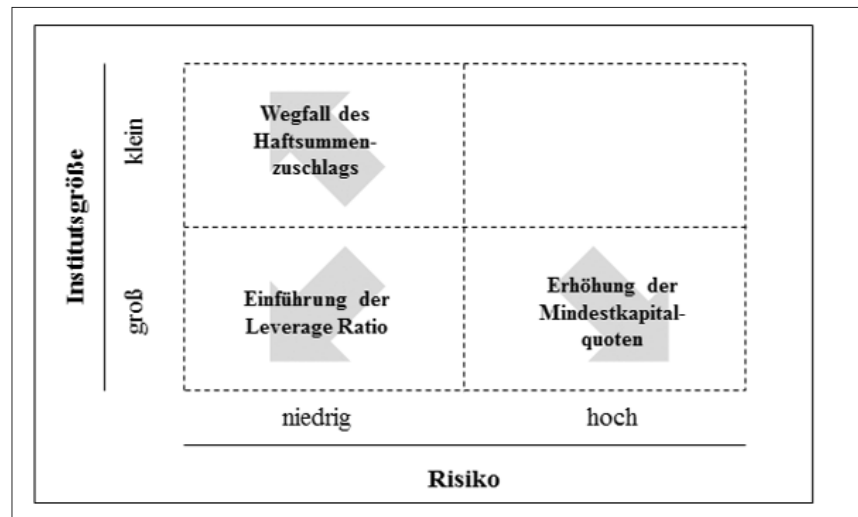
Untersuchungsdesign der Regressionsanalyse



werden muss. Bei der quantitativen Analyse wird eine sofortige Umsetzung des neuen Regelwerkes unterstellt. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Analyse werden abschließend Empfehlungen für die Ausgestaltung und Auswahl der zur Verfügung stehenden Eigenkapitalinstrumente formuliert. Im Fokus stehen hierbei die Kompatibilität der Instrumente mit den genossenschaftlichen Governancestrukturen und die regulatorischen Restriktionen.

### Auswirkungen von Basel III

Die quantitative Analyse der Auswirkungen von Basel III auf die Primärbanken zeigt, dass diese außer von der Erhöhung der regulatorischen Mindestkapitalquoten insbesondere vom Wegfall der Haftsummenzuschläge betroffen sind. Eingeschränkt gilt dies auch für die geplante Regulierung der Leverage Ratio. Diese drei Reformbestandteile wirken sich jedoch nicht gleichmäßig auf die Institute aus. Da der regulierungsbedingte Kernkapitalbedarf vor allem durch die Vervielfachung der Mindestkernkapitalquote getrieben wird, sind große Primärbanken mit hohen Risiken besonders von Basel III betroffen. Das Eigenkapital der kleinen Genossenschaftsbanken wird hingegen vom Wegfall des Haftsummenzuschlags überdurchschnittlich stark belastet. Dieser Reformbestandteil betrifft jedoch nur das Ergänzungskapital, das mittelfristig keinen Engpass darstellt. Im Gegensatz zu den Primärbanken sind die genossenschaftlichen Zentralbanken relativ stark von der Verschärfung der Risikomessung und der damit verbundenen Ausweitung der aufsichtsrecht-



Auswirkungen von Basel III im Querschnittvergleich der Primärbanken

lichen Risikoanrechnungsbeträge sowie der Reallokation der Abzugspositionen betroffen.

### Ausgestaltungsempfehlungen

Aufgrund der uneingeschränkten Anerkennungsfähigkeit offener Rücklagen ist zu erwarten, dass sich der in der Vergangenheit beobachtbare Trend zur Rücklagenausweitung zukünftig fortsetzen wird. Ein zunehmender Rücklagenanteil führt allerdings zu einem Verlust der disziplinierenden Wirkung einer Kündigungsdrohung der Mitglieder und zu einem zunehmenden Anreiz zur Rechtsformwandlung. Daher sollte eine Untergrenze für den Anteil des Geschäftsguthabens definiert werden. Die Ausweitung des Geschäftsguthabens kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden. Vor allem sollte der Genossenschaftsanteil als strategisches Instrument an der Schnittstelle zwischen Eigenkapital- und MemberValue-Management eingesetzt und zu diesem Zweck gezielt ausgestaltet werden. In der Arbeit werden hierzu drei idealtypische Aus-

gestaltungsempfehlungen präsentiert. Eine weitere Möglichkeit zur Ausweitung des Geschäftsguthabens besteht in der Zulassung investierender Mitglieder. Aufgrund der Gefahr starker Interessenkonflikte mit den ordentlichen Mitgliedern kommt sie jedoch nur für solche Genossenschaftsbanken in Frage, die vornehmlich das Ziel der regionalen Förderung verfolgen. Da die meisten Genossenschaftsbanken das Potential zur Generierung von Kernkapital über Mezzanine-Instrumente bisher kaum genutzt haben, ist ihr möglicher Beitrag zur Schließung der regulierungsbedingten Kernkapitallücke zu prüfen. Da dieser ebenfalls die Gefahr von Interessenkonflikten mit den Mitgliedern birgt, sind ihm nicht nur von regulatorischer Seite enge Grenzen gesetzt. Für Genossenschaftsbanken kommen diesbezüglich stille Beteiligungen und Write-Down-Bonds infrage.

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

## Der Glasfaserausbau in Deutschland

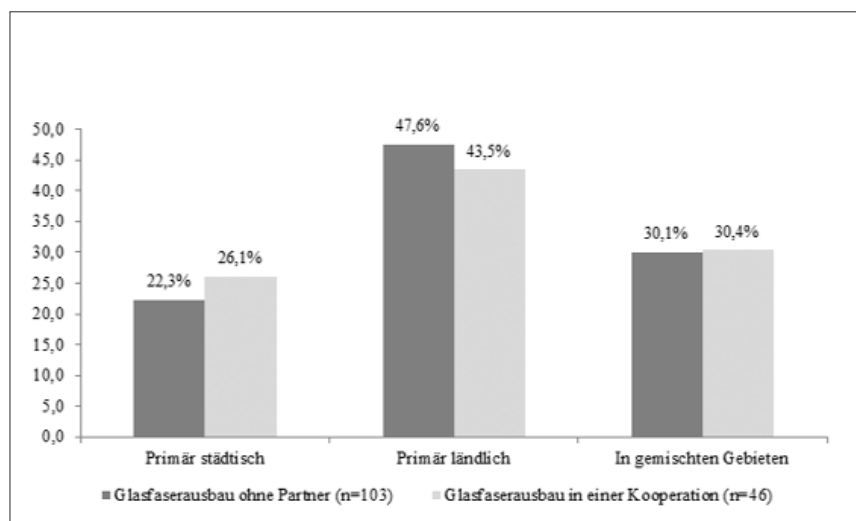
### *Eine empirische Untersuchung der Ausgestaltungsformen und Kooperationsvarianten*

Die Rahmenbedingungen im Telekommunikationssektor haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Eine Entwicklung dabei ist die Nachfrage nach immer höheren Übertragungsgeschwindigkeiten durch die Endkunden. Dabei kommen z.B. im Festnetzbereich die bestehenden Kupfernetze immer weiter an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Viele Anbieter sind daher dazu übergegangen, ihre bestehenden Netze durch moderne Glasfaserinfrastrukturen zu erweitern und ersetzen.

Obwohl sich Glasfaserkabel im Vergleich zu anderen Breitbandtechnologien als technisch überlegen erwiesen haben und der Einsatz durch die Bundesregierung und die Europäische Union ausdrücklich unterstützt wird, liegt das Ausmaß der Glasfaserausbauaktivitäten in Deutschland bislang hinter den öffentlichen Erwartungen zurück. Dies ist vor allem auf die mit dem Ausbau zusammenhängenden Kosten und Risiken zurückzuführen. Ein flächendeckender Ausbau in Deutschland in Abhängigkeit von der Glasfaservariante wird auf ca. 50-80 Mrd. Euro geschätzt, von denen der Großteil für Grabungs- und Tiefbauarbeiten anfällt. Vor allem in peripheren, ländlichen Regionen kommt es häufig zu einer Unterversorgung mit Glasfasertechnologie. Dort können die ausbauenden Akteure verstärkt auf öffentliche Fördermittel zugreifen. Aktuellen Schätzungen zufolge sind derzeit nur etwa 1 Mio. Haushalte an Glasfasernetze angeschlossen. Neben den hohen Kosten können noch weitere Hindernisse identifiziert werden. Die ausbauenden Unternehmen sind z.T. unsicher, inwieweit Telekommunikationsdienstleistungen auf Basis der Glasfasernetze auch tat-

sächlich nachgefragt werden. Zudem existiert bislang kein konsistentes Regulierungsregime in Bezug auf die Glasfasernetze. Insofern könnten die ausbauenden Akteure befürchten, dass sie durch Änderungen im Regulierungsregime benachteiligt werden. Um das Ausmaß der Glasfaserinvestitionen zu erhöhen, schlägt die Bundesregierung in ihrer Breitbandstrategie u.a. vor, Kooperationen beim Ausbau von Glasfasernetzen zu vereinbaren, so dass die Kosten und die Risiken für den Ausbau unter den Kooperationspartnern aufgeteilt werden. Grundsätzlich können zwei verschiedene Kooperationsformen unterschied-

den werden: Beim parallelen Ausbau werden nur wenige Infrastrukturelemente gemeinsam genutzt und parallele Netze in einem Gebiet ausgebaut. Dagegen wird beim komplementären Ausbau entweder das Gebiet unter den Partnern aufgeteilt oder die beteiligten Unternehmen übernehmen verschiedene funktionelle Teilaufgaben. Die Zielsetzung der Arbeit besteht darin, einen ersten Forschungsstand über die Ausgestaltungsmerkmale von Glasfaserausbauprojekten hervorzuheben. Im Rahmen der Arbeit wurde untersucht, inwieweit sich Ausbauvorhaben mit und ohne Kooperationspartner unterscheiden. Dazu wurden

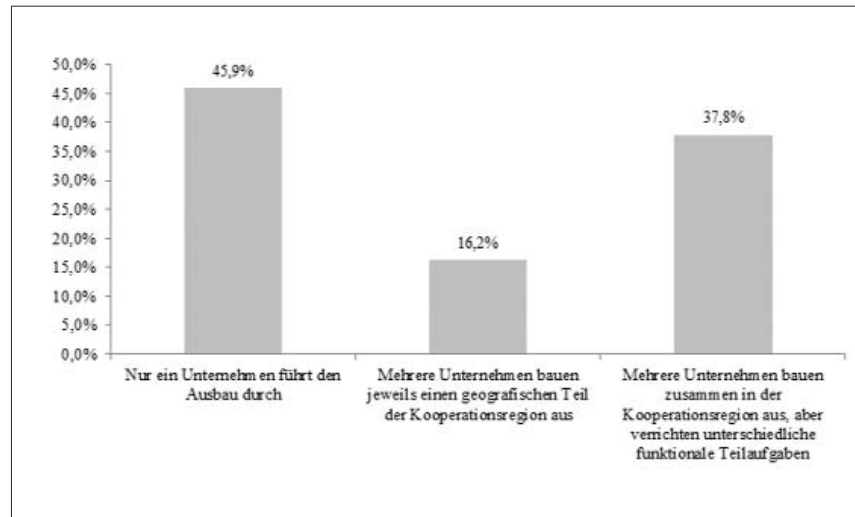


Vergleich des Glasfaserausbaus in städtischen und ländlichen Regionen

Vertreter aus den Landkreisen und kreisfreien Städten Deutschlands hinsichtlich der Ausbauaktivitäten in der Gebietskörperschaft befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass in der Praxis eine starke Heterogenität in Bezug auf die Ausgestaltungsmerkmale besteht. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in den Kommunen verschiedene Ausgangsbedingungen bestehen und sich die dort bereits vorhandene Infrastruktur stark unterscheidet.

Ein zentrales Ergebnis der Befragung zeigt, dass sich der Glasfaserausbau nicht nur auf städtische Regionen beschränkt. In den letzten Jahren wurde auch der Aufbau von Netzen in ländlichen und Mischregionen stark vorangetrieben. Dies gilt sowohl für den kooperativen als auch den autonomen Ausbau. Große Unterschiede bestehen noch zwischen dem Ausbau mit und ohne Kooperationspartner. Während ein autonomer Ausbau in etwa drei Viertel der befragten Gebietskörperschaften stattfindet, ist der Ausbau in einer Kooperation nur in einem Drittel der befragten Landkreise und kreisfreien Städte zu verzeichnen. Hierbei zeigt sich, dass der autonome Ausbau mehrheitlich von Telekommunikationsunternehmen durchgeführt wird, während an Kooperationen besonders häufig branchenfremde Unternehmen – Energie- und kommunale Versorgungsunternehmen – beteiligt sind.

Dagegen sind bei der konkreten Ausbautechnologie und Größe des Ausbaubereiches kaum Unterschiede zwischen einem kooperativen und einem autonomen Ausbau zu verzeichnen: Die ausbauenden Akteure wählen jeweils am häufigsten größere Gebiete,



Kooperationsmodelle beim Glasfaserausbau

die mehrere Städte umfassen, aber die flächendeckende Anbindung einer ganzen Region erfolgt in der Regel nicht. Technisch werden mehrheitlich solche Lösungen gewählt, in denen die Glasfaserleitungen nicht bis in die Gebäude der Endkunden, sondern zu vorgelagerten Knotenpunkten verlegt werden. Sowohl beim Ausbau mit als auch ohne Kooperationspartner liegt das Ausmaß von ausbaubegleitenden Infrastrukturmaßnahmen auf einem eher niedrigen Niveau.

In Bezug auf die Kooperationen beim Glasfaserausbau zeigt sich, dass diese meistens zwischen zwei Partnern vereinbart werden und auf einem Vertrag beruhen.

Bei der Befragung wurde ermittelt, dass ein paralleler Ausbau in der Praxis in keiner der befragten Gebietskörperschaften durchgeführt wird. Vielmehr findet entweder ein komplementärer Ausbau statt oder nur ein Partner nimmt einen Ausbau vor. Außerdem zeigt sich in den meisten Kooperationen die folgende Aufgabenaufteilung: Die operativen Bautätigkeiten werden von branchenfremden Unternehmen ausgeführt, während das Angebot von Dienstleistun-

gen häufig durch Telekommunikationsanbieter erfolgt. Ferner konnte gezeigt werden, dass Kooperationen vor allem dann vereinbart werden, wenn ein Partner über keine oder wenig eigene Infrastruktur verfügt und wenn in ländlichen Regionen die Glasfaserleitungen bis zu den Endkunden geführt werden sollen.

In Bezug auf die Ausbauhindernisse ist erkennbar, dass die Kostenunsicherheit als mit Abstand stärkstes Hemmnis beim Glasfaserausbau zu bewerten ist. Die Unsicherheiten hinsichtlich der Nachfrageentwicklung sowie der zukünftigen Markt- und Wettbewerbssituation werden als mittelhoch eingestuft. Die Regulierungsunsicherheit wird ebenfalls als mittelhoch eingestuft, auch wenn einzelne Aspekte wie die Höhe der Beihilfen und die fehlende Transparenz von technischen Schnittstellen als hoch bewertet werden.

---

➔ Sebastian Tenbrock  
 ☎ (0251) 83-2 28 99  
 ✉ sebastian.tenbrock@ifg-muenster.de

---

# Bachelor-/Masterarbeiten

## Eine Analyse vertraglicher Instrumente zur Vermeidung von Anreizproblemen in Kooperationen

### *Prinzipal-Agent-Probleme in kooperativen Wertschöpfungsketten*

Anreizbedingte Probleme wie Moral Hazard sind ein großes Problem in Delegationsbeziehungen. Solche Delegationsbeziehungen finden sich unter anderem in Wertkettenkooperationen. In ihrer Bachelorarbeit untersucht Julia Austmann, wie vertragliche Instrumente anreizbedingte Probleme in Wertkettenkooperationen vermindern können. Dabei zeigt sie insbesondere auf, welche Kombinationen von vertraglichen Instrumenten unter bestimmten Rahmenbedingungen sinnvoll sind.

In kooperativen Wertschöpfungsketten arbeiten mehrere rechtlich unabhängige Unternehmen zusammen, um ein bestimmtes Produkt zu erstellen. Sie sind dabei aufeinander angewiesen und gleichzeitig bemüht, ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Die Unternehmen verfügen in der Regel über unterschiedliche Informationen und Ziele. Diese Umstände können zum einen dazu führen, dass die Unternehmen nicht die bestmögliche Leistung erbringen, worunter die anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette zu leiden haben (Moral Hazard). Zum anderen können sie dazu führen, dass ein Unternehmen das andere ausnutzt (Hold-up). Solche anreizbedingten Probleme können die positiven Auswirkungen von Arbeitsdelegation reduzieren oder Arbeitsdelegation von Vorneherein verhindern. Eine geschickte Gestaltung der Kooperationsverträge kann diesen Problemen jedoch entgegenwirken. Julia Austmann beschreibt in ihrer Arbeit unterschiedliche Delegationsbeziehungen innerhalb von kooperati-

ven Wertschöpfungsketten und arbeitet heraus, welche anreizbedingten Probleme innerhalb dieser Beziehungen auftreten können. Anschließend stellt sie Lösungsmöglichkeiten für die identifizierten Probleme vor. Zur Vermeidung von Moral Hazard schlägt sie Qualitäts- und Liefervereinbarungen, Produktgarantien, eine bedachte Preissetzung und Prämiensysteme sowie gezieltes Controlling innerhalb der Wertschöpfungsnetzwerke vor. Zur Vermeidung von Hold-up führt sie angepasste Vertragslaufzeiten und Leistungsgarantien sowie gegenseitige spezifische Investitionen und Pfandhinterlegungen vor. Zudem beschreibt Julia Austmann die Rolle des Kooperationsmanagements, von Kapital- und Erfolgsbeteiligungen und von Dual Sourcing bei der Vermeidung von Moral Hazard und Hold-up. Im Anschluss stellt sie mögliche Probleme dieser Lösungsvarianten dar und schlägt vor, bestimmte vertragliche Instrumente miteinander zu kombinieren, um die Schwächen der einzelnen Instrumente zu kom-


pensieren. Werden beispielsweise feste Preise für bestimmte Güter abgemacht, damit der Zulieferer einen Anreiz hat, kostenminimal zu produzieren, könnte der Zulieferer die Qualität der Güter senken. Daher schlägt Julia Austmann bei Festpreisregelungen vor, zusätzlich die Qualität der gelieferten Güter zu überprüfen. Da lückenlose Verträge und eine vollständige Überwachung des Kooperationspartners unrealistisch sind, plädiert sie in ihrem Fazit dafür, ein besonderes Augenmerk auf die Interessenangleichung der Kooperationspartner zu legen.


#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Julia Austmann verfasst.

---

 Susanne Noelle

 (0251) 83-2 28 96

 susanne.noelle@ifg-muenster.de

---

## Der Einfluss heterogener Unternehmenskulturen auf die Innovationsfähigkeit von Kooperationen

### *Herausforderungen und Implikationen für das Kooperationsmanagement*

Das Thema Globalisierung ist nicht nur allgegenwärtig, sondern stellt die Unternehmen zudem vor große Herausforderungen. Sie müssen sich sowohl auf dem heimischen als auch auf dem internationalen Markt beweisen. Im Zuge der Globalisierung haben daher auch F&E-Kooperationen stark zugenommen.

Der Analyse des Einflusses von heterogenen Unternehmenskulturen auf die Innovationsfähigkeit von Kooperationen widmet sich die Bachelorarbeit von Beeke-Marie Rohde. Sie arbeitet dabei anhand der Kooperation von Toyota und BMW und mit Hilfe des Kultur-Ebenen-Modells nach SCHICHT zunächst kulturelle Differenzen exemplarisch heraus. Darauf aufbauend analysiert sie die potentiellen Auswirkungen dieser Differenzen auf

die Innovationskraft der anhand einer von ihr entwickelten modifizierten Variante der SWOT-Analyse. Anschließend identifiziert sie mit Hilfe des managementorientierten Prozessmodells nach THEURL Herausforderungen in den unterschiedlichen Phasen des Kooperationsprozesses und zeigt Möglichkeiten zum Umgang mit und zum frühzeitigen Erkennen künftiger Herausforderungen auf.

#### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Beeke-Marie Rohde verfasst.

Stephan Zumdick

(0251) 83-2 28 93

stephan.zumdick@ifg-muenster.de

## Motive für die Vernetzung in Logistikclustern

### *Eine komparative Analyse auf internationaler Ebene*

Das Konzept des Clusters hat in den letzten Jahren in Forschung, Praxis und öffentlicher Förderung an Bedeutung gewonnen – so auch in der internationalen Logistik. Insbesondere aufgrund der Globalisierung und den damit verbundenen weltweit zunehmenden Handelsströmen hat sich die Transportnachfrage vervielfacht.

Bei der Suche nach den Ursachen für diese Entwicklung stellt sich die Frage nach den Motiven für die Vernetzungen in Logistikclustern. Inwiefern beeinflussen die Branchenanforderungen möglicherweise die Akteure in ihrem Verhalten, sich regional zu vernetzen? Dieser Forschungsfrage geht Lena Kupijai in ihrer Bachelorarbeit nach. Dazu vergleicht sie zwei vollkommen unterschiedliche Logistikcluster: ein traditionell gewachsenes, geographisch günstig gelegenes

in Singapur und ein relativ junges, durch Infrastrukturmaßnahmen und Unternehmensansiedlungen gewachsenes in Saragossa (Spanien).

Im Rahmen der Fallstudien stellt sie fest, dass günstige exogene Faktoren, wie die geographische Lage, die politische und wirtschaftliche Situation, die Standortentscheidungen von Unternehmen beeinflussen und so zu Agglomerationseffekten führen können. Die Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen werden je-

doch durch endogene Faktoren, wie vorhandene und benötigte Ressourcen beeinflusst.

#### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Lena Kupijai verfasst.

Isabel Gull

(0251) 83-2 28 94

isabel.gull@ifg-muenster.de

## Dachmarken in Verbundgruppen

*Wie können Verbundgruppen dem Wettbewerb begegnen*

Verbundgruppen stehen komplexen Marktgegebenheiten gegenüber. Es gilt, angemessen auf Veränderungen zu reagieren und die Verbundgruppe „überlebensfähig“ zu machen. Hierzu kann das Konzept der Dachmarke dienen. In der Arbeit wurde das Potenzial, welches diese Strategie beinhaltet, untersucht.

Dem steigenden Wettbewerb treten viele mittelständische Unternehmen durch den Beitritt in eine Verbundgruppe entgegen. Häufig reicht das isolierte Konzept der Verbundgruppe nicht aus und es muss nach Strategien gesucht werden, mit denen man im Wettbewerb bestehen kann. Eine Strategie kann die Einführung von Dachmarken in Verbundgruppen sein. Um die Potenziale einer Dachmarke zu untersuchen, wird in der Arbeit zunächst auf die allgemeinen Vorteile von Marken, Handelsmarken und

Dachmarken zurückgegriffen. Diese Vorteile werden gruppiert und anschließend wird eine Checkliste zur Überprüfung der Potenziale erstellt. Es erfolgt eine praktische Anwendung auf den Fall REWE. Hier wird die Dachmarkenstrategie anhand der Checkliste auf ihr Kostensenkungs-, Expansions-, Innovationspotenzial etc. überprüft. Anhand des Beispiels wird festgestellt, dass die Führung einer Dachmarke viele Potenziale birgt, wobei der Aufwand zur Realisierung unterschiedlich groß ist. Vor

der Einführung einer Dachmarke ist daher zu prüfen, ob die Verbundgruppe über die finanziellen und organisatorischen Mittel verfügt.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Ingmar Schöbel verfasst.

---

➔ Katrin Schlesiger

☎ (0251) 83-2 28 95

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

---

## Insourcing, Outsourcing, Kooperation

*Organisationale Gestaltungsmöglichkeiten beim Aufbau und Betrieb öffentlicher Sportstätten*

Die Förderung des Sports und die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur werden als Aufgabe des Staates gesehen. Aufgrund einer angespannten finanziellen Haushaltslage können Kommunen dieser Verpflichtung allerdings nur noch bedingt nachkommen.

Lösung für dieses Problem kann die Realisation über alternative Organisationsformen darstellen. Melanie Schulte hat im Rahmen ihrer Bachelorarbeit „Insourcing, Outsourcing oder Kooperation – Eine kritische Analyse der organisationalen Gestaltungsmöglichkeiten beim Aufbau und Betrieb öffentlicher Sportstätten“ zu diesem Zweck alternative Finanzierungs- und Organisationsformen zur klassischen internen Leistungserstellung durch die Kommune untersucht.

Ihre Analyse stützte sie dabei zum einen auf eigenständig geführte Experteninterviews, zum anderen auf das Instrument der Transaktionskostenökonomik. Mit letzterem nahm sie isolierte Betrachtungen des Bereitstellungs- und des Betriebsprozesses vor und bewertete diese jeweils anhand der Transaktionskostendimensionen Spezifität, strategische Relevanz und Unsicherheit. Die dabei gewonnen Erkenntnisse evaluierte sie anschließend anhand von Experteninterviews

und kombinierte so Theorie und Praxis.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Melanie Schulte verfasst.

---

➔ Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ [stephan.zumdick@ifg-muenster.de](mailto:stephan.zumdick@ifg-muenster.de)

---

## Kooperationen in der Autolackierbranche

*Eine prozessorientierte Analyse der Kooperationsoptionen und –potentiale*

Kooperationen sind auch und besonders ein Instrument für kleine und mittelständische Unternehmen, um ihre Marktposition zu festigen. In dieser Arbeit wurde systematisch erhoben wie ein Autolackierbetrieb Kooperationen in der Kundenakquise, aber auch im Produktionsprozess, sinnvoll für sich nutzen kann.

Grundlage der Arbeit von Timo Bayertz war eine saubere und detaillierte Wertschöpfungskettenanalyse eines Autolackierbetriebes und der entsprechenden Schnittstellen zu Kunden und Partnern in den einzelnen Wertschöpfungsstufen. Hierzu wurde eine Befragung von Autolackierbetrieben durchgeführt, in der der Wettbewerbsrahmen und die Kooperationseignung untersucht wurden. Es wird dabei festgestellt, dass sich Kooperationspotenziale insbesondere im Bereich der Auftragsakquise und im Bereich

der Produktion zu Herstellern bestimmter Lacke ergeben.

Die Kooperation mit dem Lackhersteller wird ausführlich untersucht, indem die Schnittstellen zwischen Lackierbetrieb und dem Hersteller der Lacke analysiert werden. Da die Qualitätsunterschiede bei den Lacken unterschiedlicher Hersteller relativ gering sind, sind andere komplementäre Leistungen der Lackehersteller wichtig, die die Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen verstärken und eine intensivere Koopera-

tion formen, die zu einer höheren Bindung führt.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Timo Bayertz verfasst.

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@  
ifg-muenster.de

## Kooperationen als Ursache von Qualitätsmängeln in der Automobilfertigung

*Eine beispielgestützte Identifizierung der Managementimplikationen*

Die Anzahl der von Rückrufaktionen betroffenen Fahrzeuge hat im Jahr 2012 weltweit ein Rekordhoch erreicht. Vorrangige Ursache für die zum Teil millionenfachen Rückrufe sind fehlerhafte Bauteile.

Die resultierenden Kosten für die betroffenen Hersteller sind teilweise enorm und beschränken sich nicht auf eine einmalige finanzielle Belastung, so sind auch nachhaltige Imageschäden und rechtliche Auseinandersetzungen mit Kunden häufige Folgen. Vor diesem Hintergrund analysiert Jan Benedikt Stolze in seiner Bachelorarbeit, inwiefern Qualitätsprobleme in der Automobilindustrie kooperationsinduziert entstehen können. Dabei erkennt er zunächst mangeln-

des Vertrauen, Vorteilsnahme und industriespezifische Besonderheiten, wie eine komplexe und zeitkritische Produktion als häufige Ursache und diskutiert anschließend Managementansätze, wie die Integration eines Beziehungsmanagements, Qualitätsmanagements und die eigenständige Institutionalisierung des Kooperationsmanagements als Lösungsmöglichkeiten. Seine Analyse wird dabei anhand der Kooperation zwischen dem

Hersteller Daimler und dem Zulieferer Robert Bosch durchgeführt.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jan Benedikt Stolze verfasst.

Stephan Zumdick

(0251) 83-2 28 93

stephan.zumdick@  
ifg-muenster.de

## Imagetransfer bei Marketingkooperationen

### *Eine komparative Analyse ausgewählter Fallbeispiele*

Das Überangebot an Marken sowie der permanent steigende Wettbewerbsdruck als Folge globalisierter und gesättigter Märkte veranlassen immer mehr Unternehmen dazu, ihre Kompetenzen in Marketingkooperationen zu kombinieren.

Für den Kunden bieten Marketingkooperationen einen Wettbewerbsvorteil, da sie durch ihre doppelte Signalfunktion die Kaufentscheidung in der zunehmend homogenen Produktlandschaft vereinfachen. Die Marketingwissenschaft beschäftigt sich seit etwa zwei Jahrzehnten mit den Erfolgsfaktoren und Potenzialen eines Imagetransfers. Analysen anhand der Kooperationsrichtung sind bislang jedoch selten. Daher stellen sich folgende Fragen: Gibt es in horizontalen, vertikalen und diagonalen Koopera-

tionen verschiedene Herausforderungen und somit auch Erfolgsfaktoren und wo liegen die jeweiligen Potenziale? In ihrer Arbeit untersucht Jana Lorenz diese Forschungsfragen beispielhaft anhand der Kooperationen Cremissimo - Milka, Intel inside und Philishave Cool Skin mit dem Ergebnis, dass insbesondere diagonale Kooperationen Quelle von Wettbewerbsvorteilen im Bereich Differenzierung von Wettbewerbern und Stiftung von Kundennutzen sein können. Bei Vorliegen bestimmter Erfolgsfaktoren

können jedoch auch horizontale und vertikale Markenkooperationen erfolgreich sein.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jana Lorenz verfasst.

➔ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ isabel.gull@ifg-muenster.de

---

## Technologieförderung

### *Ein Überblick über wirtschaftspolitische Instrumente und Erfolgsmessung*

Die Förderung von Forschung und Entwicklung von neuen Technologien scheint ein weitgehend unumstrittenes wirtschaftspolitisches Instrument zu sein. Dabei sind die ökonomischen Gründe gar nicht so offensichtlich. In der Arbeit werden die Gründe für Technologieförderung ermittelt und wirtschaftspolitische Instrumente zur Förderung hinsichtlich der Erfolgsfaktoren verglichen.

Die Forschung und Entwicklung neuer Technologien ist der wesentliche Wachstumsmotor einer Volkswirtschaft. Dieses legt die Vermutung nahe, dass eine Förderung hier immer sinnvoll sein muss. Dennoch gilt es auch bei der Technologieförderung zu hinterfragen, wie die Förderung begründet werden kann. Da es um die Gewinnung von Erkenntnissen geht, treten hier externe Effekte auf, die unmittelbar in der Eigenschaft eines öffentlichen Gutes begründet sind und damit eine solche Rechtfertigung lie-

fern. Weitere Gründe sind Informationsasymmetrien.

Die Arbeit von Stephan Becker untersucht verschiedene Förderinstrumente hinsichtlich ihrer Eignung zur Förderung von Forschung und Entwicklung, d.h. ob sie in der Lage sind, die aufgezeigten Marktversagenstatbestände zu beseitigen. Diese Instrumente sind einerseits finanzieller Art (Zuschüsse, Darlehen, Beteiligungen, Steuerbegünstigungen, Garantien) und andererseits im institutionellen Rahmen angesiedelt (Technologie-

transferstellen und Patentgesetzgebung). Schließlich wird noch untersucht, welche empirischen Erkenntnisse es bisher bzgl. des Erfolgs dieser Instrumente gibt.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Stephan Becker verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

---



## Die herausfordernde Aufgabe der Festlegung des EU-Haushalts

### *Eine institutionenökonomische Betrachtung*

Ein immer wiederkehrendes Thema in der politischen Öffentlichkeit ist die zukünftige Rolle der Europäischen Union. Ein Streitpunkt dabei sind die finanziellen Verpflichtungen, die die einzelnen Länder zur Aufrechterhaltung des gemeinsamen EU-Haushalts beitragen sollen.

Vor diesem Hintergrund wird aus dem Blickwinkel der Institutionenökonomik der Prozess der Festlegung des EU-Haushalts untersucht. Dazu gehört neben der Darstellung der Entwicklung der europäischen Finanzordnung vor allem die Analyse bestehender Delegationsbeziehungen verschiedener Akteure. Hier wird deutlich, dass die vielschichtigen Entscheidungsstrukturen in der EU einen beträchtlichen diskretionären Handlungsspielraum für Politik und Bürokratie entstehen lassen, welcher nicht im Sinne des gesamteuropäischen Wohlfahrtsmaximums genutzt wird.

Darüber hinaus werden im Rahmen der Arbeit die Stärken und Schwächen des momentanen Prozesses der Festlegung zusammengefasst und Handlungsoptionen für Reformen aufgezeigt. Letztere bestehen u.a. in der Etablierung eines umfassenden Monitoring-Systems. Dieses wird jedoch nicht in der Lage sein, die bestehenden Handlungsspielräume ganzheitlich zu mindern, sodass es ratsam scheint, langfristige Gestaltungsideale für EU-Rahmenbedingungen auszuarbeiten. Eine Alternative wäre eine Reform des Eigenmittelsystems, sodass die nationalstaatlich geprägte Kosten-

Nutzen-Betrachtung der EU abgeschwächt würde. Aufgrund einiger in der Vergangenheit durchgeführter Reformen erscheint diese Handlungsoption erfolgsversprechender als andere.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Tobias Bollmann verfasst.

☎ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 28 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

## Alternative Institutionalierungsformen von Ratingagenturen

### *Eine kooperationstheoretische Analyse*

Im Zuge der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise 2007/08 wurden zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserungen der Qualität von Ratings der etablierten Agenturen Moody, Standard & Poors und Fitch diskutiert. Matthias Uhlen widmete sich in seiner Bachelorarbeit den Forderungen nach der Gründung einer europäischen Ratingagentur.

Durch die Gründung einer europäischen Ratingagentur soll eine Verringerung der Abhängigkeit der Bonitätseinschätzungen über Kapitalnehmer von den etablierten Ratingagenturen erreicht werden. Zudem soll durch diese eine Wettbewerbsintensivierung auf dem Ratingmarkt erreicht werden, wodurch positive Effekte auf die Ratingqualität erhofft werden. Eine Analyse einer Non-Profit-Agentur sowie einer genossenschaftlich organisierten Ratingagentur zeigte, dass durch eine diesbezügliche Organisa-

tionswahl die Abhängigkeit der Agentur von den Kapitalnehmern reduziert werden kann. Allerdings gibt Matthias Uhlen zu bedenken, dass die Bedeutung der Reputation einem erfolgreichen Markteintritt einer neuen Ratingagentur entgegenstehen kann. Im Hinblick auf die verschiedenen Reformforderungen verweist er schlussendlich auf die ökonomische Funktion von Ratings. Da diese lediglich Einschätzungen und somit keine Kauf- oder Verkaufsempfehlungen von Wertpapieren darstellen, gelte es

zukünftig einen regulatorischen Rückgriff auf Ratingagenturen zu begrenzen, so das Fazit der Bachelorarbeit von Matthias Uhlen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Matthias Uhlen verfasst.

☎ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

## Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken

### *Empirische Auswirkungen von erhöhten Kapitalanforderungen*

Um die Risiken für die Finanzmarktstabilität durch systemrelevante Banken zu verringern, werden an diese Institute zusätzliche Anforderungen an die Kapitalausstattung gestellt. Inwiefern dadurch mögliche Vorteile von Too-Big-To-Fail-Banken reduziert werden, analysierte Susanne Günther in ihrer Masterarbeit.

Die Too-Big-To-Fail-Banken weisen im Vergleich zu nicht-systemrelevanten Banken einen Refinanzierungsvorteil auf. Eine Analyse der Berücksichtigung des Too-Big-To-Fail-Bonus durch die Marktteilnehmer zeigte, dass durch die bloße Erhöhung der regulatorischen Eigenkapitalanforderungen die politisch induzierten Vorteile für systemrelevante Banken nicht reduziert werden konnten. Darauf aufbauend zeigt Susanne Günther die Bedeutung der Wiederherstellung von Marktdisziplin zur Sicherstellung

der Finanzmarktstabilität auf. Ob schon durch die Einführung einer Abwicklungsordnung für Banken die Marktdisziplin wesentlich unterstützt/gestützt werden könne, mahnt Susanne Günther vor einem Abwicklungsfonds, welcher Gelder für mögliche Bankinsolvenzen vorhält. Da hierdurch die Verbindung von Risiko und Kosten nicht gewährleistet sei, müsse zukünftig ein verstärktes Augenmerk von Regulierungsmaßnahmen auf die gesetzten Fehlanreize gelegt werden, so dass das operative Ri-

siko, welches ein Finanzinstitut zu tragen hat, Entscheidungsgrundlage für Investoren und Einleger sei.


---


#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Susanne Günther verfasst.

---

 Dominik Schätzle

 (0251) 83-2 28 97

 dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

---

## Der Schutz einer Volkswirtschaft vor Terrorismus

### *Ökonomische Begründung der Notwendigkeit und Effizienzbetrachtung staatlicher Maßnahmen*

Die Terroranschläge am 11. September 2001 haben tiefe Spuren in der westlichen Gesellschaft hinterlassen. Dementsprechend wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um weitere Anschläge zu verhindern. Das Attentat beim Boston-Marathon am 15. April dieses Jahres zeugt jedoch von der nach wie vor hohen Aktualität der Thematik.

Die Gewährung von Sicherheit für die eigenen Bürger ist eine der zentralen Aufgaben eines jeden Staates. Aufgrund der Free-Rider-Problematik zählt der Schutz vor Terroranschlägen zu den sogenannten hoheitlichen Aufgaben. Mittlerweile gibt es zahlreiche Studien, die sich auch mit den ökonomischen Konsequenzen von Terroranschlägen auseinandersetzen. Benedikt Tenbrock zeigt dabei im Rahmen seiner Masterarbeit auf, dass insbesondere der Tourismus sowie die Finanzmärkte stark auf Anschläge reagieren,

wobei der Anpassungsprozess beim Tourismus naturgemäß etwas länger dauert als bei den hochfrequenten Aktienmärkten. Die Arbeit enthält aber auch noch einen weiteren Part, in dem die verschiedenen Möglichkeiten vorgestellt und diskutiert werden, die Staaten haben, präventiv oder reaktiv tätig zu werden. Es ist offensichtlich, dass es nicht eine einzelne Maßnahme gibt, die geeignet ist, Terrorismus zu verhindern und die gleichzeitig von der Bevölkerung akzeptiert wird. Vor dem Hintergrund dieses Trade-offs

bewertet Benedikt Tenbrock die bereits in der Literatur entwickelten Lösungsvorschläge.


---


#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Benedikt Tenbrock verfasst.

---

 Jochen Wicher

 (0251) 83-2 29 55

 jochen.wicher@ifg-muenster.de

---

## Markenallianzen

### *Eine institutionenökonomische Analyse anhand ausgewählter Fallbeispiele*

Alena Schmagar untersucht Delegationsbeziehungen in Markenallianzen, insbesondere beim Ingredient Branding und beim Co-Branding. Sie betrachtet Chancen und Risiken von Markenallianzen und zeigt Lösungsmöglichkeiten für Probleme.

Konsumenten sind mit einer Vielzahl unterschiedlicher Marken konfrontiert. Daher ist es für Unternehmen wichtig, starke Marken zu führen, welche sich aus der Masse abheben. Markenallianzen können Unternehmen helfen, ihre Marken zu stärken und das Potenzial der Marken weiter auszuschöpfen.

Alena Schmagar nutzt aus dem Instrumentarium der Institutionenökonomik die Prinzipal-Agent-Theorie, um Probleme zu untersuchen, welche sich aus Delegationsbeziehungen ergeben. Sie konzentriert sich auf die in der

Praxis relevantesten Formen der Markenallianz, Ingredient Branding und Co-Branding. Sie untersucht als Fallbeispiel für Ingredient Branding die Kooperation von Intel und IBM, innerhalb der der Einbau von Intel-Prozessoren bei IBM-Produkten beworben wird. Für Co-Branding wird das Eis Langnese Cremissimo Milka Kuhflecken von Langnese und Milka betrachtet. Sie setzt sich kritisch mit dem Erfolg der betrachteten Kooperationen auseinander. In ihrem Fazit betont sie die Wichtigkeit der Vorbereitung einer Markenallianz. Es sollte

zunächst geprüft werden, ob eine Markenallianz sinnvoll ist, und anschließend der geeignete Partner ausgewählt sowie Kontroll- und Anreizmechanismen eingeführt werden.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Alena Schmagar verfasst.

➔ Susanne Noelle

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

## Innovationskooperationen für neue Antriebstechnologien

### *Ein Marktüberblick und Analyse der Anreizeffekte*

Die Entwicklung neuer Antriebstechnologien, die sich durch einen geringeren Verbrauch und geringere CO<sub>2</sub>-Emissionen auszeichnen, hat in jüngster Zeit für die Automobilindustrie an Bedeutung gewonnen. Allerdings fehlt hierzu häufig grundlegendes Know how, das sie durch Kooperationen mit Zulieferern oder anderen Automobilherstellern gewinnen müssen.

Die Entwicklung neuer Antriebstechnologien wie Hybridmotoren, Brennstoffzellenmotoren oder auch Elektromotoren im Rahmen der E-Mobility hat für die Autohersteller eine wachsende Bedeutung, da sie Anforderungen nach sparsameren und emissionsarmen oder -freien Fahrzeugen nachkommen müssen. Um sich das spezielle Wissen, das sich grundlegend vom Wissen über gewöhnliche Verbrennungsmotoren unterscheidet, anzueignen bzw. dieses zu generieren, gehen sie deshalb Kooperationen ein. Kooperationspartner sind entweder

andere Automobilhersteller oder Zulieferer dieser Technologien.

In seiner Arbeit erstellt Eduard Bierich einen umfangreichen Marktüberblick, der mehr als 20 Kooperationsfälle umfasst. Diese Kooperationen werden beschrieben und klassifiziert, so dass ein Überblick über diese Kooperationsaktivitäten entsteht.

Darüber hinaus untersucht er typische (negative) Anreizeffekte in diesen FuE-Kooperationen und erarbeitet für diese entsprechende Lösungsansätze mit Hilfe der Prinzipal-Agenten- und der Property-Rights-Theorie. Er

macht deutlich, dass diese Effekte sich grundlegend für Kooperationen zwischen Automobilherstellern und Automobilherstellern und Zulieferern unterscheiden.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Eduard Bierich verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

# Forschungsprojekte

## Nachhaltigkeit als strategisches Unternehmenskonzept für Volksbanken und Raiffeisenbanken

*Die Übertragung eines volkswirtschaftlichen Konzeptes auf das Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken*

Nachhaltigkeit ist von seiner Entstehung her ein volkswirtschaftliches Konzept der wirtschaftlichen Entwicklung. Es zielt darauf ab, mit den Beständen einer Volkswirtschaft sparsam umzugehen, um damit eine langfristige und zukunftssichernde Entwicklung gewährleisten zu können.

Es ist unmittelbar einsichtig, dass dieses Konzept nicht deckungsgleich auf das Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken übertragen werden kann. Doch es liefert grundlegende Ideen, die für eine strategische Orientierung dieser Banken nutzbar gemacht werden können. Gerade Genossenschaften bieten durch ihre Organisationsform Voraussetzungen, mit denen sich nachhaltige Strategien stimmig umsetzen lassen. Nachhaltigkeit bedeutet langfristig orientiertes Handeln und verzichtet bewusst auf kurzfristig orientierte Gewinnmaximierung. Genau dies verfolgen die Genossenschaftsbanken mit ihrer Orientierung an den (Wert-)Beständen ihrer Mitglieder. Nachhaltigkeit bedeutet indirekt auch soziale Verantwortung gegenüber der Region: Genossenschaftsbanken schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze, sie bezahlen Steuern, investieren in Infrastrukturen, sie entwickeln gesellschaftliches Engagement in vielerlei Hinsicht, sie unterstützen und organisieren die Gründung neuer Genossenschaften und von Bürgerstiftungen. Genossenschaftsbanken verfolgen ein subsidiäres Geschäftsmodell, das dezentral und regional verankert ist.

Auch dieses Fundament, das „Nähe“ beinhaltet, korrespondiert ausgezeichnet mit Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Dies alles zusammengenommen stellt eine direkte Beziehung zu „Vertrauen“ und „Verlässlichkeit“ her, die nur durch und in langfristigen Beziehungen entstehen können. Das Vertrauen der Mitglieder und Kunden in die Genossenschaftsbanken hat sich in der Finanzkrise eindrucksvoll gezeigt. Trotz dieser sehr direkten und auch bekannten Zusammenhänge ist die Entwicklung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes für Genossenschaftsbanken eine herausfordernde Aufgabe. Was fast selbstverständlich wirkt, muss klar operationalisiert und gut kommuniziert werden. Es muss inhärenter Bestandteil der Geschäftsstrategie sein und nicht „aufgesetzt“, weil es gerade in aller Munde ist. Es geht um nichts mehr, als um die Umsetzung in einer multikanalfähigen Bank, die auf dem skizzierten strategischen Verständnis aufbaut. Dieses ist zwar Teil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells, das jedoch auf einem unverwechselbarem Wertegerüst aufbaut.

Die konkrete Erarbeitung eines Projektes der „genossenschaftlichen

Nachhaltigkeit“ mit dem Ziel der Entwicklung eines strategischen Unternehmenskonzeptes für Genossenschaftsbanken muss also bei der Betrachtung der „Bestände“ ansetzen, die für die Nachhaltigkeit des Bankgeschäfts betrachtet werden. Auf dieser Grundlage ist zu analysieren, wie diese Bestände im Geschäft der Bank, in ihren Prozessen und auch in der Gewinnerzielung und Optimierung des MemberValue verankert sind bzw. wie diese dort verankert werden können. Das schließt insbesondere ein, dass die einzelnen Bereiche der Bank nach Nachhaltigkeitsrelevanz eingeordnet werden, um ein abgestuftes Vorgehen zu ermöglichen. Anschließend ist zu konkretisieren, wie „Nachhaltigkeit“ inhärenter Teil einer Gesamtstrategie werden kann. Schließlich ist zu erarbeiten, wie diese Nachhaltigkeit gegenüber Mitgliedern/Kunden, Mitarbeitern und in der Region kommuniziert werden kann.

---

☎ Florian Klein

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ [florian.klein@ifg-muenster.de](mailto:florian.klein@ifg-muenster.de)

---

## Dezentrale Stromversorgung und Energiegenossenschaften

*Welchen Beitrag können Energiegenossenschaften im Rahmen einer dezentralisierten Stromversorgung leisten?*

Die angestrebte Energiewende stellt die Energiewirtschaft vor sehr große Herausforderungen. In den vergangenen Jahren wurden verstärkt genossenschaftliche Gründungsvorhaben im Bereich der dezentralen Energieversorgung, insbesondere unter Verwendung erneuerbarer Energieressourcen, realisiert. Der zunehmende Einsatz dezentraler Erzeugungsanlagen und die damit einhergehenden technischen Besonderheiten erfordert jedoch eine umfassende Anpassung des Stromversorgungssystems.

Mit zunehmender Elektrifizierung bildete sich im vergangenen Jahrhundert ein zentrales, auf große Kraftwerke ausgerichtetes Energieversorgungssystem heraus. Dieses wird aktuell insbesondere aufgrund des traditionell großen Anteils konventioneller Kraftwerke, deren Umwelteinfluss und den mit der Stromübertragung über lange Strecken einhergehenden Verlusten in Frage gestellt.

Eine komplementäre Nutzung dezentraler Energieerzeugungsanlagen, die über vergleichsweise kleine Erzeugungskapazitäten verfügen und nahe der Last installiert werden, ermöglicht im Zuge geringerer Investitionskosten und politischer Förderung eine steigende Partizipation der Bürger in der eigenen Energieversorgung. Eine Möglichkeit solche Projekte zu realisieren, stellt der Zusammenschluss in Energiegenossenschaften dar.

In den vergangenen Jahren nahm die Zahl neugegründeter Energiegenossenschaften und deren Anteil am genossenschaftlichen Neugründungsgeschehen insgesamt stetig zu. Dabei zeigen jüngste Untersuchungen, dass Energiegenossenschaften zumeist im Bereich der erneuerbaren Energien,

insbesondere in Form von Photovoltaikgenossenschaften, tätig sind. Im Rahmen einer Erhebung unter solchen Genossenschaften, deren Hauptgeschäftsfeld in der Energieversorgung liegt, soll im Zuge des Forschungsprojektes eine differenzierte Analyse der Tätigkeitsbereiche anhand des Versorgungsbereichs, der Wertschöpfungsstufe und der Art der betriebenen Erzeugungsanlage erfolgen. Ziel ist eine Systematisierung der Energiegenossenschaften, die als Grundlage der weiteren Analyse des Forschungsprojektes dient.

Es stellt sich die Frage, ob die genossenschaftliche Organisationsform die Möglichkeit bietet, den Herausforderungen eines dezentralen Stromversorgungssystems mit den für die Unternehmensform charakteristischen Merkmalen zu begegnen und diese zu meistern. Zu diesem Zweck werden die Herausforderungen der Stromversorgung mittels dezentraler Erzeugungsanlagen und deren Einbindung in das traditionell zentrale Stromversorgungssystem ermittelt.

Daraufhin gilt es, das Potenzial von Energiegenossenschaften im Zuge der dezentralen Energieversorgung theo-

retisch herzuleiten und anhand einer empirischen Untersuchung zu überprüfen. Dabei ist der bisherige Beitrag von Energiegenossenschaften in der dezentralen Energieversorgung von Interesse. Schöpfen diese die theoretisch ermittelten Potenziale aus oder besteht die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit zur Effizienzverbesserung? Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob sich die genossenschaftliche Organisationsform im Vergleich zu privaten und kommunalen Unternehmen in der dezentralen Energieversorgung vorteilhaft darstellt. Können Energiegenossenschaften die Vorteile dezentraler Stromerzeugung besser nutzen bzw. Herausforderungen besser meistern als private oder kommunale Energieversorger?

---

☎ Silvia Poppen

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ [silvia.poppen@ifg-muenster.de](mailto:silvia.poppen@ifg-muenster.de)

---

# Berichte aus der Lehre

## Innovative IfG-Lehre

*Videovorlesungen, Vorlesungsvideos*

Bereits seit einigen Semestern werden fast alle IfG-Vorlesungsmodule auf Video aufgezeichnet und den Studierenden im Intranet zur Verfügung gestellt, was eine deutliche Flexibilisierung des Studiums sowie seine Verkürzung ermöglicht.

Konkret geht es um die Bachelor-Vorlesungen Unternehmenskooperation: Governance, Unternehmenskooperation Management, Institutionenökonomik, Theorie der Unternehmung, Wirtschaftspolitik sowie um die Master-Vorlesungen M&A und Regulierungsökonomik.

### Intranet

Alle Vorlesungselemente werden während der Vorlesungen aufgezeichnet. Dies erfordert die übliche Video-Ausstattung mit Kamera

und Laptop sowie eine geeignete Software zur Vorbereitung der Vorlesungspräsentationen und zur Bearbeitung der Aufzeichnungen. Wir verwenden „Lecturnity 4“, entwickelt und vertrieben von der IMC AG. Die Videos mit den integrierten Vorlesungsunterlagen stehen anschließend solange im Intranet zur Verfügung bis der zweite der beiden vorgesehenen Klausurtermine vorbei ist. Selbstverständlich werden die interaktiven

Übungselemente der Module nicht aufgezeichnet, da dies der Funktion dieser Lehrelemente widersprechen würde.

### Vorteile

Die Studierenden bewerten diese Lehr-Innovation sehr positiv bis begeistert. Sie können sich deutlich effizienter und flexibler auf die Klausuren vorbereiten, können die Videos und ihre Teile mehrfach, Tag und Nacht, selbstbestimmt und eigenverantwortlich zur Vorbereitung nutzen. Unvermeidbare Veranstaltungsüberschneidun-



Die Videos sind einzigartig an der Uni Münster und bieten die Möglichkeit, die Vorlesung noch intensiver nachzubereiten. Die komplementäre Nutzung der Videos zu den Vorlesungen hat mich bestens auf die Klausur vorbereitet und mein Verständnis für M&A gefestigt  
– Anja Bruns

Durch die Videos von Prof. Dr. Theurl habe ich die Möglichkeit, meinen Studienverlauf individuell und flexibel zu gestalten.  
– Frank Schlütter





Die Videos sind eine super Möglichkeit, um die Vorlesungen trotz Forschungssemesters von Prof. Dr. Theurl besuchen zu können.

– Christina Bremer

Durch die Videos sind Überschneidungen bei der Planung des Stundenplans kein Problem mehr, da mir die Videos eine freie Zeiteinteilung ermöglichen.  
– Philipp Wenker



gen sind plötzlich ebenso wenig ein Problem, wie Verpflichtungen außerhalb des Studiums, übervolle Hörsäle, Krankheiten, Praktika oder ein Auslandssemester. Damit sind alle Voraussetzungen geschaffen, die Studienzzeit zu verkürzen, was schnell erkannt wurde.

### Voraussetzungen

Selbstverständlich stellt dieser Veranstaltungsmodus Anforderungen an Lehrende und Studierende. Wer volle Hörsäle gewohnt ist, muss damit leben können, dass sie nicht mehr ganz so voll sind, vor allem wenn die

Klausurenphase näher rückt und wenn die Vorlesung um 8.15 Uhr beginnt.

Doch es kann nicht erwartet werden, dass alles bleibt wie es immer war, wenn sich die verfügbaren Medien ändern. Zusätzlich ist es notwendig, die Vorlesungen mit Diskussionsforen zu ergänzen, um die Diskussion und die Klärung von Fragen nicht zu vernachlässigen. Von den Studierenden wird erwartet, dass sie die Komplementarität von Vorlesung und Videos erkennen und nicht Videos sammeln, deren gedrängter Konsum unmittelbar vor der Klausur ein falsches Zeitma-

nagement erkennen lässt. Es hat sich gezeigt, dass die IfG-Studierenden die Vorteile nutzen ohne der zweifelsohne vorhandenen Versuchungen zu erliegen und ohne auf die notwendige Hörsaalatmosphäre verzichten zu wollen.

---

➔ Theresia Theurl  
☎ (0251) 83-2 28 90  
✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

---

## Kooperieren 2013/14

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Im Wintersemester 2013/14 stand das Seminar zur Unternehmenskooperation unter dem Titel „Kooperieren 2013/14“. Auf diese Weise konnten die spannendsten und aktuellsten Kooperationsthemen in das Seminar eingebunden werden. Betrachtet wurden sowohl allgemeine Kooperationsbereiche, wie etwa Kooperationen im E-Commerce, als auch spezielle Kooperationsfälle, etwa die Kooperation von E.ON und Metro zum Bau erdgasbetriebener Blockheizkraftwerke.

Um eine möglichst breite Spanne an interessanten und aktuellen Themen für die Studierenden anbieten zu können, wurde in diesem Semester das Oberthema des Seminars zur Unternehmenskooperation sehr allgemein gewählt: „Kooperieren 2013/14“.

Die Bachelorstudierenden haben sich im Rahmen des Seminars zum einen mit allgemeinen Kooperationsbereichen wie etwa dem E-Commerce auseinandergesetzt. Das E-Commerce gewinnt mehr und mehr an Bedeutung und so haben die Studierenden den Teilbereich des Affiliate-Marketing analysiert. Beim Affiliate Marketing beauftragt ein Verkäufer einen Betreiber von Plattformen wie Amazon, einen Link auf seine Homepage zu stellen und diesen zu bewerben. Es wurden Lösungen für Probleme ermittelt, die dem Verkäufer entstehen können, wenn der Betreiber der Plattform den Link nicht ansprechend oder insgeheim auf illegalen Seiten platziert. Als wichtigste Maßnahme wurde die Angleichung der Interessen von Verkäufer und Plattformbetreiber identifiziert, welche insbesondere durch geschickte Provisionierung erreicht werden kann. Zum anderen haben die Bachelorstudierenden die

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- ♦ Herausforderungen im E-Commerce – Eine agenturtheoretische Analyse des Affiliate-Marketing
- ♦ Eine modellgestützte Analyse von Risiken und Erfolgspotentialen der Kooperation von E.ON und Metro
- ♦ Die Fusion der Provinzial Nordwest und Rheinland – Eine institutionenökonomische Analyse der Vor- und Nachteile
- ♦ Die Kooperationsaktivitäten der GAD eG Münster – Eine Bestandsaufnahme und ökonomische Bewertung
- ♦ Corporate Social Responsibility – Eine Analyse der Erfolgspotenziale am Beispiel der Kooperation von Allianz und CARE

Vorteilhaftigkeit einzelner Kooperationen analysiert. So wurde die Kooperation der Metro mit E.ON zum Bau erdgasbetriebener Blockheizkraftwerke untersucht. Als Vorteile der Kooperation wurden für die Metro eine Verringerung der Abhängigkeit vom Strompreis identifiziert sowie für

E.ON die Möglichkeit, solche Blockheizkraftwerke an andere Unternehmen zu verkaufen. Ein Risiko stellt insbesondere die Möglichkeit dar, dass die Kraftwerke weniger effizient sind als geplant.

Im Rahmen des Masterstudiengangs wurde die Fusion der Provinzial Nordwest und Rheinland betrachtet. Vor dem Hintergrund der Property Rights Theorie wurden verschiedene mögliche Formen der Institutionalisierung der Kooperation analysiert. Im Ergebnis wurde für die Kooperation eine Privatisierung empfohlen. Das Konzept der Kleingruppen für dieses Seminar hat sich bewährt und wurde somit auch in diesem Semester fortgeführt. Die kleinen Gruppen ermöglichten intensive Diskussionen, in welchen deutlich wurde, dass die aktuellen Kooperationen von großer Relevanz sind und reichlich Stoff für wissenschaftliche Analysen bieten.

---

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

---



## Projektstudium im Sommersemester 2013

### Angewandte Wirtschaftsforschung

Das Projektstudium des IfG im Sommersemester 2013 untersuchte eine vielfältige Bandbreite aktueller Fragestellungen, insbesondere aus den Bereichen Energieregulierung sowie Banken und Finanzen. Mit insgesamt elf Teilnehmerinnen und Teilnehmern nahmen so viele Studierende wie noch nie an der Lehrveranstaltung teil.

Das Projektstudium innerhalb des Masterstudiums Volkswirtschaftslehre hat zum Ziel, sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die Masterarbeit vorzubereiten. Die Studierenden wirken daher stark am Themenfindungsprozess mit, teilweise dahingehend, dass eigenständig Themen und Projekte vorgeschlagen werden. Die Arbeitsweise im Projektstudium soll sich zudem noch stärker an der Forschung orientieren, als dies in klassischen Seminararbeiten der Fall ist. Eine strukturierte Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands und auch der bisherigen Forschungslücken ist daher ein Ziel der Projektstudiumsarbeiten. In einer darauf aufbauenden Masterarbeit können diese Ergebnisse dann aufgegriffen werden.

Die Studierenden des Sommersemesters 2013 wählten durchgängig regulierungs- oder bankennahe Themen. Der Schwerpunkt der Regulierungsthemen lag dabei vor allem im Energiebereich. So beschäftigten sich sechs Studierende mit Fragen, die derzeit im Stromsektor diskutiert werden. Eine Arbeit behandelt das energiepolitische Zieldreieck und die daraus entstehenden Zielkonflikte. Die Auswirkungen dezentraler Stromerzeugungskapazitäten auf die Netzstrukturen standen im Mittelpunkt einer weiteren Arbeit. Den aktuellen Rekomunalisierungstrend im Bereich der

regionalen Energieversorgung griff ein Student auf und analysierte Kommunen als Akteure im Stromsektor. Dabei arbeitete er aus der Entwicklung der wissenschaftlichen Literatur und deren Schwerpunktsetzung langfristige Trends heraus, die die Aktivitäten von Kommunen im Stromsektor im Zeitablauf zusammenfassen. Der Stromhandel in Europa und die Marktmacht im Stromsektor standen im Fokus von zwei weiteren Arbeiten.

#### Ausgewählte Themen:

- ♦ Liquiditätsrisiko im Commercial Banking: Bedeutung und Determinanten der Einlagenvolatilität
- ♦ Auswirkungen der globalen Finanzkrise auf den Bankensektor in Deutschland – Eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz
- ♦ „Scheitert der Euro, gewinnt Europa?“ – Eine Gegenüberstellung zweier Szenarien zum Austritt aus der Gemeinschaftswährung
- ♦ Kommunen als Akteure im Stromsektor – Eine Literaturstudie zu den langfristigen Entwicklungstrends
- ♦ Die Auswirkungen dezentraler Stromerzeugungskapazitäten auf die Netzstrukturen – Eine Literaturstudie zu den internationalen Erfahrungen

Eine Literaturstudie zur Wirtschaftlichkeit und Förderung von Kraft-Wärme-Kopplung bildete die Grundlage für eine Praxis-Masterarbeit in Kooperation mit den Stadtwerken Münster. Die Privatisierung der Wasserwirtschaft war Thema eines weiteren Projektstudiums.

Mit Bankenthemen und Währungsfragen beschäftigten sich drei Projektstudiumsarbeiten. Ein Student analysierte das Liquiditätsrisiko im Commercial Banking und arbeitete die Determinanten der Einlagenvolatilität heraus. Eine weitere Arbeit beschäftigte sich mit dem Thema „Scheitert der Euro, gewinnt Europa?“ und stellte dabei zwei Szenarien zum Austritt aus der Gemeinschaftswährung gegenüber. Die Auswirkungen der globalen Finanzkrise auf den Bankensektor in Deutschland untersuchte ein weiterer Student, indem er eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz durchführte. Der Erfolg der Lehrveranstaltung zeigt sich darin, dass zahlreiche Projektstudiumsarbeiten in darauf aufbauenden Masterarbeiten fortgeführt wurden.

☞ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

## Wettbewerb und Regulierung im Telekommunikationsmarkt

*Seminar zur Volkswirtschaftspolitik*

Sollte in die Netzneutralität regulatorisch eingegriffen werden? Welche Investitionshemmnisse gibt es beim Glasfaserausbau? Wie sehen die Breitbandstrategien der Industrienationen im Vergleich aus? Und gibt es empirische Evidenz für die Substitution von Festnetztelefonie durch Mobiltelefonie? Diese Fragen wurden von den Master-Studierenden des IfG im Seminar Volkswirtschaftspolitik erarbeitet und diskutiert.

In Kooperation mit Jun.-Prof. Dr. Torben Stühmeier (Juniorprofessor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Industrieökonomik / Mikroökonomik, am CAWM) hat das IfG im laufenden Wintersemester 2013/2014 ein Kleingruppenseminar zur Volkswirtschaftspolitik veranstaltet. Vier Masterstudierende der Volkswirtschaftslehre und auch der Betriebswirtschaftslehre haben sich dabei mit dem hochaktuellen Thema des Wettbewerbs und der Regulierung im Telekommunikationsmarkt auseinandergesetzt.

Motiviert wurde das Oberthema neben der aktuellen wissenschaftlichen Relevanz auch durch öffentliche Diskussionen, beispielsweise um die Netzneutralität, ausgelöst durch die Ankündigung der Deutschen Telekom, Datenvolumina im Festnetzbereich begrenzen zu wollen, jedoch eine positive Diskriminierung von Daten eigener Dienste vorzunehmen. Dies würde die derzeit herrschende, wenn auch nicht gesetzlich festgeschriebene Netzneutralität verletzen. So beschäftigte sich auch das erste Thema des Seminars mit der Frage des ökonomischen Regulierungsbedarfs und möglicher Instrumente. In der anschließenden Diskussion zeigte sich deutlich die Diskrepanz zwischen ökonomischer Argumentation und mehrheitlicher öffentlicher Meinung.

### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- ♦ Die Neutralität des Internets – Ökonomischer Regulierungsbedarf und mögliche Instrumente
- ♦ Der Glasfaserausbau in Deutschland – Eine Analyse der Investitionshemmnisse
- ♦ Breitband-Strategien im internationalen Vergleich
- ♦ Fixed-to-Mobile Substitution: Empirische Evidenz und Konsequenzen für die Regulierung

Während aus ökonomischer Sicht eine Überlastung des Internets ein klassisches Knappheitsproblem darstellt, bei dem eine Priorisierung von Daten gemäß Wichtigkeit oder Zahlungsbereitschaft eine Marktlösung darstellt und somit grundsätzlich keinen Regulierungsbedarf hervorruft, plädiert die Mehrheit der Öffentlichkeit aktuellen Umfragen zufolge für eine gesetzliche Festschreibung der Netzneutralität.

An das Knappheitsproblem anschließend stellt sich die Frage nach einem Ausbau der Kapazitäten, bspw. durch eine flächendeckende Bereitstellung von Glasfasertechnologie. Der aktuell stockende Ausbau wurde im Hinblick auf seine Investitionshemmnisse analysiert. Als ein Kernproblem stellte sich heraus, dass die Nachfrage nach

Bandbreiten, die Glasfaser ermöglicht, derzeit nicht gegeben ist, da sie sich aus der Nachfrage nach Diensten, die eine entsprechende Bandbreite benötigen, ableitet. Diese existieren jedoch noch nicht in kritischem Umfang.

Ein Vergleich der Strategien beim Breitbandausbau ausgewählter Industrienationen stand im Mittelpunkt des dritten Vortrags. Hierbei zeigte sich die unterschiedliche Eingriffstiefe staatlicher Interventionen. Im letzten Vortrag stand die Frage im Fokus, inwieweit Festnetztelefonie und Mobiltelefonie bereits als Substitute angesehen werden. Die empirische Evidenz ist noch nicht sehr stark ausgeprägt. Entwickelt sich dies in der Zukunft derart, dass dies als ein Markt angesehen werden muss, so sind entsprechende Konsequenzen für die Regulierung nötig. Alle vier Themen sorgten für intensive Diskussionen, die den Studierenden eine Verknüpfung von ökonomischer Theorie und praktischer Anwendung ermöglichten.

---

☎ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

---

# Alumni-Forum

## Reminiszenzen und provokante Fragen

*(Instituts-)Erinnerungen und aktuelle Probleme*

Erinnerungen sind meistens für den sich Erinnernden interessant, nicht aber für Dritte. Anders könnte es mit Erinnerungen an methodische Konzeptionen und daraus abgeleitete Aussagen sein. Daran will der Autor dieses Beitrags anknüpfen und in einem zeitlich großen Bogen aus einer erkenntnisreichen Zeit im Institut für Genossenschaftswesen zu einigen provokanten (politisch-ökonomischen) Fragen in heutiger Zeit überleiten.

### Reminiszenzen

#### Institutshistorischer Hintergrund

Nach dem plötzlichen Unfalltod von H.J. Seraphim 1963, dem Mister Genossenschaftswesen in Deutschland, kam Erik Boettcher von der Universität Stuttgart-Hohenheim mit zwei „mitgebrachten“ (Gerd Fleischmann und Karl-Ernst Schenk) Assistenten als „Institutswissenschaftsdirektorgroßvater“ der heutigen Direktorin nach Münster. Der Autor war sein erster Münsteraner Doktorand und als Mitarbeiter über Jahre im Institut eingebunden. Alle „Neuen“ im Institut einschließlich Direktor waren keine „geborenen“ Genossenschaftler, ein völlig neues Phänomen.

#### Ideologiefreie Diskussionen

Zum Leidwesen der alteingesessenen Assistenten und Geschäftsführer wollten diese „Neuen“ alles hinterfragen, sogar die Frage der praktischen Realisierung des in § 1 des GenG postulierten Förderauftrags. Die teilweise

neue Mannschaft war kaum bereit, ein geschlossenes Theoriegebäude, das ihnen teilweise auch ideologiebehaftet erschien und gegen außenstehende Kritik weitgehend gefeit war, kritikfrei zu übernehmen. Genossenschaften wurden von ihnen zwar im Rahmen allgemeiner wirtschaftlicher Kooperationsformen betrachtet, aber die Umsetzung des gesetzlich formulierten Förderauftrags durch die Führungskräfte in den Genossenschaften, eine bisher als selbstverständlich angesehene und immanent eingehaltene Verhaltensweise, löste Zweifel aus. Dieser kritische Ansatz löste nicht nur in Münster, sondern auch in anderen Genossenschaftsinstituten durchaus Unverständnis aus. Doch die Beharrung des Direktors ließ daraus im Laufe der Jahre eine Erweiterung zur allgemeinen Kooperationsforschung entstehen, die später auch als „Münsteraner Schule“ durchaus namhaft wurde.

#### Die Poppersche Prägung

Hintergrund der kritischen Betrachtungen waren nicht nur die generelle



**Prof. Dr. Otto Wiese**

geboren 1937

**1957 – 1968**

Kaufm. Lehre, Studium BWL, Mitarbeiter am IfG, Promotion (Prof. Dr. E. Boettcher)

**1968 -1980**

Repetitorium VWL, leitende Tätigkeit in mittelständischem Unternehmen, Dozent

**1980 – 2002**

(Pensionierung) Prof. für BWL, insbesondere Finanzwirtschaft und Rechnungswesen FH Münster

Skepsis junger Leute, sondern auch wesentlich die Grundlagen Popper-scher Wissenschaftstheorie, nach der jede Wahrheit nur eine vorläufige Wahrheit ist, die nach Falsifizierbarkeit sucht oder zur Verbesserung der Aussagen zumindest suchen sollte. Ob die damals aufkommende generelle Infragestellung aktueller wissenschaftlicher Tätigkeit Einfluss hatte, wie sie in etwas späterer Zeit in die fast revolutionäre Entwicklung zu den 68ern – „unter den Talaren der Muff von 1000 Jahren“ mündete, sei dahingestellt. Der Autor, ein Skeptiker gegenüber den 68ern, konnte aber die kritische Hinterfragung von (wirtschaftlichen) „Glaubenssätzen“ auch in den Jahrzehnten nach seiner „Institutsprägung“ nicht ablegen.

### **Die offene Gesellschaft des Prager Frühlings**

Ein markantes Beispiel offener und unabhängiger Diskussionen hat der Autor 1968 in der damaligen Tschechoslowakei erleben können. Eine zweiwöchige DAAD-Reise einige Monate nach dem Einmarsch der Armeen des Warschauer Paktes im Dezember im etwas „späteren“ sog. Prager Frühling brachte erstaunliche Ergebnisse. Seine Diskussionen in mehreren Hochschulen, mit Repräsentanten der Genossenschaften und nicht zuletzt außerhalb der offiziellen Gespräche waren faszinierend. Denn die gedankliche Offenheit fast aller Gesprächsteilnehmer resultierte aus dem Verlangen, nach dem dort Sichtbarwerden des Scheiterns des Sozialismus mehr über eine offene Gesellschaft und die Systembedingungen

für deren Funktionieren zu erfragen. Vielleicht gibt es nur im Übergang von Systemen eine freie Diskussion, während in faktischen Systemen Vieles durch die „Normativität des Faktischen“ gefestigt ist und nicht mehr hinterfragt wird.

## **Transformation zu provokanten Fragen**

### **Die Vorläufigkeit der „Wahrheiten“**

Die Frage, ob es bei allen Hypothesen – wenigstens im System der Wirtschaft – ein paar „endgültige Wahrheiten“ gibt, kann nicht Gegenstand dieser Überlegungen sein. Aber die langfristige Überlegenheit marktwirtschaftlicher Systeme, wie dies beispielsweise von F. A. von Hayek überzeugend dargelegt wurde, war zumindest damals fester Bestandteil des Denkens und Diskutierens. Der Autor hat sich aus den späteren Diskussionen durch praktische Unternehmensarbeit und dann an der FH als „braver“ betriebswirtschaftlicher Professor des Rechnungswesens und der Finanzwirtschaft ausgeblendet. Doch die Betrachtung der Probleme aus größerer Ferne provoziert doch zu manchen Fragen in der aktuellen Diskussion „ewiger“ Wahrheiten. Das gilt vor allem in einer Zeit, in der das Bombardement der (wie auch immer politisch unterlegten) Medien, der öffentlichen Meinung, der interessengeleiteten Aussagen von Industrie- und Verbandsvertretern, auch von manchen interessengeleiteten Politikern

und einigen auch „lobbyistisch“ eingefangenen Wissenschaftlern recht bestimmend wird. Ist nicht die Aussage einer „Alternativlosigkeit“ in gesellschaftlichen Fragen per se falsch? Alumni – alte und junge – sollten halt stets skeptische „Zöglinge“ bleiben.

### **Die Fragen**

Niemand kann sich aktuellen Fragen entziehen und sollte es wohl auch nicht, auch der Autor nicht. Er versucht dabei, aus seiner zurückgelehnten und hoffentlich interessenfreien Sicht ein paar provokante Fragen zu stellen, möglichst ohne „Anmaßung von Wissen“ (Hayek), aber mit alter Skepsis aus der Institutszeit.

### **Euro-Krise und kein Ende:**

Gehören oder gehörten nicht zu den Grundelementen einer funktionierenden Marktwirtschaft (privates Eigentum mit Gewinnchancen und Verlustrisiken nur für den Eigentümer, Vertragsfreiheit, freie Preisbildung, funktionierendes Rechts- und Steuersystem, sozialer Ausgleich(?)) nicht nur innerstaatlich freie Preisbildung, sondern international auch die freie Preisbildung der Wechselkurse? In einem Bundesstaat kann eine Einheitswährung funktionieren. Sind wir über einen „Fiskalpakt“ auf dem Weg zu diesem Einheitsstaat, gelenkt durch eine supranationale Behörde? Geht in der hohen Anpassungsflexibilität die wirtschaftliche Welt wirklich unter, wenn es Korrekturen falscher Grundentscheidungen gibt, oder gehen nicht nur Teilelemente und Partikularinteressen unter?

## Schuldenprobleme, nicht nur in Europa, und die Fragen eines Buchhalters

Eng verwandt mit der Euro-Krise ist wohl auch die Schuldenkrise bei stetigem Wachstum der Staatsschulden, nahezu weltweit und in allen Staaten. Und was ist mit anderen Schulden? Korrespondieren nicht auch stetige Leistungsbilanzdefizite mit ebenso stetig wachsenden Schulden? Und was ist mit den sonstigen (innervolkswirtschaftlichen) Schulden? Alle reden vom Schuldenproblem. Aber ein braver Buchhalter findet bei korrekter Buchung zu jedem Schuldenposten – irgendwo auf der Welt – einen korrespondierenden Vermögenposten in exakt gleicher Höhe. Wer stellt – wenigstens versuchsweise oder gedanklich – eine nach unterschiedlichen Gruppen differenzierte Gesamtbilanz auf? Warum wird diese buchhalterische Banalität in der Diskussion um Schulden ausgeklammert? Ist das politisch zu brisant und provokant? Oder ist die Frage schon zu provokant? (Die „kapitalistische“ Boston Consulting Group hat zum Schuldenproblem schon 2011 eine „beidseitige“ Analyse und Lösungsansätze erstellt. Warum wurde dies quasi totgeschwiegen?) Die explosionsartige „finanzwirtschaftliche Bilanzverlängerung“ der letzten Jahrzehnte hat zu einer korrespondierenden Explosion nicht nur der Bilanzsummen der Banken geführt, sondern zugleich auch zu einer höchst ungleichen Vermögensverteilung. Wir schimpfen auf die Banken und die Banker. Aber haben diese nicht ledig-

lich das Potenzial einer aus den Fugen geratenen Finanzwelt (aus-)genutzt? Eine, freilich nicht wissenschaftlich fundierte, Suche bei den Ordoliberalen und Grundvätern der sozialen Marktwirtschaft (z.B. Eucken, Müller-Armack, Röpke, Rüstow) scheint zu ergeben, dass diese die exorbitante Explosion des Finanzsektors und der (Geld-)Vermögen und Schulden als konkrete Möglichkeit gar nicht in ihrem Bewusstsein hatten. Die Initiative „Neue Soziale Marktwirtschaft“ greift nun die neuen Probleme auf und postuliert eine Lösung mit genau den alten Thesen. Sind aber, frei nach Popper, nicht die alten Thesen in neuer wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umgebung falsifiziert und muss nicht nach modifizierten neuen Hypothesen und Systemansätzen gefragt werden?

### Deutschland, das Beispielland der Energiewende:

Deutschland sieht sich als das Mutterland der Energiewende in der Welt. Und die (zugehörige?) Politik ist für fast alle (Parteien) alternativlos. Dennoch seien zwei Fragen erlaubt. Wer entdeckt im System der Energiewende mehr als nur Funken marktwirtschaftlicher Elemente? Die zweite Frage schließt sich an ein Zitat von E. Geibel an: „Und es mag am deutschen Wesen einmal noch die Welt genesen.“ Schaffen wir es allein, die Welt energietechnisch genesen zu lassen? Immerhin verbrauchen wir in Deutschland schon ca. 20 Promille der Weltenergie. Damit schaffen wir's!?

## Fazit

Das Nachdenken über provokante Fragen kann betrübliche Stimmung erzeugen. Der Autor hat für sich und vielleicht auch andere einen tröstenden Gedanken, der ihm schon vor einigen Jahren von einem befreundeten Professor der physikalischen Chemie als Erkenntnis genannt wurde, die dieser als „naiver Laie“ bei der wirtschaftlichen Umsetzung einer Reihe seiner Patente gewonnen hat. „Meine Erkenntnis: Wirtschaft ist ein höchst fehlertolerantes System.“ Er scheint Recht zu haben, und das mag Alumni und vielleicht auch andere trösten.

---

 Otto Wiese  
 (0251) 26 40 50  
 owiese@t-online.de

---

# Events/Veranstaltungen

## 22. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

*Nutzungsgebühr oder die Gestaltung eines nachhaltigen Preis-Leistungsverhältnisses*

Am 15. Oktober 2013 fand das 22. 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. Bei der Veranstaltung unter dem Oberthema „Nutzungsgebühr oder die Gestaltung eines nachhaltigen Preis-Leistungsverhältnisses“ referierten Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft vor etwa 120 Teilnehmern. Dabei wurden den Teilnehmern im Rahmen einer Podiumsdiskussion, in Vorträgen und in den daran anschließenden Diskussionen unterschiedliche Impulse und Ansätze zur Mietpreisgestaltung vorgestellt.

Der Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V. RA Alexander Rychter eröffnete die Veranstaltung mit einer Begrüßung der Teilnehmer, Diskutanten und Referenten. In seiner Einführung illustrierte er zunächst die Aktualität des Themas der Mietpreisgestaltung anhand der aktuellen Diskussion über eine Mietpreisbremse in der Politik und Wohnungswirtschaft. Daran anschließend betonte er die große Verantwortung der Wohnungsgenossenschaften bei der Sicherstellung und Neuschaffung bezahlbaren Wohnraums und leitete hierdurch zu der Forderung stabiler und fairer rechtlicher Rahmenbedingungen nicht nur für die Nachfrager sondern auch für die Anbieterseite über.

Den zweiten Programmpunkt stellte eine Podiumsdiskussion zum Thema „Wer zahlt die Mieten von morgen – Können Wohnungsgenossenschaften das Mietpreinsniveau stabilisieren?“ dar. Felix von Grünwald, Mitglied des Landtages NRW, Vorsitzender des

Deutschen Mieterbundes Nordrhein-Westfalen e.V. und des Mieterbundes Bonn/Rheinland/Ahr e.V., Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauvereins eG Dortmund und RA Alexander Rychter diskutierten unter der Moderation von Prof. Dr. Theresia Theurl, Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, über die Herausforderung der Mietpreisstabilisierung. Dabei wurde zunächst die Forderung an die Politik laut, mit einer Ausweitung von Fördermaßnahmen bei der Bestandsmodernisierung, den aus einer Mietpreisfixierung resultierenden Qualitätseinbußen entgegenzuwirken. Des Weiteren wurde die aus einer Mietpreisbremse resultierende Marktüberregulierung kritisiert und hieran anknüpfend Maßnahmen wie die Integration von zeitlichen oder regionalspezifischen Kriterien zur Beseitigung dieses Mangels kontrovers diskutiert. Zum Abschluss der Diskussion wurde wiederholt betont, dass Wohnungsgenossenschaften,



Prof. Dr. Theresia Theurl,  
Geschäftsführende Direktorin, Institut für  
Genossenschaftswesen



RA Alexander Rychter M.A.,  
Verbandsdirektor,  
VdW Rheinland-Westfalen e.V.



David Wilde, Vorstand,  
hwg eG, Hattingen



Dietmar Jonscher, Vorstand,  
GEWOBA Nord Baugenossenschaft eG  
in Schleswig



Franz-Bernd Große-Wilde,  
Vorstandsvorsitzender,  
Spar- und Bauverein eG, Dortmund,

durch das Mitbestimmungsrecht ihrer Mitglieder bereits heute über eine funktionierende Mietpreismbremse verfügen und hierdurch einen positiven Einfluss auf das regionale Mietpreinsniveau ausüben. Ziel von Politik und Wohnungswirtschaft sollte es daher nach Auffassung der Diskutanten sein, das Bewusstsein der Bevölkerung für diese Wohnform weiter zu fördern.

Prof. Dr. Theurl, beschäftigte sich anschließend in ihrem Vortrag „Die Mietpreisgestaltung im Rahmen der genossenschaftlichen Unternehmensstrategie aktiv gestalten“ mit den Fragen nach den Determinanten von Mietpreisen und den strategischen



Ulrich Bimberg, Vorstandsvorsitzender,  
Spar- und Bauverein eG, Solingen

Optionen von Wohnungsgenossenschaften zur Festlegung dieser. Dabei identifizierte Prof. Dr. Theurl neben angebotsseitigen Einflussfaktoren, wie z.B. der Lage, Ausstattung und den Kapitalkosten auch nachfrageseitige, wie die allgemeine Entwicklung von Demografie und Soziostruktur. In dem aus diesen Erkenntnissen abgeleiteten strategischen Handlungsrahmen zeigte sie anschließend, dass der Schlüssel für eine langfristig erfolgreiche Mietpreisgestaltung in der Festlegung unterschiedlicher Strategien für unterschiedliche Anforderungen liegt. Die Berücksichtigung von mittelbarem, unmittelbarem und nachhaltigem MemberValue müsse dabei, laut Prof. Dr. Theurl, ebenso implizit erfolgen, wie die des Trade-Offs zwischen aktueller und zukünftiger Leistungsbereitstellung.

„Sanierung und Mietpreisanpassungen – Innovative Wege gehen“ war das Thema des anschließenden Vortrags von David Wilde, Vorstandsmitglied der hwg eG in Hattingen. In diesem widmete er sich zunächst der Darstellung der aus dem Trade-Off zwischen Mietpreis und Modernisie-

rung resultierenden Herausforderungen. Er verdeutlichte, dass auch Genossenschaften betriebswirtschaftliche Anforderungen erfüllen müssen und plädierte für die Konformität von Mietpreis und gebotener Leistung. Um dennoch den Anforderungen unterschiedlicher Mitglieder gerecht werden zu können, stellte er anschließend das in der hwg eG verfolgte zwei Marken-Konzept vor. Mit Hilfe der hierdurch möglichen Quersubventionierungen sei sowohl die Bereitstellung von preisgünstigem, als auch die von luxuriösem Wohnraum realisierbar, ohne Mitglieder aus dem Bestand zu verdrängen.



Gerd Schmidt, Vorstandsvorsitzender,  
Eisenbahner-Bauverein Elberfeld eG,  
Wuppertal

Mit dem Thema „Gedanken zur Mietpreisgestaltung/Prüfung der Mietpreisgestaltung“ beschäftigte sich Franz-Bernd Große-Wilde. Dabei stellte er die Möglichkeit der Mietpreisgestaltung mit Hilfe analytischer Instrumente und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Komponenten, wie z.B. der Wirtschaftlichkeit, dem Wohnwert, dem Standort oder dem technischen Zustand einer Immobilie, dar. Daran anschließend verdeutlichte er die Vorteile einer stetigen Mietpreissteigerung gegenüber sprunghaften Erhöhungen und gab abschließend Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Mitgliederzufriedenheit in Form einer offenen Kommunikation von nicht vorgenommenen Mietpreiserhöhungen, keiner Differenzierung zwischen Bestands- und Neuvertragspartner und einer hohen Sensibilität bei der Belegungspolitik. Dietmar Jonscher, Vorstandsmitglied der GEWOBA Nord Baugenossenschaft eG in Schleswig, hielt im weiteren Verlauf der Veranstaltung seinen Vortrag zum Thema „Flat-Rate auch bei der Nutzungsgebühr?“. Anhand des Beispiels des Sonnenhauses in Harsilee zeigte Joscher, wie mit Hilfe von regenerativen Energiequellen Nebenkosten über einen Zeitraum von 3 Jahren pauschalisiert und fixiert werden konnten. Dabei konnten die hohen Investitionen in den energieeffizienten Neubau über die anschließenden Nebenkosteneinsparungen in diesen und den daran angeschlossenen Nachbargebäuden kompensiert werden.

„Mietpreisgarantie – Chance oder Risiko?“ war der Titel des Vortrags von



Podium: RA Alexander Rychter, Prof. Dr. Theresia Theurl, Felix von Grünberg, Franz-Bernd Große-Wilde

Ulrich Bimberg, dem Vorstandsvorsitzenden des Spar- und Bauvereins eG aus Solingen. Bimberg leitete anhand der gestiegenen Heterogenität und Fluktuation der Anforderungen der Nachfrage im Markt für Wohnimmobilien dazu über, dass Modernisierungs- und Neubaumaßnahmen notwendig und gefordert sind. Um diese jedoch umsetzen zu können, nannte er das Ausschöpfen von Mieterhöhungspotenzialen und den Abbau von wirtschaftlich nicht tragfähigem Bestand, ebenso wie das Erproben innovativer Neubauprojekte z.B. für die Generation „mobil“ oder Senioren als mögliche Handlungsoptionen. Mit Hilfe solcher Maßnahmen, so Bimberg, sei es dem Spar- und Bauverein Solingen bereits in der Vergangenheit möglich gewesen, langfristige Mietpreisgarantien auszusprechen und damit eine höhere Kundenbindung und eine Verbesserung des Images der Genossenschaft zu erreichen.

Den gelungenen Abschluss der Veranstaltung bildete der Vortrag von Gerd Schmidt, dem Vorstandsvorsitzender des Eisenbahner-Bauvereins Elberfeld eG in Wuppertal, zum Thema

„Staffelmieten – ein Lösungsweg?!“. Schmidt diskutierte in diesem neben den Vorteilen auch die Nachteile von Staffelmieten beim Umgang mit steigenden Modernisierungs- und Instandhaltungskosten. Hierbei rückte er insbesondere die Unabhängigkeit vom lokalen Mietpreisspiegel und die langfristige Sicherheit von Mitglied und Genossenschaft, aufgrund von langen Kündigungsfristen in den Vordergrund. Unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen können Staffelmieten daher, nach Schmidts Auffassung, ein probates Instrument zum Aufbau von Planungs- und Finanzierungssicherheit sein. Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 19. März 2014 statt.

---

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

---



## Hamburg Institute of Family Owned Business

### *Third Annual International Academic Symposium*

In diesem Jahr fand bereits zum dritten Mal das internationale akademische Symposium des Hamburger Instituts für Familienunternehmen vom 03.09.2013 bis zum 05.09.2013 in Hamburg statt. Julian Taape präsentierte erste Ergebnisse zum Kooperationsverhalten von Familienunternehmen.

Vom 03.09.13 bis zum 05.09.13 fand das Third International Academic Symposium des Hamburger Instituts für Familienunternehmen statt. Das Symposium stand in diesem Jahr unter dem Thema „Family Business and International Cooperation“. Die Konferenz war auch in diesem Jahr sehr international, mit Teilnehmern aus Finnland, Spanien, Polen, Liechtenstein, Dänemark, den USA und Deutschland.

Die Keynote wurde auch in diesem Jahr von Prof. Dr. Straubhaar gehalten, der sich mit den Herausforderungen der Internationalisierung im Kontext unternehmerischer Kooperationen befasste. Zunächst ging er dabei auf die makroökonomische Ebene ein. Hierbei stellte er die Herausforderungen des „catching up“ der Entwicklungsländer heraus, die auf überdurchschnittliche Wachstumsraten angewiesen sind, um den Abstand zu den entwickelten Ländern zu reduzieren. Als weitere Herausforderungen sind in diesem Zusammenhang die demografische Entwicklung sowie die Urbanisierung zu sehen. Auf der Mikroebene identifizierte er die Notwendigkeit, neue Märkte zu erschließen. Trotzdem bestehe das generelle Problem, dass sich internationale Märkte anhand vieler Faktoren unterscheiden und sie daher auch von hoher Komplexität seien. So sei es insbesondere für kleine Unternehmen



Die Teilnehmer des Symposiums

besonders kostspielig, ein Handelsnetzwerk zu errichten.

Der eindeutige Schwerpunkt der Konferenz bestand jedoch in der Vorstellung neuer Forschungsergebnisse rund um das Thema der Kooperation von Familienunternehmen. Hier wurden beispielsweise aktuelle Definitionen und Systematisierungen vorgestellt, die es in diesem Rahmen weiter zu untersuchen gilt. Auch gab es konkrete Beispiele aus der Praxis, wie im Fall der polnischen Firma Roleski, die als erstes polnisches Familienunternehmen eine Familienverfassung einführte. Am zweiten Tag der Konferenz wurden in kleinen Arbeitskreisen neue und offene Forschungsfelder gesucht, die dann schließlich im Plenum diskutiert wurden.

Auf der Konferenz präsentierte Julian Taape erste Ergebnisse aus seinem Dissertationsprojekt zum Thema

„Interfirm Cooperation of Family Businesses – Determinants of the Choice between Partial and Total Interfirm Cooperation“. Die vorgestellten ersten Ergebnisse der Expertengespräche wurden sehr gut aufgenommen. Es wurden gute Anmerkungen hinsichtlich weiterer Forschungsschwerpunkte gemacht. Insbesondere wurden wichtige Anmerkungen in Bezug auf die geplante Befragung gemacht und es wurden wertvolle Hinweise für zu integrierenden Messmodelle und Variablen gegeben.

---

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

---

## Kennenlernabend am IfG

*Kroatien*

Seit dem 1. Juli dieses Jahres ist Kroatien Mitglied der Europäischen Union – Nummer 28 bereits. Nach jahrelangen Verhandlungen hat es den Sprung in die Staatengemeinschaft endlich geschafft. Damit ist Kroatien nach Slowenien der zweite Staat aus dem ehemaligen Jugoslawien, der der EU beitrifft. Beide sind von gern gesehenen Gästen und Nachbarn zu festen Bestandteilen der Europäischen Union geworden.

Am Institut für Genossenschaftswesen ist der Kennenlernabend ebenfalls ein fester Bestandteil der Eröffnung eines jeden Semesters – und das be-



reits seit dem Jahr 2000. (Damals steckte die EU mit ihren 15 Mitgliedsstaaten gefühlt noch in den Kinderschuhen...) Auch in diesem Herbst strömten wieder zahlreiche Interessierte ins CAWM: Rund 100 Studierende konnte Prof. Dr. Theresia Theurl am 23. Oktober im IfG begrü-



ßen. Das Motto – aufmerksame Leser dürften es längst erraten haben – war in diesem Jahr natürlich das Land Kroatien. Den Landesfarben und kuli-

narischen Spezialitäten entsprechend waren Dekoration und Buffet gestaltet.

Nach kurzer anfänglicher Zurückhaltung entstand bald ein reger Dialog zwischen Mitarbeitern des Instituts und den Studierenden, unter denen sowohl Teilnehmer des Faches Unternehmenskooperation als auch Interessierte für dieses Wahlmodul waren. In lockerer Atmosphäre bekamen sie



Antworten auf Fragen zu Lehrveranstaltungen, Bachelor- und Master-Arbeiten. Fragen also, zu denen am Rande der regulären, eng getakteten Vorlesungen und Übungen meist keine Zeit bleibt. Auch Tipps zu mög-



lichen Praktika oder Auslandsaufenthalten konnten sich die Studierenden abholen. Aber nicht nur sie profitierten vom „Tag der offenen Tür“ – auch



die Mitarbeiter konnten sich wertvolle Verbesserungsvorschläge zur Planung und Durchführung der Lehrveranstaltungen einholen.

Die Veranstaltung zog sich bis spät in den Abend – insgesamt also ein voller Erfolg, sowohl für Studierende als auch für Mitarbeiter, die beide ihren Wissensdurst stillen konnten. Eine Neuauflage im nächsten Semester ist somit garantiert.

---

➔ Hanna Decker  
☎ (0251) 83-2 28 03  
✉ 06lit@  
wivi.uni-muenster.de

---

# Vorträge

## Theresia Theurl

*Raiffeisenbanken: Zeitgemäß, verwurzelt, verlässlich \**

Die Marktgemeinde Sierning liegt im österreichischen Bundesland Oberösterreich, in der Nähe der Stadt Steyr. Sie hat ihren dörflichen Charakter erhalten und liegt im Herzen einer wirtschaftlich starken Region. Die Raiffeisenbank Region Sierning versteht sich als eine ortsverbundene Bank, als Drehscheibe und wirtschaftlicher Motor einer starken Region.

Impulsgeber und zuverlässiger Partner für Mitglieder und Kunden zu sein, steht im Kern des Selbstverständnisses und daher auch im Leitbild der Raiffeisenbank Region Sierning. Hilfe zur Selbsthilfe als Prinzip sowie weitere Grundsätze von Friedrich Wilhelm Raiffeisen sind in der Generalversammlung, in der ausgezeichnete Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 präsentiert werden können, sehr präsent. Auf einem soliden wirtschaftlichen Fundament diesen Lebensraum und die zugehörige Kultur zu erhalten und zu schützen ist die konkrete und spürbare Umsetzung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells. So wird denn auch die genossenschaftliche Struktur als der Erfolgsgarant für die Raiffeisenbank eingeschätzt.

### Zeitgemäß

Davon, dass Genossenschaftsbanken zeitgemäß sind, muss nach den Entwicklungen der globalen Finanzmarktkrise kaum mehr jemand überzeugt werden. Herausfordernder ist es



Theresia Theurl,  
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

schon, die Konsequenzen für Geschäftsmodelle und Bankenregulierung nicht nur herauszuarbeiten, sondern auch umzusetzen. Denn wenn Genossenschaftsbanken anders sind, gilt es sie auch adäquat zu regulieren, womit jedoch keine unzulässige Schonung durch die Regulierung zu verstehen ist. Nicht nur auf die regulatorischen Herausforderungen müssen sich Genossenschaftsbanken heute vorbereiten. Erschwerend kom-

men die geld- und zinspolitischen Rahmenbedingungen hinzu, die nicht einfach zu bewältigen sind.

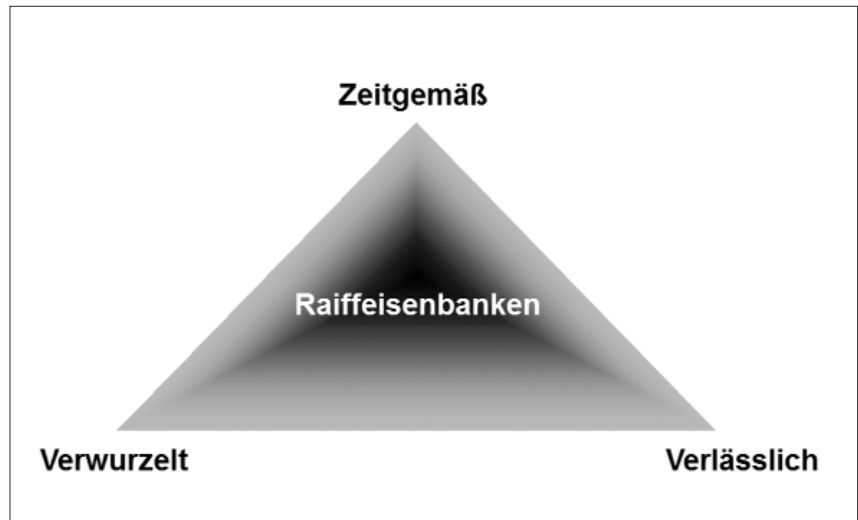
### Verwurzelt

Die Vorteile des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sind hinlänglich bekannt, ihre Möglichkeiten in einem arbeitsteiligen Finanzverbund die Vorteile wirtschaftlicher Größe und jene der dezentralen Verankerung zu kombinieren. Dies ist der geeignete

Hintergrund, sich mit allen Aktivitäten an den Eigentümern – in Österreich auch als Mitinhaber bezeichnet – zu orientieren, für sie Werte zu schaffen. Die regionale Verankerung einer Raiffeisenbank schlägt sich für Menschen und Unternehmen in Nähe wieder. Weit über die finanziellen Beziehungen zwischen Bank und Mitgliedern/Kunden hinaus, kann eine erfolgreiche Raiffeisenbank Nützliches für die Region und den Standort leisten. Dies geschieht nicht nur über die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen, sondern ebenso über Investitionen in Infrastrukturen, gesellschaftliches Engagement und die Stabilisierung von Lebensräumen. Die Raiffeisenbank Region Sierning setzt die Partnerschaft mit der Region sehr direkt um, indem sie u.a. explizit Partner beim Bau von Gemeindezentren, bei der Baulandentwicklung und beim Wohnbau ist.

### Verlässlich

Die Nähe von Raiffeisenbanken ist nicht zuletzt ein ökonomischer Wert, der entsteht, weil überlegenen Infor-



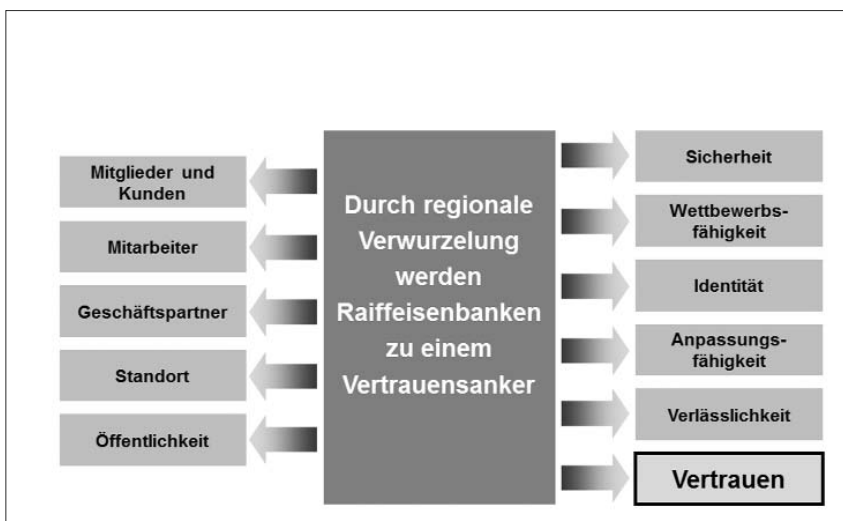
Wettbewerbsvorteile

mationen genutzt werden können und weil die realwirtschaftliche Verankerung Schutz vor den Überreaktionen der globalen Finanzmärkte bietet. Ein wertvoller und risikosenkender Informationspool kann genutzt werden, weil die Geschäfte vorwiegend mit den Mitgliedern und Kunden vor Ort gemacht werden. Auch die Schnittstelle zwischen Kunden und Mitarbeitern ist eine lokale. Dies vermittelt der Bank eine klare Identität. Gelingt es diese Gegebenheiten konsequent zu nutzen, gelingt es ihr auch, Wettbe-

werbsfähigkeit aufzubauen, die freilich immer wieder aufs Neue wirtschaftlich fundiert werden muss. Konkret geht es darum, anpassungsfähig zu bleiben und sich mit der Annahme neuer Herausforderungen auch selbst zu verändern, dabei aber als Bank unverwechselbar zu bleiben. Wenn dies als Ergebnis der konsequenten Umsetzung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells gelingt, sind Sicherheit und Erwartungsstabilität für die Mitglieder und Kunden die Folge. Man kann die Handelnden einschätzen und ihre Entscheidungen beurteilen, wodurch Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit entsteht. Raiffeisenbanken mit ihrer regionalen Verankerung können dadurch zu einem Vertrauensanker werden.

### Fazit

Die regionale Verankerung zählt zu den markanten konstituierenden Merkmalen von Raiffeisenbanken und ist ein wesentliches Element ihrer Identität. Vor den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geht es darum,



Wertvolle Informationsbasis

sie immer wieder so zu interpretieren und umzusetzen, dass sie Antworten auf die aktuellen Herausforderungen findet. Gelingt dies, werden Raiffeisenbanken vor unterschiedlichsten Rahmenbedingungen zeitgemäß, verwurzelt und verlässlich bleiben und

damit auch wirtschaftlich erfolgreich und wettbewerbsfähig.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der ordentlichen Generalversammlung der Raiffeisenbank Region Sierning am 01. Juli 2013 in Sierning.*

---

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

---

## Theresia Theurl

*Die Volksbank Hohenlimburg:  
Regional verwurzelt und ein verlässlicher Partner \**

Die Volksbank Hohenlimburg weist auf ihrer Homepage mit „Meine eigene Bank“ und „Ihre Bank vor Ort“ selbstbewusst auf ihre genossenschaftliche Identität und das entsprechende Geschäftsmodell hin. Die Mitglieder und ihre Vertreter, von denen zahlreiche selbständige Unternehmer sind, hatten im Rahmen der Vertreterversammlung im Juni 2013 zahlreiche Gründe, um auf ihre Bank stolz und mit ihr zufrieden zu sein.

Die Volksbank Hohenlimburg betont in der Kommunikation mit ihren Mitgliedern ihre Regionalität, die Mitwirkung der Mitglieder sowie die Transparenz ihrer Aktivitäten: „Mehr bewegen, mehr erfahren und mehr bekommen“, insgesamt „Mehr als nur Kunde sein“. Vor diesem Hintergrund gilt es wieder einmal herauszuarbeiten, welchen Herausforderungen sich Genossenschaftsbanken heute zu stellen haben und welche Antworten sie heute zu bieten haben.

### Herausforderungen

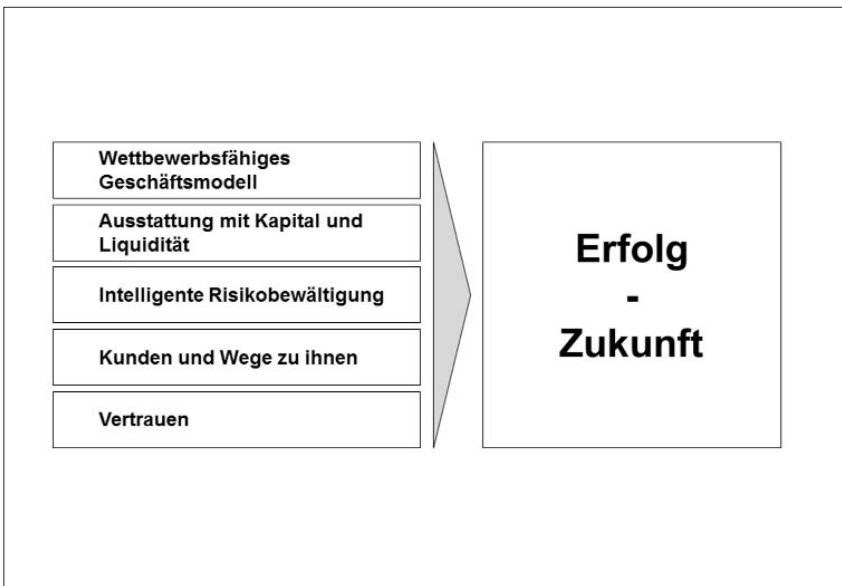
Mit zahlreichen Herausforderungen sieht sich die Bank heute konfrontiert. Manche stammen aus dem seit Jahren anhaltenden Strukturwandel des Standortes, manche aus den banktypischen Entwicklungen unserer Zeit, die in diesem IfG-Newsletter und an-

deren Quellen bereits häufig genannt und analysiert wurden. Ein geändertes Kundenverhalten sowie neue Kommunikations- und Transaktionsmedien erfordern eine Überprüfung der bewährten Vertriebskanäle und der Kundenschnittstelle mit der Zielsetzung eine effektive Multikanalstrategie zu entwickeln. Die bevorstehenden Anforderungen der Bankenregulierung rund um Basel III, europäischer Bankenunion, aber auch die steigenden Standards des Verbraucherschutzes machen allen Banken zu schaffen, dies vor allem vor dem Hintergrund der aktuellen Zinsentwicklung. Der Effizienzdruck, der auf den Banken lastet, schlägt sich auf jene besonders nieder, die in Verbundstrukturen organisiert sind. Andererseits bietet gerade diese Form der Zusammenarbeit große Chancen für die

gemeinsame Bewältigung des Regulierungs- und Risikodrucks. Die sich nun bereits niederschlagenden und nicht mehr nur abzeichnenden demografischen Entwicklungen sowie ein gesellschaftlicher Wertewandel beinhalten zusätzliche Anforderungen, auf die es sich einzustellen gilt. Es hat sich gezeigt, dass das genossenschaftliche Geschäftsmodell im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Antworten entwickelt hat.

### Identität

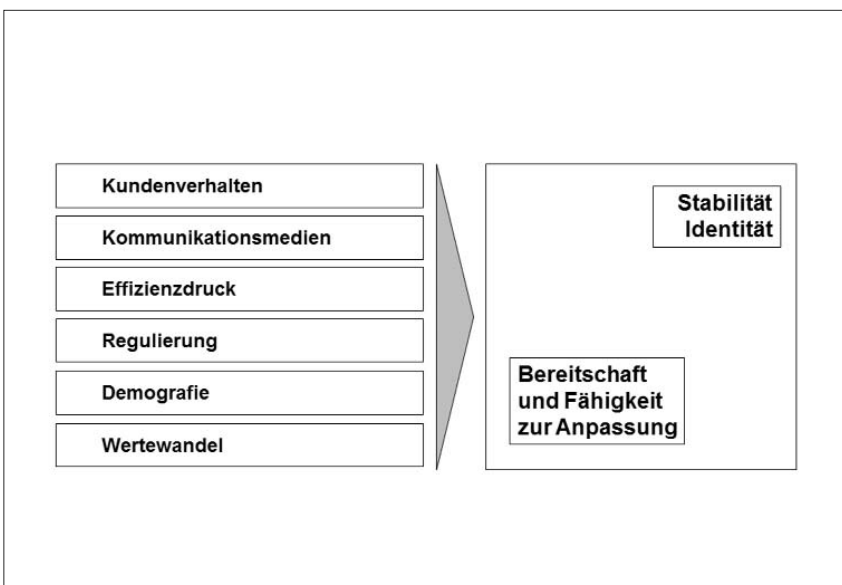
Je klarer die Identität der Bank ist, umso glaubwürdiger sind ihre Antworten und umso konsequenter können sie umgesetzt werden. Doch Identität kann nicht einfach festgelegt und vermittelt werden, sondern sie setzt einen jahre-, meist jahrzehntelangen Prozess voraus, in dem sie konse-



Erfolgsfaktoren für Banken

quent aufgebaut wird. Ein solches Fundament kann – wie ein Katalysator – die stabilisierenden Wirkungen des genossenschaftlichen Geschäftsmodells nutzen. Dabei dürfen Stabilität und Identität nicht mit Starrheit und der Verweigerung notwendiger Anpassungen verwechselt werden. Es geht vielmehr darum, Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung zu ent-

wickeln und dabei gleichzeitig seine Identität zu behalten. Konkret: Einer Genossenschaftsbank stehen nicht alle Antworten offen, die in konkurrierenden Bankmodellen ge- und er-funden wurden, doch sie haben Strategien, die nur sie glaubwürdig umsetzen können und die ausgezeichnet auf die aktuellen Herausforderungen passen. Doch Anpassungsfähigkeit und



Herausforderungen für Banken

Stabilität sind keine widersprüchlichen Anforderungen, wenngleich die Entwicklung entsprechender Strategien nicht einfach ist. Beide Merkmale zusammengenommen sind es, die die Zukunftsfähigkeit von Genossenschaftsbanken sicherstellen können.

### Erfolgsfaktoren

Solche Strategien, die auf den Besonderheiten von Genossenschaftsbanken aufbauen, wurden von vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken in den vergangenen Jahren bereits entwickelt und umgesetzt. Andere sind heute damit befasst. Bei allen bankindividuellen Unterschieden im Detail sind mehrere Erfolgsfaktoren zu beachten, die in ihrer Allgemeinheit bekannt, sich in der konkreten Ausgestaltung jedoch an den regionalen Gegebenheiten sowie an der Wettbewerbssituation des relevanten Marktes zu orientieren haben. Der wichtigste Erfolgsfaktor besteht darin, alle Aktivitäten auf einem wettbewerbsfähigen Geschäftsmodell aufbauen zu können. Die Ausstattung mit Kapital und Liquidität ist für eine Bank selbstverständlich, gewinnt allerdings zusätzliche regulatorische Facetten, die es zu bewältigen gilt. Dies gilt ebenso für die Praxis einer intelligenten Risikobewältigung. Kunden und Wege zu ihnen zu finden, ist nicht zuletzt vor der demografischen und der technologischen Entwicklung ein wesentlicher Faktor, der den mittel- und langfristigen Erfolg einer Bank bestimmen wird, der jedoch zusätzlich den Wettbewerb um die Kunden intensivieren wird. Der wichtigste Erfolgsfaktor besteht darin, das Vertrau-

en der Kunden immer wieder zu gewinnen bzw. zurückzugewinnen.

### Unternehmensmerkmale

Dass Volksbanken gute Voraussetzungen aufweisen, Vertrauen zu gewinnen, hängt mit ihrem Geschäftsmodell und mit ihren Unternehmensmerkmalen zusammen. Die Bevölkerung Deutschlands schätzt an den Genossenschaftsbanken vor allem ihre langfristige Orientierung, ihre regionale Verankerung sowie ihren Charakter als mittelständische Unternehmen. Dies erleichtert es ihnen, verlässliche Partner für Menschen und Unternehmen zu sein. Die meisten von ihnen haben es über viele Jahrzehnte bewie-

sen, indem sie direkt und indirekt Verantwortung für den Standort übernommen, den Strukturwandel erleichtert und ihre Mitglieder und Kunden zufriedengestellt haben.

### Fazit

Genossenschaftsbanken sind mittelständische Unternehmen, sie sind an ihren Standorten verwurzelt und sie verfolgen von vornherein nachhaltige und langfristige Strategien. Die erleichtern es ihnen, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen und zwar besser als manch andere Bank. Dennoch ist dies keine Garantie für ihren zukünftigen Erfolg. Neben der Bewältigung bankentypischer Her-

ausforderungen liegt es an ihnen, mit allen betroffenen Gesellschaftsgruppen zusammen adäquate Antworten auf die Problemlagen des jeweiligen Standorts zu finden. Nur dann können sie verlässliche Partner sein.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der Volksbank Hohenlimburg am 19. Juni 2013 in Vesperde-Wiblingwerde.*

---

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

---

## Theresia Theurl

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

Die deutsche Bevölkerung schätzt Genossenschaften positiv ein und die Befragten berichten von überwiegend guten Erfahrungen, die sie mit ihnen als Mitglieder, Kunden und Geschäftspartner gemacht haben. Weit über siebzig Prozent der Mitglieder und zwei Drittel der Nicht-Mitglieder bezeichnen ihre Erfahrungen mit Genossenschaften als gut oder sehr gut. Das ist eine gute Voraussetzung für die Zukunftsperspektiven von Genossenschaften.

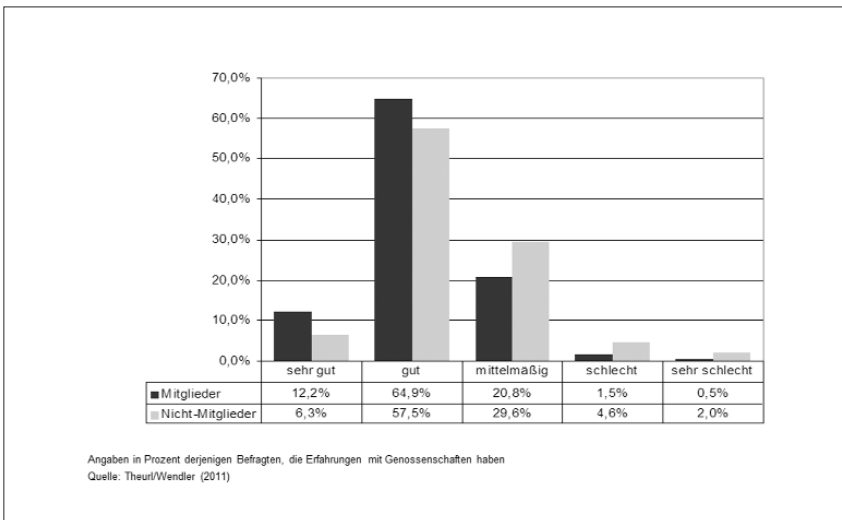
Dieser eindeutige Erfolgsausweis ist vor allem deswegen besonders bemerkenswert, weil genossenschaftliche Kooperationen ein sehr heterogenes Bild vermitteln, dies nicht nur im Hinblick auf Branchen, sondern vor allem bezüglich ihrer Größe und ihres Alters. Dennoch sind es wesentliche Gemeinsamkeiten, die für alle Genossenschaften gelten und die sie von an-

deren Kooperationsmodellen und Unternehmensrechtsformen klar abgrenzen.

### Heterogenität

Zu unterscheiden sind zum ersten Genossenschaften mit langer Tradition und Entwicklung von Neugründungen, die in den vergangenen Jahren wieder in einem deutlich größeren

Ausmaß stattgefunden haben. Zweitens gilt es zu differenzieren zwischen großen genossenschaftlichen Gruppen und kleinen Kooperationen. Nicht überraschend korrespondiert dabei die Größe mit dem Alter. Genossenschaften aller Sparten, Größen- und Altersmerkmalen eint in ihrer Heterogenität ihre besondere Governance, wenn es organisationstheoretisch ausgedrückt



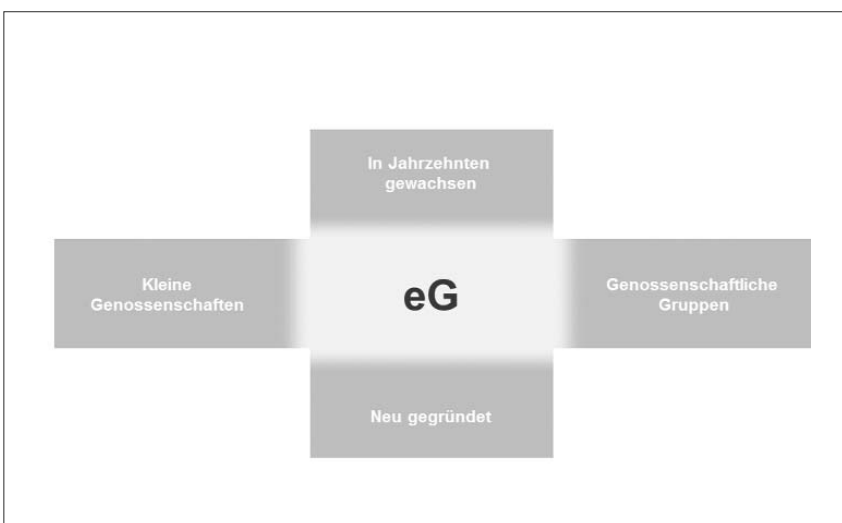
Welche Erfahrungen haben Sie mit Genossenschaften gemacht?

werden soll. Wird stärker differenziert besteht das gemeinsame Fundament von Genossenschaften im Dreiklang ihres Geschäftsmodells, ihrer Strategie und ihres Wertegerüsts.

### Nähe

Wird völlig praktisch aus der Sicht der Eigentümer und Nutzer argumentiert, ist es die Nähe, die für die Mitglieder von Genossenschaften Werte – einen MemberValue – schafft. Dies soll in der Überschrift dieses Beitrags

zum Ausdruck kommen, einerseits eine Klammer über alle Genossenschaften, andererseits aber Nähe in zwei Formen, die es gelingt zu kombinieren. „Nah am Menschen“ steht für die dezentrale Verankerung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells mit ihren Informations- und Anreizvorteilen. „Nah am Markt“ beinhaltet die Größen-, Vielfalts- und Risikovorteile einer Organisation, die größer ist als das einzelne Individuum oder ein einzelnes Unternehmen und die in der



Genossenschaftliche Klammer

Lage ist, Kooperationsrenten zu generieren. Sowohl die großen genossenschaftlichen Gruppen als auch die genossenschaftlichen Neugründungen bauen auf diese Mechanismen in ihrer Kombination. Dies legt erstens die Frage nahe, welche Motive hinter genossenschaftlichen Neugründungen stehen und zweitens, welche Gemeinsamkeiten mit einer etablierten Genossenschaftsbank wie der Sparda-Bank Südwest mit ihrer langen Tradition und als Teil der genossenschaftlichen Finanzgruppe erfolgreich machen.

### Neugründungen

Zahlreiche Hintergründe und Motive für genossenschaftliche Neugründungen lassen sich identifizieren. Manche liegen in der Tradition genossenschaftlicher Gründungen, manche sind neu. Die Auslagerung von Dienstleistungen und deren gemeinsame Organisation – das Outsourcingmodell – zählen nach wie vor zu den wichtigsten Gründungsmotiven. Dies gilt auch für die Schaffung und Erhaltung von Existenzgrundlagen, wenngleich dies heute in anderen als den typischen Genossenschaftsbranchen stattfindet und vor allem Freiberufler, Handwerker, Berater, Künstler sowie Akteure der Kreativwirtschaft Genossenschaften aus diesem Grund gründen. Der Wunsch nach einer Verringerung von Abhängigkeit und der Gewinnung von Kontrolle in wichtigen Lebensbereichen hat neben anderen, regulatorisch bedingten Aspekten zu einem starken Gründungsgeschehen in der Energiewirtschaft – aber auch



▶	Auslagerung von Dienstleistungen und gemeinsame Organisation
▶	Bewältigung neuer Herausforderungen, Aufgaben und Projekte
▶	Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen und Dienstleistungen
▶	Schaffung und Erhaltung von Existenzgrundlagen
▶	Organisation und Bereitstellung von Vertrauensgütern
▶	Verringerung von Abhängigkeit und Gewinnung von Kontrolle in wichtigen Lebensbereichen

Motive für eG-Neugründungen

in der Gesundheitswirtschaft – geführt. Die gemeinsame Organisation und Bereitstellung von Vertrauensgütern hat ähnliche Hintergründe und wird ergänzt durch die Haushaltslage zahlreicher Kommunen und anderer öffentlicher Organisationen. Die Gründung von Sozialgenossenschaften scheint eine Antwort darauf zu werden. Auch die Schaffung und Erhaltung von Infrastrukturen und Dienstleistungen durch die Gründung von Genossenschaften setzt daran an, dass ehemals staatlich organisierte Dienstleistungen nun wieder privat organisiert werden (müssen). Zusammengefasst stellt sich wieder einmal heraus, dass Genossenschaften vor allem dann gegründet werden, wenn neue Herausforderungen, Aufgaben und Projekte zu bewältigen sind.

### Sparda-Bank Südwest

Ähnlich lässt sich die Ausgangssituation für die Gründung der Sparda-Bank Südwest 1899 beschreiben, mit der „Eisenbahnbeamte, Hilfsbeamte

und Arbeiter im Eisenbahndirektionsbezirk“ ihre Existenz sichern wollten. Damals schufen sie eine Spar- und Darlehnskasse in der Form einer Genossenschaft, die über viele Jahrzehnte der Unternehmens- und Gruppenentwicklung zu einer der größten Genossenschaftsbanken Deutschlands wurde und Teil der Sparda-Gruppe ist. Auch damals wurde das Konstruktionsprinzip der Nähe zu den Mitgliedern und jener zum Markt für die Finanzdienstleistungen genutzt, die ein Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg für die Menschen und ihre Bank schaffen sollte. Auch damals ging es um Vertrauensgüter und um den Wunsch Abhängigkeit in wichtigen Lebensbereichen zu verhindern und Kontrolle zu ermöglichen, indem adäquate Finanzdienstleistungen entwickelt und verbreitet wurden. Weder private noch staatliche Unterstützung waren zu diesem Zeitpunkt denkbar.

### Fazit

Die ausgeprägte Heterogenität genossenschaftlicher Kooperationen sollte

nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie ihr Konstruktionsprinzip eint, das in einer Kombination dezentraler Verwurzelung in der Mitgliedschaft und der gemeinsamen Organisation von Problemlösungen besteht, also die Nähe zum Markt und die Nähe zum Menschen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der Sparda-Bank Südwest eG am 27. Juni 2013 in Mainz.*

---

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

---

## Theresa Theurl

### Genossenschaften: einzigartig und zukunftsweisend\*

Die GBSL Bau- und Siedlungsgenossenschaft Lübbecke eG steht in ihrem Selbstverständnis seit über 75 Jahren für gutes und sicheres Wohnen und argumentiert, dass Wohnen bei Genossenschaften einen Gewinn an Lebensqualität mit sich bringt. Dass Wohnungsgenossenschaften einzigartig auf dem Wohnungsmarkt sind und vor den aktuellen Rahmenbedingungen auch zukunftsweisend, zeigt sich auch in ihrem Einzugsbereich.

Der Kern der Aktivitäten der GBSL Lübbecke eG besteht in der Vermietung von freifinanzierten und öffentlich geförderten Wohnungen im eigenen und im fremdverwalteten Bestand, in der Bestandspflege und Modernisierung der Wohnanlagen, in der Verwaltung von Mietwohnungen und Eigentumswohnungen für Dritte sowie in der Vermarktung von Immobilien. Dazu kommen bereits seit Jahren erfolgreiche Projekte des Betreten Wohnens sowie des Senioren-Wohnens. Insgesamt zeigt sich eine gut aufgestellte Wohnungsgenossenschaft.

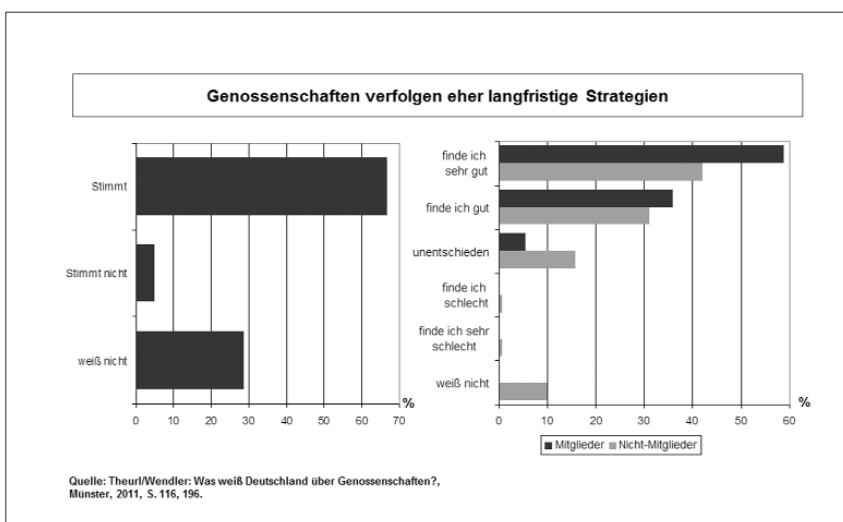
#### Besonderheiten

Auch auf dem Wohnungsmarkt haben sich zahlreiche Herausforderungen herausgestellt und Wohnungsgenossenschaften müssen sich heute in einem nicht einfachen Umfeld bewähren. Sie unterscheiden sich nicht in den Anforderungen, sondern mit ihren Antworten von anderen Wohnungsunternehmen. Was also macht sie einzigartig und was zukunftsweisend?

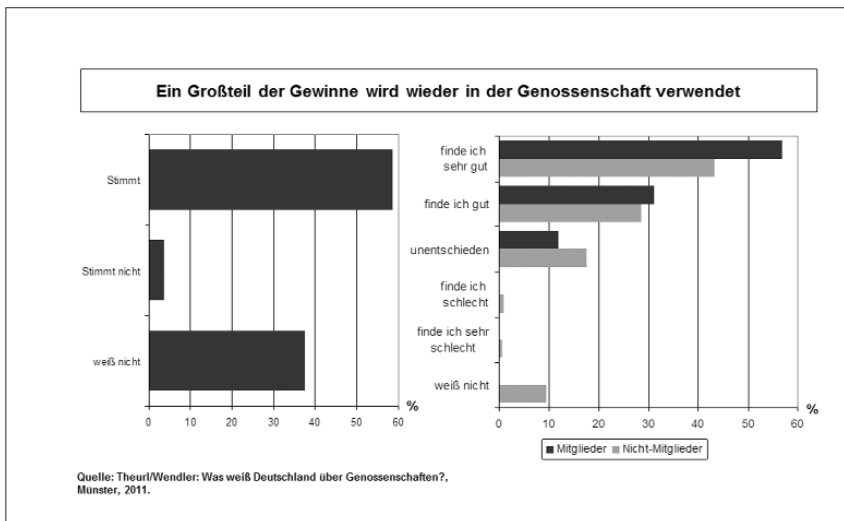
#### Einzigartig

Auch bei den Wohnungsgenossenschaften sind ihr dezentral verankertes Geschäftsmodell sowie ihre MemberValue-Strategie zu nennen. Dazu

kommt ein besonderes Eigentum. Genossenschaftliches Wohnungseigentum ist zwar Privateigentum, jedoch kein Individualeigentum an dem bewohnten Wohnobjekt, sondern immer an der gesamten Genossenschaft, dies aber zusammen mit allen anderen Mitgliedern. Es handelt sich also um Kollektiveigentum, jedes Mitglied ist Miteigentümer an der Wohnungsgenossenschaft. Genossenschaftliches Eigentum ist als ein Nutzungseigentum zu verstehen, denn es begründet keine isolierte Eigentümerschaft und die Geschäftsanteile sind nicht als Anlageinstrumente zu verstehen, sondern als Nutzungsrechte. Diese beinhalten ein lebenslanges Wohnrecht, den Schutz vor Eigenbedarfskündigungen sowie ausdifferenzierte Mitwirkungsrechte. Das durch die Mitgliedschaft mit diesen multiplen Funktionen verkörperte Wohneigentum grenzt genossenschaftliches Wohneigentum also von privat genutztem Wohneigentum ebenso ab wie von Nur-Mietbeziehungen mit privaten, staatlichen oder anderen Wohnungseigentümern. Es handelt sich also um eine andere Form des Eigentums und es ist mit deutlich mehr fundamentalen Rechten verbunden als die Nutzung einer Mietwohnung.



Nachhaltigkeit



Verantwortung

## Zukunftsweisend

Daher stellt sich immer wieder die Frage, ob diese Form des Wohnens zeitgemäß, vielleicht sogar zukunftsweisend ist. Diese Frage wird hier bejaht. Als Begründung soll die Möglichkeit dienen, nachhaltige Unternehmensstrategien umzusetzen, die dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell inhärent sind. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre haben nicht nur im Bankenbereich, sondern auch in der Wohnungswirtschaft die Bedeutung langfristiger Unternehmensstrategien deutlich gemacht, die sich gleichzeitig nicht nur an Investoren, sondern auch an anderen Stakeholdern orientieren. Bei Wohnungsgenossenschaften kommt dies in der nachhaltigen Komponente des MemberValues zum Ausdruck, die die Verbindung der aktuellen wirtschaftlichen Ergebnisse mit der Zukunft zum Ausdruck bringt, also seine dynamische Komponente. Diese enthält nicht nur die aktuellen Investitionen, sondern auch die Rücklagen für zukünftige Investitionen in Bestände

und Neubau sowie in den Aufbau von Wohnangeboten mit integrierten wohnnahen und persönlichen Dienstleistungen. Hier zeigen sich große Unterschiede zu den Strategien privater Wohnungsgesellschaften sowie kommunaler Unternehmen. Die Unterschiede bestehen nicht darin, dass die Objekte in der Wohnungswirtschaft per se überwiegend langfristige Dimensionen aufweisen, sondern in der strategischen Orientierung, in der Gewinnerzielung sowie in der Gewinnverwendung.

## Einschätzung

Dass ein Großteil der Gewinne wieder in der Genossenschaft verwendet wird, ist knapp sechzig Prozent der deutschen Bevölkerung bekannt, fast neunzig (siebzig) Prozent der Mitglieder (Nicht-Mitglieder) hält dies für gut oder sehr gut. Zwei Drittel der deutschen Bevölkerung weiß auch, dass Genossenschaften eher langfristige Strategien verfolgen und über neunzig (siebzig) Prozent der Mitglieder (Nichtmitglieder) findet dies gut

oder sehr gut. Diese Anteile werden noch dadurch aufgewertet, dass Wohnungsgenossenschaften zu den bekanntesten Genossenschaftssparten zählen. Wird berücksichtigt, dass die Finanzmarktkrise auch dazu beigetragen hat, langfristige Geschäftsmodelle zu fördern und positiv zu bewerten, müssen diese Merkmale des genossenschaftlichen Geschäftsmodells stärker als bisher in den Vordergrund gestellt werden.

## Fazit

Wohnungsgenossenschaften zeichnen sich durch besondere Merkmale aus, die auch einer breiteren Bevölkerung bekannt sind. Dass ein Großteil ihrer Gewinne wieder in der Genossenschaft verwendet wird und dass sie langfristige Strategien verfolgen, zeichnet sie aus und macht sie zu zukunftsweisenden Organisationen auf dem Wohnungsmarkt. Diese Einschätzung soll jedoch nicht außer Betracht lassen, dass auch Wohnungsgenossenschaften vor Herausforderungen stehen, für die sie unterschiedlich gut gerüstet sind.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der GBSL Bau- und Siedlungsgenossenschaft Lübecke eG am 17. Oktober 2013 in Lübecke.

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Die Mietpreisgestaltung im Rahmen der genossenschaftlichen Unternehmensstrategie\**

Die Mieten in Deutschland zeigen eine sehr heterogene Entwicklung, dies sogar innerhalb mancher Städte. Dabei stellt sich heraus, dass einigen wenigen „Hot spots“, die medial sehr präsent sind, Gebiete gegenüberstehen, die einen Mietrückgang aufweisen. Bemerkenswert ist zusätzlich, dass ein weitflächigeres Steigen der Angebotsmieten erst seit 2011/12 feststellbar ist. Es kann also keinesfalls die Schlussfolgerung gezogen werden, dass es sich bei den stark steigenden Mieten um einen gesicherten Trend handelt, wie dies meist öffentlichkeitswirksam geschieht.

Eine nähere Analyse zeigt, dass die Mieten sehr viel weniger gestiegen sind als sämtliche Mietnebenkosten, der durchschnittliche jährliche Anstieg von 1,3 %, liegt sogar unterhalb der Inflationsrate. Dies deutet darauf hin, dass das Hauptproblem weniger die Miete ist als die Mietnebenkosten, also die sogenannte 2. Miete. Daraus folgt, dass bei Schlussfolgerungen für die Mietpreisentwicklung und für die -gestaltung deutlich stärker differenziert werden muss, nach Region, Objekt und Kostenarten. Eine Einheitslösung für die Mietgestaltung (Nutzungsgebühr) auch von Wohnungsgenossenschaften ist daher nicht möglich. Für sie stellen sich daher zwei Fragen, nämlich erstens, welche Faktoren die Nutzungsgebühren bestimmen und zweitens über welche Strategieoptionen sie verfügen.

### Teilmärkte

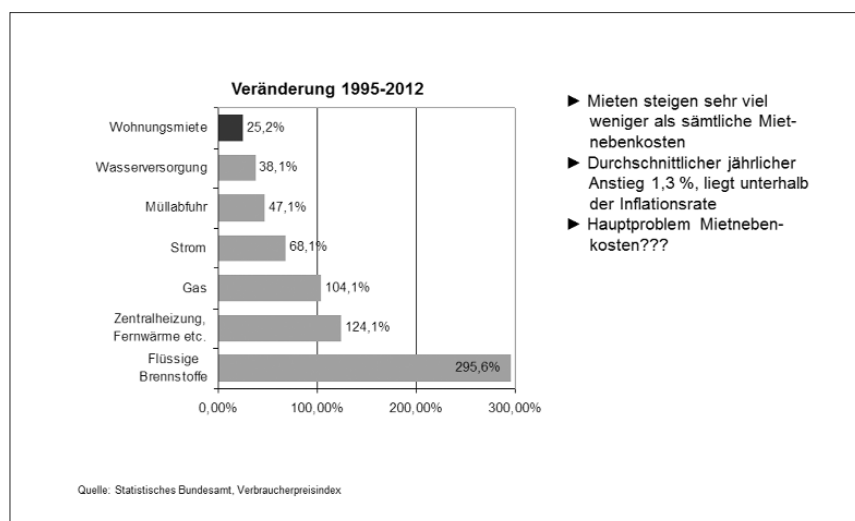
Die Miete, unter der im Folgenden immer auch die genossenschaftliche Nutzungsgebühr verstanden wird, wird nicht überraschend sowohl von Faktoren der Angebots- als auch der Nachfrageseite beeinflusst. Der wich-

tigste Angebotsfaktor ist die Lage und zwar sowohl die Makrolage (Region/Stadt) als auch die Mikrolage (innerhalb der Region/Stadt). Dazu kommen die Ausstattung, Größe, Leistungen sowie das Immobilienalter, die Kapitalkosten und die relevante staatliche Regulierung. Letztere beeinflusst die Rentabilität, die Entscheidung über Neubau und Sanierung sowie die Mieten direkt. Nachfrageseitig wirken die Demografie, die Soziostruktur, die lokale wirtschaftliche Situation sowie die Präfe-

renzen potenzieller und aktueller Wohnungsnutzer. Bereits aus dieser Auflistung von Determinanten der Miethöhe geht hervor, dass sich die Mieten zwischen Teilmärkten unterscheiden und dass bei der Mietgestaltung auf die genannten Determinanten Bezug genommen werden muss.

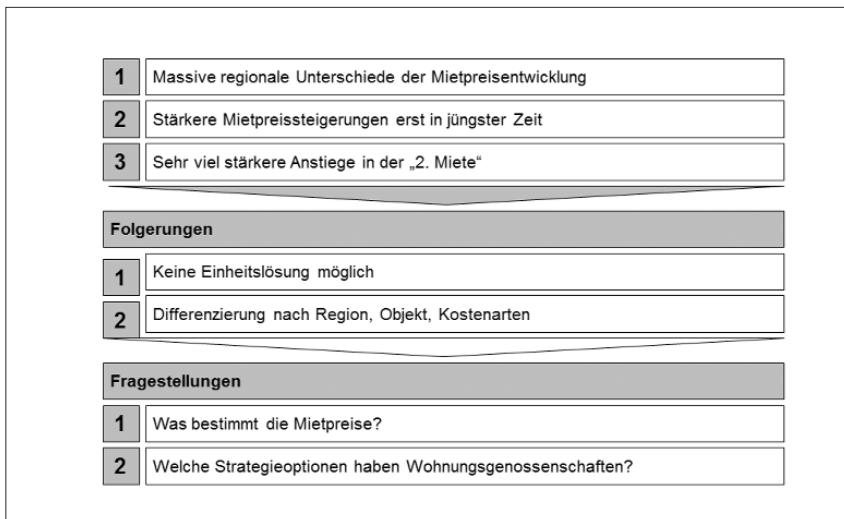
### Nebenkosten

Bei den Nebenkosten stellt es sich so dar, dass sie teils immobilienbestimmt und teils mieterbestimmt sind, wobei zahlreiche Wechselwirkungen beste-



- ▶ Mieten steigen sehr viel weniger als sämtliche Mietnebenkosten
- ▶ Durchschnittlicher jährlicher Anstieg 1,3 %, liegt unterhalb der Inflationsrate
- ▶ Hauptproblem Mietnebenkosten???

Mietentwicklung



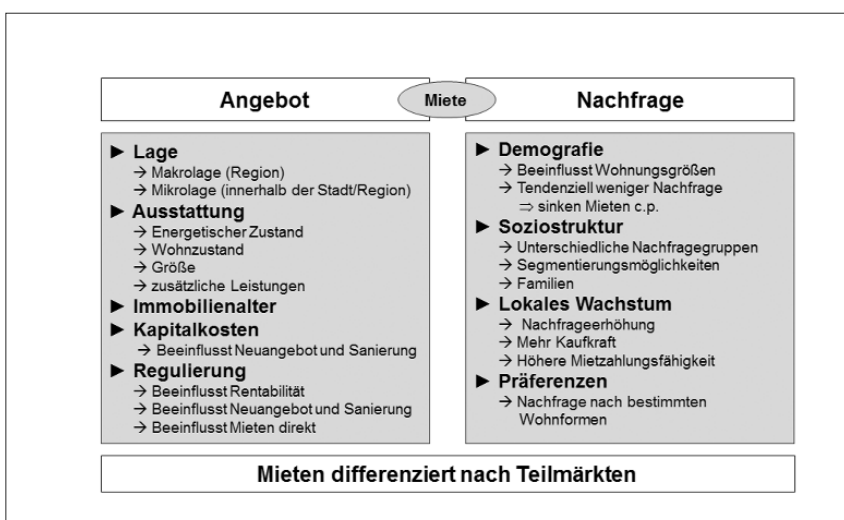
Fakten und Fragen

hen. Dabei existieren wenig Spielräume bei den Nebenkosten, die mit den genossenschaftlichen Kernleistungen verbunden sind (Wohnraum, Raumwärme). Ein geringes Handlungspotenzial besteht auch bei nutzungs- und lagebestimmten Elementen wie Abgaben (z. B. Müll), Strom und Wasser. Stärker mieterbestimmt sind Nebenkosten, die mit den Komplementärleistungen von Wohnungsgenossen-

schaften verbunden sind, auch um Mitglieder zu binden, indem zusätzlicher MemberValue generiert wird.

### Genossenschaftliche Mietpreisstrategien

Wohnungsgenossenschaften haben die Aufgabe, ihren Mitgliedern günstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen und den Auf- und Ausbau eines zukunftsfähigen Wohnungsbe-



Was bestimmt die Mieten?

standes zu verwirklichen. Im Zuge der Entwicklung von Mietpreisstrategien gilt es drei Fragen zu klären: (1) Wie sollen die drei Komponenten des MemberValues zueinander festgelegt werden (Wohnen, Investitionen, Differenzierungen) und (2) sollen die Leistungen des MemberValues ausgeweitet werden, um die Nebenkosten zu reduzieren sowie dann erst (3) die Definition des Mietniveaus (Höhe der Nutzungsgebühren, Differenzierungsstrategie).

### Hohe Nebenkosten

Neuerlich sind dabei die Rahmenbedingungen zu beachten, die den Gestaltungsspielraum einschränken. So ist bei unterschiedlichen Kombinationen von Mieten und Nebenkosten zu differenzieren. Hohe Mieten und hohe Nebenkosten gelten für Wohnungen in „Hot spots“ mit niedrigem Energiestandard. In einer solchen Konstellation verschiebt eine energetische Sanierung die Nebenkosten in Richtung MemberValue und es stellt sich die Frage der Eigenenergieerzeugung. In der Wohnungsgenossenschaft ist eine interne Subventionierung möglich. Niedrige Mieten und hohe Nebenkosten kennzeichnen Wohnungen in strukturschwachen Gebieten mit niedrigem Wohn- und Energiestandard. Meist sind Sanierungsmaßnahmen nicht tragfähig und es sind Rückbau- und Abrissstrategien ins Auge zu fassen.

### Niedrige Nebenkosten

Wohnungen in „Hot spots“ mit hohem Wohn- und Energiestandard ermöglichen hohe Mieten bei niedrigen

Nebenkosten. Hier handelt es sich um Premiumprodukte, die leicht refinanzierbar sind. Es stellt sich die Frage, wie mit Bestandsmietern umzugehen ist. Auch in dieser Konstellation bestehen Möglichkeiten für eine interne Subventionierung. Für niedrige Mieten und niedrige Nebenkosten stehen Wohnungen in strukturschwachen Gebieten, die saniert sind und hohe Energiestandards aufweisen. Für sie ist die Frage der Refinanzierung zu klären.

### Strategien

In „Hochpreisgebieten“ (hohe Mieten und/oder hohe Nebenkosten) ist also die Strategie einer Quersubventionierung möglich, z.B. durch Neumieter

an Bestandsmieter, durch Zahlungskräfte an weniger Zahlungskräfte oder eine Subvention von außen. In „Niedrigpreisgebieten“ bleiben die Strategien einer Bestandsreduktion (individuell oder in Abstimmung mit anderen Wohnungsunternehmen), einer Quartiersaufwertung durch die Verbesserung der Mikrostruktur oder einer Markenstrategie der Bindung „guter Mieter“, die allerdings die Probleme auf die Wettbewerber verlagert.

### Fazit

Wohnungsgenossenschaften müssen sich mehr als bisher mit der Gestaltung ihrer Nutzungsgebühren auseinandersetzen. Dabei sind Mietpreisstrategien für sie nicht beliebig ge-

staltbar, sondern sie hängen von zahlreichen Faktoren ab, die nur zum Teil von ihnen beeinflussbar sind. Zusätzliche Spielräume ergeben sich durch das Faktum, dass die Wohnsicherheit für Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften als deutlich wichtiger eingeschätzt wird als die isolierte Höhe der Nutzungsgebühr.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 22. Symposiums für Wohnungsgenossenschaften am 15. Oktober 2013 in Münster.*

---

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

---

## Theresia Theurl

*Kooperation ist Trumpf\**

Die Mehrzahl der Anbieter von Informations- und Consultingleistungen sind mittelständische Unternehmen, viele Freiberufler in Ein-Mann-Besetzung. Dies ist in Österreich nicht anders als in Deutschland. Nicht überraschend stellt sich daher hier wie dort die Frage nach der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen als eine der Existenz- und wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit heraus.

Vor diesem Hintergrund hat die Wirtschaftskammer Oberösterreich, Sparte Information und Consulting, bereits vor Jahren professionelle Unterstützung für die Vorbereitung und Verhandlung von Kooperationen, die Suche nach Partnern, die Begleitung eines Netzwerkes nach der Gründung, die Präsentation neuer Geschäftsideen sowie die Vorstellung bereits bestehender Netzwerke entwickelt. Zu die-

sem Zweck wurde eine Netzwerk- und Kooperationsplattform aufgebaut, (<http://www.netzwerkland.at/>) die neben umfangreichen Kooperationsinformationen auch eine Kooperationsbörse mit Angebot/Nachfrage an/nach Kooperationspartnern enthält, ebenso ein Netzwerkhandbuch mit wichtigen Informationen zur Vermeidung von Fehlern bei Kooperationsprojekten sowie kooperative Erfolgsgeschichten. Zu-

sätzlich finden Netzwerk-Events statt, um neue Entwicklungen aus Theorie und Praxis zu diskutieren.

### IfG-Kernkompetenzen

Dies stellte eine gute Gelegenheit dar, das IfG-Kooperationsmanagementmodell vorzustellen, das den Lesern des IfG-Newsletters gut bekannt ist. Besonderes Interesse fanden neben der Grundstruktur des Management-

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

Klassische Kooperationsfehler

modells, das eine strukturierte Vorgangsweise bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Erfolgskontrolle ermöglicht, die typischen Kooperationsfehler, die Notwendigkeit der Vereinbarung von Spielregeln sowie die Vorgangsweise bei der Partnerwahl.

### Kooperationsfehler

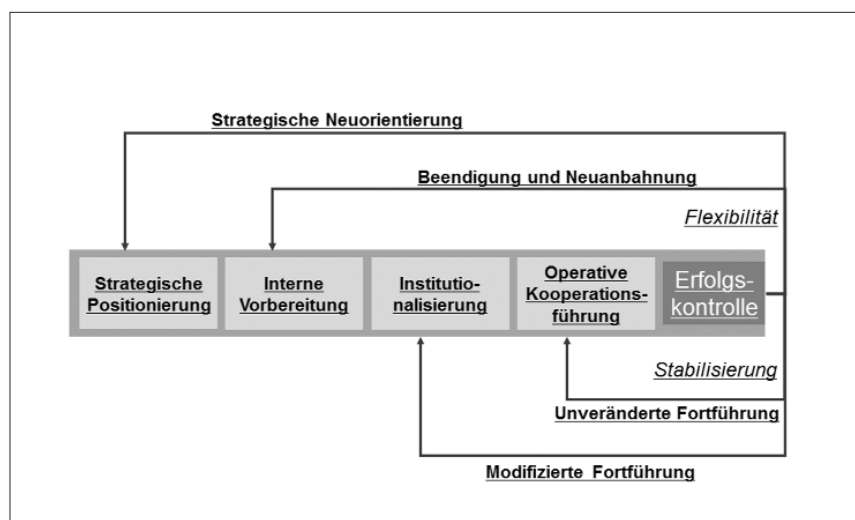
Auf das Wesentliche reduziert stellt sich für die Berufsgruppe der Informations- und Consultingdienstleister die Frage einer Zusammenarbeit (auch mit Wettbewerbern) immer dann, wenn etwas besser gemacht werden soll als bisher, wenn etwas Neues gemacht werden soll und wenn jemand über seine Grenzen hinauswachsen will. Dabei bleibt es nicht aus, dass Fehler gemacht werden. Diese müssen nicht immer wieder praktiziert werden, was aber voraussetzt, dass sie bekannt sind. Dies sind sie aber bei den Gründern eines Netzwerks nicht immer. Entsprechende Dokumentationen können helfen, sie zu vermeiden. Dass die Kooperation

manchmal mangels Alternativen als letzter Notnagel für das Überleben gesehen wird, ist die denkbar schlechteste Voraussetzung für den Erfolg der Zusammenarbeit. Dies gilt auch, wenn nicht verstanden wird, dass Kooperationen Abhängigkeit bedeuten, die nicht immer akzeptiert wird. Dass die Wahl falscher Partner oder nicht geeigneter Kooperationsmodelle bald Komplikationen hervorrufen wird, kann nicht überraschen. Häufig wird es unterlassen klare und transparente Kooperationsziele zu definieren.

Unterbleibt zusätzlich mangels geeigneter Ansatzpunkte eine Erfolgskontrolle, fehlen zusätzlich Informationen zur Behebung von Problemen. Mangelt es an Anpassungsfähigkeit und der Bereitschaft die Kooperation weiterzuentwickeln, sind die Perspektiven keine guten. Einen fundamentalen Mangel stellt es dar, wenn auf die Vereinbarung von transparenten Spielregeln verzichtet wird, oft weil das Problembewusstsein dafür fehlt, manchmal weil sie als verzichtbar eingeschätzt werden, häufig weil man keinen Konsens findet und nicht zuletzt, weil dieser Prozess Zeit kostet, die nicht (mehr) verfügbar scheint.

### Partnersuche

Wie im privaten Leben zieht die Wahl der (des) falschen Partner(s) viele Folgeprobleme nach sich, die kaum zu vermeiden sind. Daher ist es auch bei diesem Schritt notwendig, strukturiert und systematisch vorzugehen. Dies beginnt damit, dass der erste Schritt darin besteht, zu klären welche Anforderungen Partner zu erfüllen

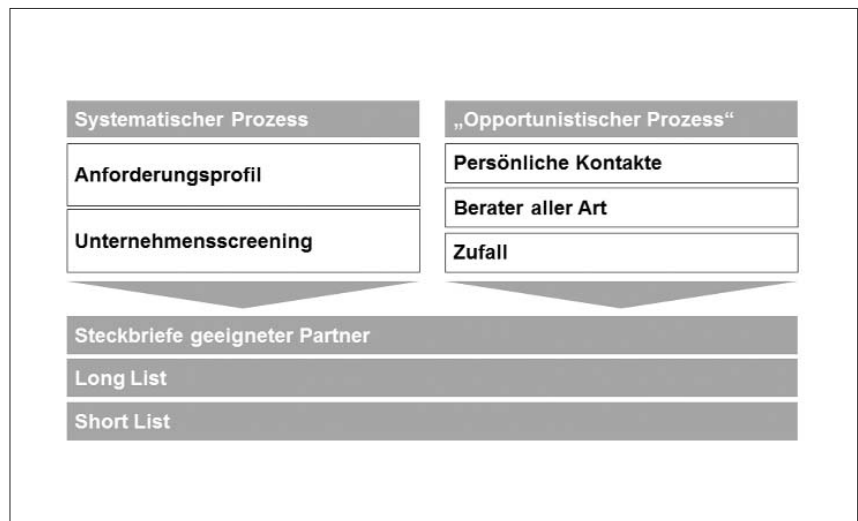


Kooperation braucht Struktur

haben. Dies setzt eine klare Vorstellung darüber voraus, über welche Mechanismen die Kooperationsrente erzielt werden soll: Sollen sich homogene Stärken ergänzen oder soll die Kombination unterschiedlicher Stärken etwas Neues entstehen lassen? Dieser Zusammenhang zeigt wiederum auf, dass die Partnersuche keine punktuelle Aufgabe des Kooperationsmanagements ist, sondern in Vorentscheidungen eingebunden sein muss. Erst auf der Grundlage eines Anforderungsprofils für Partner macht es Sinn gezielt nach Partnern zu suchen. Bereits auf dieser Stufe sollte dann – so weit möglich – eine erste grobe „Kooperations-Due Diligence“ erfolgen, aus der eine „Short List“ abgeleitet werden kann, die die Verhandlungsprioritäten ordnet. Häufig ist die Vorgangsweise in der Kooperationspraxis jedoch eher opportunistisch und zufallsbestimmt.

### Partnerbörsen

Die vorgeschlagene Vorgangsweise bei der Partnersuche sollte auch dann eingehalten werden, wenn Partnerbörsen oder vergleichbare Plattformen einbezogen werden, die den Prozess deutlich erleichtern können und die zusätzliche Informationen nutzen lassen. Hier gilt zusätzlich, dass vor dem Hintergrund großer Informationsasymmetrien die Glaubwürdigkeit des Organisators der Plattform sehr wichtig ist. Auch im Rahmen einer solchen Institutionalisierung ist es notwendig, eine (möglichst standardisierte) Fit-Analyse durchzuführen, die den fundamentalen, den strategischen und den kulturellen Fit prüft, soweit dies



Partnersuche

ex ante möglich ist. Fundamental geht es um die Klärung der Frage, ob mit diesem Partner die Erzielung einer Kooperationsrente möglich ist. Der strategische Fit zielt auf die Übereinstimmung von Zielen, Strategien, Zeithorizonten und der Bedeutung der Kooperation für das Unternehmen, während der kulturelle Fit die Übereinstimmung der weichen Faktoren zum Ausdruck bringt.

### Fazit

Zahlreiche Freiberufler der Informations- und Consultingdienstleistungsbranche, aber auch größere Mittelständler, haben sich für Kooperationsstrategien entschieden. Täglich kommen neue Netzwerke und Kooperationspartner hinzu. Nicht alle Kooperationspartner beachten, dass Kooperieren Struktur und Management sowie Wissen um die Fallstricke der Kooperation braucht. Doch Kooperieren kann man lernen, ebenso wie man es an

stellt, einen geeigneten Partner zu finden.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Netzwerk-Events der Wirtschaftskammer Oberösterreich, Sparte Information und Consulting, am 2. Oktober 2013 in Linz.

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



## Theresia Theurl

### *Zusammenarbeit in einer Kooperation: Herausforderungen und Chancen\**

Penta, ein Netzwerk mittelständischer und unabhängiger Chemiedistributoren, besteht seit über vierzig Jahren. Über sechzig in- und ausländische Unternehmen mit mehr als achtzig Standorten arbeiten zusammen. Institutionalisiert als eigene Gesellschaft in der Rechtsform einer GmbH & Co KG organisiert sie zahlreiche Dienstleistungen auf der Beschaffungs- und auf der Vertriebsseite, damit die Kooperationspartner ihre Unabhängigkeit und ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren können.

Penta hat sich in diesem langen Zeitraum an zahlreiche Herausforderungen und Veränderungen angepasst und kann als eine sehr erfolgreiche internationale Kooperation eingeschätzt werden. Das Netzwerk beschreibt sich auf seiner Homepage folgendermaßen: „Kooperation statt Konzentration‘ ist das Konzept von PENTA und die Grundlage für die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Kunden. ... Das oberste Ziel der Penta ist die Stärkung der Gesellschafter und ihrer Unternehmen im Markt in Zusammenarbeit mit namhaften Produzenten aus aller Welt“

### **Kooperationsmanagement**

Wie komplex die Managementaufgaben eines Netzwerkes sind, lässt sich am Beispiel der Penta anschaulich beobachten. Ebenso deutlich wird, wie wichtig es ist die Strukturen der Zusammenarbeit immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Aktuell werden die Spielregeln und ihre konkrete Verankerung diskutiert. Auch diese Aufgabe des Kooperationsmanagements wird vorbildlich angegangen, ist man sich doch bewusst, dass die Funktionsfähigkeit einer Kooperation sowohl von transparenten und verbindlichen Spielregeln abhängt als auch

von vielen weichen Faktoren, die als Toleranzkultur zusammengefasst werden können.

### **Spielregeln**

Spielregeln ordnen erstens die Zusammenarbeit der Kooperationspartner untereinander und zweitens das Zusammenwirken von Kooperationsmanagement (bei Penta einer eigenen Gesellschaft) und kooperierenden Unternehmen. Spielregeln sind notwendig, um verlässliche Erwartungen über das Verhalten der jeweils anderen Beteiligten bilden zu können. Diese stabilisieren die Zusammenarbeit und erhöhen die Kooperationsrente, sie grenzen zulässiges von unzulässigem Verhalten ab. Dies ist not-

wendig, weil in Kooperationen nicht nur gemeinsame, sondern auch konfligierende Ziele bestehen. Werden wie in der Penta gemeinsame Investitionen getätigt, bedeuten Spielregeln einen Investitionsschutz. Verbindliche Spielregeln bringen letztlich für alle Beteiligten Vorteile, weil sie eine langfristige Belohnung regelkonformen Verhaltens bedeuten.

### **Prinzipien**

Bei der Vereinbarung von Spielregeln sind einige Prinzipien zu beachten. So müssen sie im Konsens gefunden werden, was Zeit erfordert sowie die Bereitschaft für die Zukunft Handlungsspielräume einzuschränken. Sie sollten ex ante vereinbart werden, also

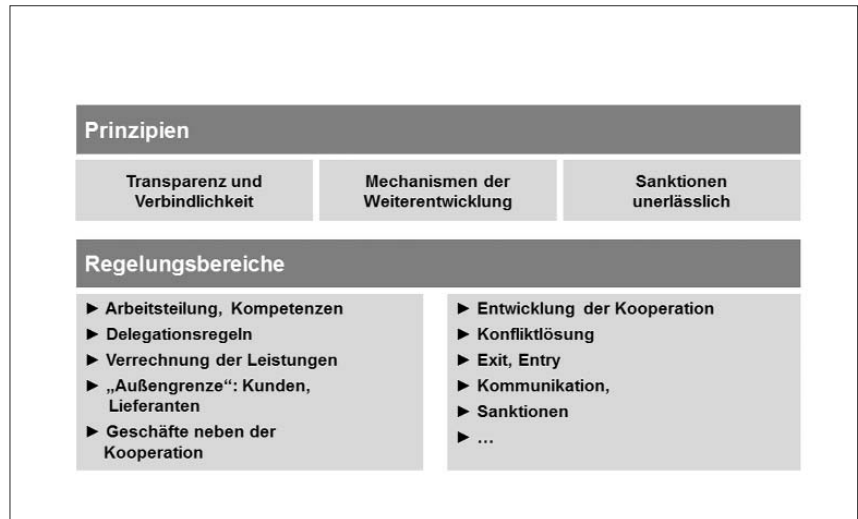


Erfolgsfaktor

in einer Situation, in der die eigene Betroffenheit noch nicht bekannt ist. Sie müssen verbindlich sein und Verstöße müssen Sanktionen nach sich ziehen. Gelingt dies nicht, werden die Spielregeln nicht glaubwürdig sein und auf ihre Formulierung kann genauso gut verzichtet werden. Schließlich muss vereinbart werden, wann und über welche Mechanismen Spielregeln verändert werden können oder müssen. Es gilt hier den Trade-off zu beachten, dass Spielregeln zwar lange unverändert gelten sollen, dass aber Veränderungen möglich sein müssen, wenn dies kooperationsexterne oder -interne Veränderungen erfordern.

### Regelungsbereiche

Es gibt einige Bereiche, die jedenfalls geregelt werden müssen, andere unter bestimmten Voraussetzungen und abhängig von den Zielsetzungen der Kooperation. Zu den allgemeinen Regelungsbereichen zählen die Festlegung der Arbeitsteilung und die Zuweisung von Kompetenzen. Unabdingbar sind die Delegationsregeln, die das Zusammenwirken der Kooperationspartner mit der Kooperationsgesellschaft



Spielregeln: Prinzipien u. Regelungsbereiche

regeln. Eintritts- und Austrittsregeln werden häufig „vergessen“, doch sie sind zwingend erforderlich. Regeln, wie Konflikte zu lösen sind, sind ebenso notwendig wie Kommunikations- und Informationsregeln. Selbstverständlich ist zu regeln, wie interne Leistungsströme sowie gemeinsam organisierte Dienstleistungen zu verrechnen sind. Besonders wichtig ist die exakte Klärung der „Außengrenzen“ des Netzwerkes, z.B. wem gehört der Kunde und wer tritt an die Lieferanten heran sowie wer hat das letzte Wort bei den Konditionen.

Schließlich gehört zu den allgemeinen Spielregeln die Festlegung, welche Transaktionen außerhalb der Kooperation zulässig sind.

### Fazit

Die Vereinbarung verbindlicher und transparenter Spielregeln zählt zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit von Unternehmen in Form von Unternehmensnetzwerken. Auch wenn der Prozess der Formulierung solcher Regeln Zeit in Anspruch nimmt und nicht immer konfliktfrei abläuft, ist er unverzichtbar. Einen solchen Prozess einzuleiten und zu moderieren ist eine wichtige und herausfordernde Aufgabe des Kooperationsmanagements.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Gesellschafterversammlung der Penta Chemikalien GmbH & Co. KG am 21. Oktober 2013 in Ludwigsburg.



Komplexe Managementaufgaben

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

# Unsere Partner stellen sich vor

## Genossenschaftsverband Weser-Ems

*Prüfen. Beraten. Bilden.*

Der Genossenschaftsverband Weser-Ems fühlt sich den Werten Friedrich Wilhelm Raiffeisens ebenso verpflichtet wie dem Typus der Genossenschaft als moderne Form für Kooperationen und Netzwerke.

Wesentliche Ziele dieses modernen Prüfungs- und Beratungsverbandes sind neben der genossenschaftlichen gesetzlichen Pflichtprüfung die Stärkung und Förderung der ihm angehörenden rund 300 Mitgliedsunternehmen sowie die Gründung und Begleitung neuer Genossenschaften.

Der Genossenschaftsverband Weser-Ems (GVWE) ist tätig in Weser-Ems, der Region zwischen der Weser und der Ems, zwischen der Küste und dem Teutoburger Wald. Diese Region ist geprägt durch eine mittelständische, wachstumsorientierte Wirtschaftsstruktur mit den Schwerpunktbereichen Agrar- und Ernährungswirtschaft, Logistik, Tourismus und Erneuerbare Energien.

Neben der Durchführung der gesetzlichen Prüfung unterstützt der GVWE seine Mitgliedsunternehmen durch Beratungs- und Bildungsangebote. Eine weitere Aufgabe sieht der Verband in der spartenübergreifenden Interessenvertretung der Mitgliedsunternehmen, sei es gegenüber der Politik oder in der Diskussion mit den genossenschaftlichen Dachverbänden. Die enge Verzahnung mit seinen Mitgliedsunternehmen in Weser-Ems



Die Verbandsdirektoren des Genossenschaftsverbandes Weser-Ems (v. l.): Rainer Backenköhler und Georg Litmathe

ist eine besondere Stärke des GVWE. Dies zeigt sich auch in einer aktiven konstruktiven Gremienarbeit. Hierzu gehören mehrere Fachräte und Fachausschüsse, die sich regelmäßig treffen und über aktuelle Themen beraten.

Zu den dem GVWE angehörenden genossenschaftlichen Unternehmen zählen unter anderem 59 Volksbanken und Raiffeisenbanken, 40 Waren führende Genossenschaften, 24 Vieh vermarktende Genossenschaften, 8 Molkeeigenossenschaften und 60 Energiegenossenschaften.

### **Energiegenossenschaften**

Die Energiegenossenschaften sind die genossenschaftliche Antwort auf die Herausforderung der Energiewende. Geebnet durch die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes ging der Weg steil bergauf – von vier Energieversorgungs-genossenschaften in 2005 auf jetzt über 60 Energiegenossenschaften in Weser-Ems.

Maßgeblich zu dieser Entwicklung hat das Engagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort sowie das GVWE-Gründungskonzept für Photovoltaik-Genossenschaften bei-

getragen, das viele Genossenschaftsbanken eingesetzt haben, um in den Kommunen die Gründung von Energiegenossenschaften zu unterstützen. Das gesellschaftliche Interesse an der Nutzung regenerativer Energien ist stark nachhaltig geprägt. Dabei zeigt sich einmal mehr, dass das genossenschaftliche Erfolgsmodell eine ideale Möglichkeit darstellt, die Bürgerinnen und Bürger in die Energiewende einzubeziehen und daran teilhaben zu lassen. Trotz der sich verändernden Rahmenbedingungen beim EEG – beispielsweise hinsichtlich der reduzierten Höhe der Einspeisevergütung bei Photovoltaik – ist der Trend zur Gründung von regionalen, dezentralen Energiegenossenschaften ungebrochen. Dabei fließen verstärkt Planungen von Nahwärmegenossenschaften – unter Einbeziehung bereits vorhandener Biogasanlagen – und Onshore-Windenergie-Projekte in die Überlegungen der Akteure vor Ort ein. Begünstigt wird dieser Trend durch die Dichte an vorhandenen Biogasanlagen in Weser-Ems, deren Abwärme so sinnvoll genutzt werden kann und durch den grundsätzlich windstarken Standort in Weser-Ems für Onshore-Windenergie-Projekte.

### Bildungswesen

Die Unternehmensform Genossenschaft hat sich bewährt und deutlich an Attraktivität gewonnen. Um die Prinzipien und das Wirken der Genossenschaft und die genossenschaftlichen Werte zeitgemäß weiter zu tragen, ist nachhaltige Bildung mit Kompetenzvermittlung und wissenschaftliche Begleitung unabdingbar. Für die genossenschaftliche Aus- und Weiterbildung hat der GVWE im Jahr



**Genossenschaftsverband  
Weser-Ems e.V.**

Prüfen. Beraten. Bilden.

1952 die „Raiffeisenschule Rastede“ als erste genossenschaftliche Bildungseinrichtung in Deutschland für die Genossenschaften mit einer hauptamtlichen Fachkraft eröffnet, die heute anerkannte Genossenschafts-akademie Weser-Ems. Des Weiteren bietet der GVWE in der von ihm mitgetragenen Berufsakademie für Bankwirtschaft ein Bachelor-Studium in der Fachrichtung „Banking and Finance“ an.

Bereits seit 1968 besteht die vom GVWE gegründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen-Stiftung, eine selbstständige rechtsfähige Stiftung mit einem festen Stiftungskapital von 500.000 Euro. Diese Stiftung dient der Förderung genossenschaftlicher Nachwuchskräfte und der Förderung der wissenschaftlichen Erforschung genossenschaftlicher Grundsatzfragen.

Der GVWE engagiert sich auch in vielen allgemeinbildenden Schulen. Da die Unternehmensform Genossenschaft als demokratische und soziale Rechtsform für Schülerfirmen bestens geeignet, ist, sind bereits viele Schülerinnen und Schüler in mehr als 20 Schülergenossenschaften in Weser-Ems tätig.

Das Besondere an einer Schülergenossenschaft ist, dass die in die Genossenschaft eingebundenen Schülerinnen und Schüler zugleich Mitarbeiter und Unternehmer sind. Unternehmerische Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Schlüsselkompetenzen wie Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit, Eigeninitiative und

Teamgeist werden gestärkt. Diese Erfahrungen bieten gute Grundlagen für die eigene Orientierung der Schülerinnen und Schüler und den Übergang von der Schule in den Beruf. Die Lehrerinnen und Lehrer „schlüpfen“ ganz bewusst in die Rolle einer gewählten Moderation und stärken durch dieses Verhalten die Eigenverantwortlichkeit ihrer Schülerinnen und Schüler. Nachhaltige Schülergenossenschaften sind als Projekt Teil des Schulunterrichts und werden wie alle Mitgliedsunternehmen einmal im Jahr vom GVWE geprüft.

### Zukunftsausrichtung

Die Genossenschaften in Weser-Ems sind gut aufgestellt und erfolgreich in ihren Märkten tätig. Damit das so bleibt, wird sich der GVWE als mittelständischer Dienstleister weiterhin nachhaltig und strategisch ausrichten und seine Leistungsangebote in den Bereichen Prüfen. Beraten. Bilden. an die sich kontinuierlich verändernden Anforderungen der Mitgliedsunternehmen und der Märkte anpassen, um auch künftig in partnerschaftlicher Zusammenarbeit höchstmögliche Nutzenstiftung für seine Mitgliedsunternehmen zu erbringen.

---

➔ Rainer Backenköhler

☎ (04 41) 2 10 03-0

rainer.backenkoehler@

gvweser-ems.de

---

# Publikationen

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 136  
Die Ausgestaltung des  
Glasfaserausbaus in  
Deutschland – Ergebnisse  
einer empirischen Untersu-  
chung



Der Ausbau der Glasfasertechnologie ist in Deutschland bisher deutlich weniger weit fortgeschritten als von der Politik erwartet und erwünscht. Hinzu kommt, dass weder der genaue Status festgemacht werden kann, noch dass eine belastbare Studie über die Ursachen der investiven Hemmnisse vorliegt. Auch eine detaillierte Erfassung der Ausgestaltungsmerkmale von Glasfaserausbauprojekten ist nicht verfügbar, so z.B. inwieweit sich Unternehmen für einen Ausbau zusammenschließen. Im Rahmen eines IfG-Projektes wurde deshalb eine empirische Untersuchung über die Ausgestaltungsmerkmale von Glasfaserausbauprojekten durchgeführt. Zu diesem Zweck wurden in einer Primärerhebung der Ausbaustand in den Land-

kreisen und kreisfreien Städten in Deutschland untersucht. Einige der wichtigsten Ergebnisse sowie das Studiendesign werden in diesem IfG-Arbeitspapier vorgestellt. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Frage, in welcher Form gegebenenfalls kooperiert wird und ob sich die Ausbaumerkmale zwischen autonomen und kooperativen Projekten unterscheiden. Sehr informativ sind auch die nun vorliegenden Erkenntnisse über die Investitionshemmnisse.



Sebastian Tenbrock

Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 136, Juli 2013, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 137

Das Management von Innovationsclustern – Die operative Clusterführung

Die Gründung von Clustern als Form einer besonderen Zusammenarbeit von Unternehmen hat zugenommen. Dennoch wurde dem Management solcher Cluster bislang zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Seine Inhalte sind jedoch erfolgsentscheidend. Der Schwerpunkt dieses Arbeitspapiers liegt auf dem operativen Management von Clustern, also auf dem Tagesgeschäft. Die vorgelagerten Managementphasen werden hier ebenso ausgeblendet wie die begleitende Er-



folgskontrolle. Als wesentliche Aufgaben des operativen Managements werden die Sicherstellung der laufenden Finanzierung des Clusters sowie die Definition, die Entwicklung und die Umsetzung von Clusterservices identifiziert. Dazu kommt das Wissensmanagement als eine eigenständige operative Managementaufgabe. Im Vordergrund stehen die Bereitstellung von Wissen für die gemeinsame Generierung von Innovationen sowie der Schutz von strategisch wichtigem Wissen der einzelnen Unternehmen. Schließlich setzt das Clustermanagement die verbindlichen Spielregeln um, die in den Verhandlungen vereinbart wurden, und ist für Konfliktlösungen und Sanktionierungen bei Verstößen zuständig.



Isabel Gull

Das Management von Innovationsclustern – Die operative Clusterführung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 137, Juli 2013, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 138  
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement – Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis



Die Energiewende in Deutschland beschäftigt Politik, Wirtschaft und Wissenschaft seit Jahren. Ein Ansatzpunkt der Umsetzung der beschlossenen Energiewende ist der effiziente Einsatz von Energie. Dies bildet den Ausgangspunkt für das vorliegende IfG-Arbeitspapier. Es setzt sich mit dem Einsatz von Energiemanagementsystemen in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen auseinander. Es werden Energiekennzahlen vorgestellt, die die Grundlage von solchen Managementsystemen bilden. Diese sollen die Identifikation des Status quo, die Berechnung der Effizienzsteigerung sowie das Aufdecken von Einsparpotentialen ermöglichen. Es wird herausgearbeitet, dass aus der Fülle an Energiekennzahlen sowie deren Verknüpfung sorgfältig auszuwählen ist. So eignen sich Zeit- und Quervergleiche zwar für Analysezwecke, während der Soll-Ist-Vergleich

ein Instrument zur Erfolgskontrolle darstellt. Zusätzlich werden Datenbedarf und -verfügbarkeit analysiert sowie unterschiedliche Energiemanagementsysteme vorgestellt. Erläutert wird ein System, das auf der Grundlage der Norm ISO 50001 entwickelt wurde. Zusätzlich wird die Bildung von Netzwerken zur Steigerung der Energieeffizienz betrachtet.



Kai Hohnhold

Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement – Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 138, Oktober 2013, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG  
Münster Nr. 139  
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken

Banken, die als systemrelevant eingestuft werden, können an den Kapitalmärkten Vorteile realisieren, da damit eine implizite Staatsgarantie verbunden ist: Ihre Refinanzierungskosten sinken und ihre Ratings verbessern sich. Doch die damit verbundenen systemischen Effekte – Renten durch eine implizite Staatsgarantie – haben weitreichende Fehlallokationen zur Folge. Dieses IfG-Arbeitspapier analysiert die politischen Maßnahmen, die im Zusammenhang mit den Gefahren durch systemrelevante Banken ergriffen wurden, im Hinblick auf ihre ökonomischen Wirkungen. Dabei konzentriert es sich auf die Global-



Systemically Important Banks (G-SIB) und deren Eigenkapitalvorgaben durch Basel III. Diese Banken, die wesentlich für ein funktionierendes globales Wirtschaftssystem sind, müssen im Rahmen dieser Regulierungsmaßnahme, je nach Grad ihrer Systemrelevanz eine höhere Eigenkapitalquote vorweisen als andere Banken. Der Untersuchung werden die offizielle und zu regulatorischen Zwecken verwendete Liste dieser Banken zugrundegelegt. Im Rahmen einer Eventstudie prüft sie, ob die Finanzmärkte die ergriffenen regulatorischen Maßnahmen für die G-SIB als restriktives Signal einpreisen und kann bemerkenswerte Ergebnisse präsentieren.



Susanne Günther

Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 139, November 2013, kostenlos erhältlich.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 105 Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Anwendung von Cloud Computing – Ein konzeptioneller Ansatz zur Modellierung einer genossenschaftlich organisierten Cloud



Cloud Computing bietet vielen Unternehmen die Möglichkeit ihre Informationsprozesse besser und sicherer zu organisieren. Es ist plausibel, dass einerseits besonders kleine und mittlere Unternehmen Vorteile durch Cloud Computing nutzen können, andererseits aber sind gerade diese besonders zögerlich bei der Inanspruchnahme solcher Leistungen. Erste Studien gehen davon aus, dass Informationsprobleme, datenschutzrechtliche Hemmnisse und Vertrauensdefizite ursächlich dafür sein könnten. Der vorliegende Band untersucht die Ausgestaltung einer Cloud, deren Governance in der Lage ist, den Vertrauensaufbau zu erleichtern. Eine Lösung kann eine genossenschaftlich organisierte Cloud sein. Eine markante Be-

sonderheit genossenschaftlicher Organisationen besteht darin, dass die Nutzer in ihrer Gesamtheit gleichzeitig die Eigentümer und die Anbieter der Leistungen sind. Es werden unterschiedliche Varianten einer genossenschaftlich organisierten Cloud entwickelt und jeweils die Voraussetzungen und Konsequenzen für die Akteure aufgezeigt.



Stefanie Lipsky

Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Anwendung von Cloud Computing – Ein konzeptioneller Ansatz zur Modellierung einer genossenschaftlich organisierten Cloud, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 105, Aachen: Shaker, 2013, 306 S., 29,80 €.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 106 Der Glasfaserausbau in Deutschland – Eine empirische Untersuchung der Ausgestaltungsformen und Kooperationsvarianten

Die Entwicklung und Verbreitung der Breitbandtechnologie hat sich als ein strategisch bedeutsamer Bereich herausgebildet, dessen Bedeutung durch die Nutzung des Internets und der Nachfrage nach höheren Übertragungsgeschwindigkeiten stark zugenommen hat. Zusätzlich zählt diese Technologie heute zu jenen Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten beeinflussen. Dass die konkreten Informationen über den Glasfaserleitungsausbau und noch mehr über die Kooperationsprojekte und deren Merkmale sehr dürf-



tig und punktuell und in die „Wolke der politischen Diskussion“ eingebunden sind, bildet den Ansatzpunkt des vorliegenden Bandes. Er baut eine empirische Analyse auf der Befragung der Landkreise und kreisfreien Städte nach dem aktuellen Stand ihrer Glasfaserausbauaktivitäten und den damit verbundenen Kooperationsprojekten auf. Auf diese Weise gelingt es, bisher nicht verfügbare Informationen zu gewinnen, u.a. zu den Hindernissen für den Ausbau von Glasfasertechnologien, zu den umgesetzten Kooperationsmodellen beim Ausbau von Glasfasertechnologien und zu den zahlreichen Unterschieden zwischen autonomen und kooperativen Ausbauprojekten. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen für die weitere Ausbaupraxis abgeleitet.



Sebastian Tenbrock

Der Glasfaserausbau in Deutschland – Eine empirische Untersuchung der Ausgestaltungsformen und Kooperationsvarianten, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 106, Aachen: Shaker, 2013, 318 S., 29,80 €.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 107 Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Basel III



Die Eigenkapitalvorschriften von Basel III sind eine regulatorische Herausforderung für die Genossenschaftsbanken in Deutschland, weil genossenschaftliches Eigenkapital spezielle Merkmale aufweist und Basel III als ein Komplex allgemeiner gültiger Vorschriften darauf nicht Rücksicht nimmt bzw. nehmen kann. Diese Konstellation fordert von Genossenschaftsbanken frühzeitig ein Eigenkapitalmanagement, das es ermöglicht, die neuen Anforderungen rechtzeitig zu erfüllen. Der vorliegende Band setzt sich vor diesem Hintergrund mit dem Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken auseinander. Er geht den Besonderheiten der genossenschaftlichen Eigenkapitalinstrumente auf den Grund, um festzustellen, dass Genossenschaftsanteile mehr noch als in der Vergangenheit zu einem strategischen

Vertrauensanker im Bankenwettbewerb ausgebaut werden können. Er wertet in einer umfassenden empirischen Analyse die Bilanzen aller Genossenschaftsbanken aus, um Eigenkapitallücken erkennen und einschätzen zu können. Basel III stellt vor allem die großen Genossenschaftsbanken mit hohen Risiken vor Herausforderungen, während die kleineren Genossenschaftsbanken vor allem vom Wegfall des Haftsummenzuschlags besonders betroffen sind. Auf dieser Grundlage werden genossenschaftsadäquate Handlungsempfehlungen gegeben.



Jan Pollmann

Eigenkapitalmanagement von Genossenschaftsbanken – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Basel III, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 107, Aachen: Shaker, 2013, 258 S., 29,80 €.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 108 Bekanntheit und Image der genossenschaftlichen Kooperation – Kommunikationsempfehlungen auf Basis der Erkenntnisse einer bundesweiten empirischen Untersuchung

Viele Vermutungen kursierten bis vor Kurzem darüber, welche Informationen die deutsche Bevölkerung über Genossenschaften hat und wie diese von den Menschen eingeschätzt werden. Es wurde vermutet, dass das Wissen eher spärlich und eher kritisch sei. In einer umfassenden Primärstudie wurde erstmals repräsentativ erhoben,



ben, welche Informationen die deutsche Bevölkerung über Genossenschaften hat und wie das Image von Genossenschaften tatsächlich ausgeprägt ist. Die meisten Menschen haben zumindest eine grobe Vorstellung darüber, was Genossenschaften sind und was sie anders macht. Es hat sich herausgestellt, dass Genossenschaften generell und viele ihrer Merkmale von der deutschen Bevölkerung sehr positiv eingeschätzt werden und wenig vom häufig unterstellten Imagedefizit festgestellt werden kann. Damit wurde ein Informationsfundament geschaffen, das bisher nicht verfügbar war. Auf dieser Grundlage werden entsprechende Handlungsempfehlungen für die Kommunikation des Genossenschaftsmodells hergeleitet.



Caroline Nolte

Bekanntheit und Image der genossenschaftlichen Kooperation – Kommunikationsempfehlungen auf Basis der Erkenntnisse einer bundesweiten empirischen Untersuchung, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 108, Aachen: Shaker, 2013, erscheint demnächst.



## Schriften zum Wirtschaftsrecht – Band 248

### Willensbildung der Mitglieder und Corporate Governance im neuen Genossenschaftsrecht



Der vorliegende Band geht anlässlich der weitreichenden Reform des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 der zentralen Frage nach, inwieweit die Mitglieder wirkungsvoll kontrollieren können, dass der Vorstand dem genossenschaftlichen Vereinigungszweck gerecht wird. Hierzu untersucht er deren Möglichkeiten, Einfluss auf das Leitungsorgan mittels der Generalversammlung zu nehmen. Nach einer einführenden Darstellung der Bedeutung der Corporate Governance für Genossenschaften und der vereinigungsformspezifischen Besonderheiten ihrer Leitung geht der Autor zunächst aus einer juristischen Perspektive auf die organisationsrechtlichen Determinanten einer kollektiven Willensbildung ein, um sodann die Ausgestaltung einzelner Generalversammlungskompetenzen zu beleuchten. Dabei deckt er formelle Herausforderungen und gesetzliche

Unstimmigkeiten auf und entwickelt passende Lösungsansätze. Die Arbeit schließt mit Empfehlungen für Verbesserungen der aufgezeigten Lücken.



Tim Wittenberg

Willensbildung der Mitglieder und Corporate Governance im neuen Genossenschaftsrecht, Schriften zum Wirtschaftsrecht; Bd. 248, Berlin: Duncker & Humblot, 2013, 294 S., 79,90 €.

## Genossenschaftsmodelle beleben die Energiewende



Genossenschaften sind mittlerweile etablierter Teil der Energiewende, indem sie Strom aus erneuerbaren Energien erzeugen. Der logische nächste Schritt ist die genossenschaftliche Organisation bzw. die genossenschaftliche Bürgerbeteiligung bei Stadtwerken. Unter bestimmten Voraussetzungen tragen Genossenschaftsmodelle sowohl zur Finanzierung der Energiewende als auch zur

Auflösung bestehender Konfliktfelder bei. Das Beratungsunternehmen Baker Tilly Roelfs und das IfG Münster haben gemeinsam mit fünf regionalen Energieversorgern die Möglichkeiten genossenschaftlicher Beteiligungsmodelle an Stadtwerken untersucht. Danach sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren die Berücksichtigung individueller Interessenlagen vor Ort, vorausschauende Strukturen sowie eine transparente und offene Kommunikation. So können Genossenschaftsmodelle gerade vor dem Hintergrund sich verändernder regulatorischer und politischer Rahmenbedingungen nachhaltig dazu beitragen, Bürger, Energieversorger und Kommunen wieder näher zusammenzubringen, um Projekte für erneuerbare Energie gemeinsam zu finanzieren und erfolgreich umzusetzen.

Dabei ist zunächst festzulegen, welchen Zweck diese Bürgerbeteiligung an der regionalen Energieversorgung haben soll und wie der operative Betrieb der Genossenschaft gestaltet werden kann. Ausführlich wird herausgearbeitet, welche Herausforderungen sich bei solchen genossenschaftlichen Modellen aus den neuen regulatorischen Anforderungen des KAGB und der Besteuerung von Streubesitzdividenden ergeben und wie diese Herausforderungen gemeistert werden können.



Baker Tilly Roelfs / Institut für Genossenschaftswesen Münster

Genossenschaftsmodelle beleben die Energiewende, Düsseldorf, 2013, auf Anfrage kostenlos erhältlich

# Pinnwand



Seit Oktober 2013 ist Andreas Schenkel neuer Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Andreas Schenkel hat in Münster und Nottingham Politik und Wirtschaft (Bachelor) und Volkswirtschaftslehre im Masterstudiengang studiert. Von Februar 2011 bis März 2013 war er zudem Studentischer Mitarbeiter am IfG. In seiner zukünftigen Tätigkeit am Institut wird er sich mit den Bürokratiekosten der Regulierung im Bankenbereich beschäftigen.



Mit Abschluss ihrer Promotion hat Stefanie Lipsky das IfG verlassen. Stefanie Lipsky war seit Februar 2010 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Zuvor hatte sie VWL in Münster und Aix-en-Provence studiert. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit der Möglichkeit genossenschaftlich organisierter Cloud-Dienstleistungen für kleine und mittelständische Unternehmen.



Sebastian Tenbrock hat seine Dissertation am IfG abgeschlossen und das Institut verlassen. Sebastian Tenbrock hat in Münster und in San Diego an der University of California Volkswirtschaftslehre auf Diplom studiert. Seit September 2009 war er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit dem Glasfaserausbau in Deutschland und den Einsatzmöglichkeiten von Kooperationen.

Nach Beendigung seiner Promotion hat Jan Pollmann das Institut verlassen. Jan Pollmann studiert in Münster Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten BWL der Banken sowie Geld und Kredit. Seit Juli 2010 war er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Seine Doktorarbeit beschäftigt sich mit dem Eigenkapital von Genossenschaftsbanken und von dessen Management.



Caroline Nolte hat ihre Promotion abgeschlossen. Sie studierte an den Universitäten Duisburg-Essen und Münster sowie an der Virginia Polytechnic Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Unternehmenskooperation. Seit Oktober 2010 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG. Hier führte Sie u.a. die Studie „Was weiß Deutschland über Genossenschaften?“ durch. Diese war auch Grundlage für ihre Dissertation zum Image von Genossenschaften und den daraus folgenden Konsequenzen für die Kommunikation des Genossenschaftsmodells.





Seit September 2013 ist Christina Bremer, die in Münster ihren Bachelor in BWL absolviert hat und nun im Master BWL studiert, Studentische Mitarbeiterin. Youssef Sanati (VWL-Student Master) ist seit Oktober 2013 Studentischer Mitarbeiter. Mit Beginn des Novembers 2013 verstärken außerdem Hanna Decker, Frank Schlütter und Philipp Wenker das Team der Studentischen Mitarbeiter. Frank Schlütter und Philipp Wenker studieren Volkswirtschaftslehre im Bachelor, Hanna Decker ist Bachelorstudentin im Fach Politik und Wirtschaft.



Nach Abschluss ihres Bachelorstudiums bzw. Masterstudiums haben Julian Kuhn und Alexander Kättlitz das Team der Studentischen Mitarbeiter verlassen. Ebenfalls verlassen haben das Team Daniel Streit und Linda Breucker.

# Im Fokus

## Familienunternehmen – Erfolgreich trotz oder aufgrund ihrer Andersartigkeit?

*Zum Stand der wissenschaftlichen Forschung zu Familienunternehmen*

Familienunternehmen werden im öffentlichen Diskurs – in den Medien wie in der Wissenschaft – überwiegend mit positiven Attributen besetzt. Ihnen werden eine langfristige Orientierung statt kurzfristigem Gewinnstreben und eine Fokussierung auf den generationenübergreifenden Erhalt des Unternehmens zugesprochen. Gleichzeitig gelten Familienunternehmen als flexibel in ihrer Entscheidungsstruktur sowie als sozial verantwortlicher, verlässlicher und standortbewusster Partner für Wirtschaft, Politik und Bevölkerung. Allerdings wird ihnen auch eine geringe Dynamik sowie eine Verhaftung an ihren bisherigen Geschäftsmodellen zugeschrieben und sie werden als hochemotionale Einheiten gesehen, die Rationalität häufig zugunsten ihres Bauchgefühls „opfern“.

### Relevanz einer eigenständigen Forschung zu Familienunternehmen

Doch sind Familienunternehmen wirklich anders? Kann somit die Etablierung einer eigenständigen Forschungsrichtung zu Familienunternehmen gerechtfertigt werden oder funktionieren Familienunternehmen wie alle anderen Unternehmensformen? Wäre dies der Fall, würde sich die Frage stellen, ob es eine Berechtigung für die sich derzeit entwickelnde Forschungsrichtung zu Familienunternehmen gibt. Denn die Funktionsweisen und Zielsetzungen von Unternehmen im Allgemeinen wurden durch die gängigen betriebs- und volkswirtschaftlichen Theorieansätze, wie beispielsweise die „Theory of the Firm“, bereits in umfassender Art und Weise untersucht. Dennoch besteht sowohl im Hinblick auf die Praxisrelevanz von Familienunternehmen wie auch aus wissenschaftlicher Perspektive eine Notwendigkeit der expliziten

Erforschung dieser besonderen Unternehmensform.

### Praxisrelevanz

Die Volkswirtschaften der meisten Industrienationen werden maßgeblich von der Leistungsstärke von Familienunternehmen beeinflusst. Dabei sticht im internationalen Vergleich insbesondere Deutschland hervor, denn in der Bundesrepublik befinden sich über 90% aller privaten Unternehmen in Familienhand. Diese beschäftigen nicht nur knapp 60% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und tragen einen Anteil von etwa 50% zum gesamtdeutschen Umsatzvolumen bei, sondern bedingen auch die sektorale Zusammensetzung der Wirtschaft und somit die ökonomische Leistungsfähigkeit einzelner Regionen. Folglich prägen familiengeführte Betriebe die deutsche Unternehmenslandschaft, so dass diesem Unternehmenstypus sowohl seitens der Wissenschaft als auch von staatlichen Entscheidungsträgern eine be-

sondere Aufmerksamkeit zukommen sollte. Denn der Bestand und die Fortführung dieser Unternehmen sichert nicht nur die Vielfalt und Prosperität der deutschen Volkswirtschaft, sondern trägt auch entscheidend zur starken Position der Bundesrepublik im internationalen Wirtschaftsraum bei.

### Charakteristika und Besonderheiten von Familienunternehmen

Um der besonderen Bedeutung von Familienunternehmen Rechnung zu tragen, sollte folglich auch eine spezifische wissenschaftliche Betrachtung dieser Unternehmensform erfolgen. Denn Familienunternehmen zeichnen sich durch eine Vielzahl von Besonderheiten gegenüber nicht-familiengeführten Betrieben aus, die sich auch auf alltägliche Entscheidungen in der Praxis auswirken. Es stellen sich Fragen, die in anderen Unternehmen ohne wesentliche Prägung durch eine oder mehrere Eigentümerfamilien ohne besondere Relevanz sind.

Dazu gehört beispielsweise, ob Fremdmanager in das bestehende und über Jahre gewachsene Familienunternehmensgefüge integriert werden sollen, zu welchem Zeitpunkt die Unternehmensführung an die nächste Generation übertragen werden soll oder welche Alternativen zur Eigenkapitalfinanzierung bestehen, ohne Entscheidungskompetenzen abzugeben und somit an Unabhängigkeit zu verlieren. Zwar handelt es sich auch bei Familienunternehmen um ökonomisch denkende und gewinnorientierte Wirtschaftsakteure, die sich den Herausforderungen des Marktes stellen müssen und in Konkurrenz zu anderen, auch nicht-familiengeführten Unternehmen treten, so dass grundlegende Kompetenzen und Managementfähigkeiten vorliegen müssen. Allerdings müssen außerdem emotionale Einflüsse, die aus dem Spannungsfeld von Unternehmen und Familie resultieren, sowie die erwartete besondere Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, der Region und dem sozialen Umfeld bei unternehmerischen Entscheidungen beachtet werden. Somit hängen Erhalt und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges sowie das nachhaltige Bestehen eines Familienunternehmens oftmals von zusätzlichen Komponenten ab, die aus dem Blickwinkel der traditionellen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

### **State of the Art der aktuellen Forschung zu Familienunternehmen**

Familienunternehmen gelten jedoch insbesondere in Deutschland, aber

auch im internationalen Kontext als untererforschtes Feld, da nur wenige auf einer einheitlichen Systematik aufbauende Analysen existieren, sondern zumeist Untersuchungen auf der Basis verschiedenster theoretischer Ansätze durchgeführt wurden. Während in der USA bereits in den 1970er Jahren erste Forschungseinrichtungen aufgebaut wurden, die sich explizit mit Familienunternehmen auseinandersetzen, und mittlerweile an vielen US-amerikanischen Universitäten etablierte Lehrstühle zu den Spezifika von Familienunternehmen forschen, wurde das Thema in der deutschen Forschungscommunity erst in den vergangenen Jahren entdeckt. Lange Zeit erfolgte eine Fokussierung auf den die Wirtschaft der Bundesrepublik stützenden Mittelstand sowie auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Doch in den vergangenen Jahren wurde vermehrt erkannt, dass zwar eine Schnittmenge zwischen diesen Unternehmensgruppen und familiengeführten Betrieben vorliegt, aber zweifelsohne keine vollständige Übereinstimmung besteht. Insbesondere in Anbetracht vielzähliger „weicher“ Faktoren, wie dem Einfluss der Familie auf strategische Entscheidungen im Unternehmen, welche beispielsweise Einfluss auf die Unternehmensnachfolge oder die Beschäftigung von Fremdmanagern, aber auch auf Fragen der Finanzierung haben können, sollten Familienunternehmen einer gesonderten Betrachtung unterzogen werden.

Da die Forschung zu Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum jedoch erst auf eine relativ kurze Geschichte zurückblicken kann und viele

der erwähnten „weichen“ Faktoren nicht aus anderen kulturellen bzw. institutionellen Kontexten unmittelbar übertragen werden können, existieren bislang kaum Review-Artikel oder Metastudien, in denen die bisherigen Erkenntnisse gebündelt werden und die als Ausgangspunkt für weitere Forschungsbestrebungen dienen können. Um eine systematische Analyse des Themenkomplexes zu ermöglichen, müsste weiterhin ein Konsens gefunden werden hinsichtlich einer der zentralen Defizite in der Forschung zu Familienunternehmen – einer einheitlichen Definition des Untersuchungsgegenstandes. Denn es bestehen Forschungslücken insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung einer weithin anerkannten Definition. Im deutschsprachigen Raum wurde zwar eine weitestgehend anerkannte Basisdefinition gefunden, die allerdings bezüglich der Größenfestlegungen sowie der prozentualen Abgrenzung von Eigentum und Kontrolle als Selektionskriterium für Familienunternehmen variiert. Letztlich basiert derzeit eine Vielzahl von Analysen in der Forschung zu Familienunternehmen auf unzureichend begründeten bzw. kaum operationalisierten Messgrößen, wie beispielsweise einer mangelhaften definitiven Abgrenzung von familiengeführten Betrieben gegenüber anderen Unternehmen oder undifferenzierten Begründungen zur Auswahl der verwendeten Performancemaße.

Doch welche Theorieansätze wurden bislang verfolgt, welche thematischen Schwerpunkte wurden in der bisherigen Forschung zu Familienunternehmen gesetzt und in welchen Berei-

chen konnten empirisch valide Ergebnisse erzielt werden?

### Theorieansätze

In zahlreichen Studien wurde erforscht, welchen Einfluss die Performance von Familienunternehmen – zumeist gemessen anhand finanzieller Kennzahlen wie dem Umsatz – auf die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft hat. Auch mit den Besonderheiten, die hinsichtlich der Zielsetzungen, der Governancestrukturen oder der Interaktion von Familienunternehmen am Markt bestehen und die Auswirkungen auf die Unternehmensperformance haben können, haben sich Wissenschaftler in zahlreichen Untersuchungen unter Rückgriff auf verschiedene volkswirtschaftliche Ansätze befasst. Neben der Betrachtung von Führungs- und Kontrollstrukturen mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie liegt ein Schwerpunkt der Forschung zu Familienunternehmen auf ressourcenbasierten Analysen, die eine andersartige Ressourcenausstattung als ursächliche Erfolgsquelle hervorheben und die Relevanz nicht-ökonomischer Performancegrößen in den Mittelpunkt des Interesses stellen, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen gegenüber jener nicht-familiengeführter Betriebe abzugrenzen. Häufig wurden diese Modelle ergänzt um den Stewardship-Ansatz, bei dem Individuen als altruistisch-motivierte Akteure anstatt als egoistische Nutzenmaximierer betrachtet werden, und um Theorien, die speziell für die Familienunternehmensforschung entwickelt bzw. aus bestehen-

den Ansätzen abgeleitet wurden. Bei allen Strömungen werden nicht nur Elemente der Neuen Institutionenökonomik, sondern auch solche der strategischen Managementforschung sowie der Verhaltensökonomik zusätzlich integriert.

Insgesamt zeigt sich, dass neben den etablierten, teils modifizierten Theorien auch solche Ansätze vermehrt Berücksichtigung finden, die eigens für die Familienunternehmensforschung entwickelt wurden. Dabei zeichnet sich als Besonderheit ab, dass betriebs- und volkswirtschaftliche Theorien durch soziologische und psychologische Elemente ergänzt werden.

### Themenschwerpunkte

Auch in thematischer Hinsicht liegt ein uneinheitliches Spektrum an Untersuchungen vor, so dass bislang nur eine geringe Anzahl valider Meta-Studien durchgeführt werden konnte. So wurden zwar beispielsweise bezüglich der Themen Nachfolgeregelung und Innovationsverhalten bereits wesentliche Fortschritte in der Erforschung der Unterschiede zwischen Familienunternehmen und nicht-familiengeführten Betrieben erzielt, allerdings existiert kaum ein systematischer Überblick zur Entwicklung des Forschungsfeldes.

Einen interessanten Einblick in bisherige Forschungsbemühungen liefern Yu et al. (2012) in einer der ersten umfassenden Meta-Studien. Die Wissenschaftler analysieren, welche Variablen im Zusammenhang mit Familienunternehmen untersucht wurden, um den Status Quo der Familienunter-

nehmensforschung quantitativ abzubilden und noch bestehendes Forschungspotenzial zu identifizieren. Dabei unterscheiden die Autoren sieben inhaltliche Cluster, denen sie die einzelnen Artikel zuordnen: Performance, Strategie, Sozio-ökonomischer Einfluss, Governance, Nachfolge, Rolle der Familie und Familiendynamiken. Die Studien werden außerdem entlang der beiden Dimensionen „Beziehung zwischen Unternehmen und Familie“ sowie „kurz- und langfristige Orientierung“ eingeordnet, um abzuleiten, welche Bereiche bereits umfassend analysiert wurden und welche einer intensiven weiteren Erforschung bedürfen.

Letztlich zeigt sich, dass insbesondere Aspekte rund um nicht-ökonomische Indikatoren für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen sowie solche, die den Einfluss von Familiendynastien auf unternehmerische Entscheidungen abzubilden versuchen, in der bisherigen Forschung kaum Beachtung fanden. Weiterhin sollten Anstrengungen unternommen werden, um eine allgemeingültige Definition des Begriffs Familienunternehmen zu finden, um – in einem zweiten Schritt – eine konsistente Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen voranzutreiben und letztlich eventuell eine „Theory of the Family Firm“ als neuen Ansatz der Volkswirtschaftslehre zu etablieren. Anschließend sollten neben den bereits umfassend diskutierten Themen, wie Nachfolge oder Innovationsverhalten, insbesondere die vorgenannten Zusammenhänge sowie solche aus den Bereichen Internatio-

nalisierung und Kooperationsverhalten intensiver erforscht werden.

### Empirische Studien

Auch bezüglich der empirischen Validierung theoretischer Erkenntnisse existiert eine Vielzahl von Fallstudien zu einzelnen Familienunternehmen oder zu Gruppen familiengeführter Betriebe, die auf der Basis wiederum verschiedener theoretischer Ansätze unterschiedlichste Fragenkomplexe aus dem skizzierten Themenspektrum zu erläutern versuchen. Diese Untersuchungen können jedoch (noch) nicht den Anspruch erheben, aus den ermittelten Erkenntnissen allgemeingültige Aussagen zur Struktur oder zum Verhalten von Familienunternehmen abzuleiten, und daher zunächst nur geringfügig zur Entwicklung

einer auf einem einheitlichen Ansatz basierenden Theorie der Familienunternehmung beitragen.

### Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt zeigt sich, dass die Forschung zu Familienunternehmen mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum aus den „Kinderschuh“ herausgewachsen ist, allerdings noch erhebliches Forschungspotenzial in einer Vielzahl von Themenbereichen vorliegt, bevor eine allgemeingültige, eventuell sogar im ökonomischen Mainstream anerkannte „Theory of the Family Firm“ etabliert werden kann. Da der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Themenkomplex Familienunternehmen jedoch aufgrund der hohen wirtschaftlichen

Schlagkraft dieser Unternehmensform auch seitens der Praxis eine steigende Bedeutung zugewiesen wird, blickt das Forschungsfeld in eine vielversprechende Zukunft. Arbeiten Wissenschaft und Praxis bei der Identifizierung von Themen sowie der Entwicklung von Fallstudien in enger Kooperation zusammen, könnten erhebliche Synergieeffekte nicht nur für die wissenschaftliche Forschung, sondern auch für die alltägliche Unternehmenspraxis resultieren.

---

👤 Henrik Harms  
☎ (040) 340576-462  
✉ harms@hwwi.org

---

---

### Literaturquellen:

Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Sharma, P. (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5), 555-576.

Dyer, W.G. Jr. (2006): Examining the „Family Effect“ on Firm Performance, *Family Business Review* 19 (4), 253-273.

Gottschalk, S.; Keese, D. (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, *Stiftung Familienunternehmen* (Hrsg.), München.

Mandl, I. (2008): Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Vienna.

Yu, A.; Lumpkin, G.T.; Sorenson, R.L.; Brigham, K.H. (2012): The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables, *Family Business Review* 25 (1), 33-57.

**Bei Interesse können weitere Literaturquellen gerne beim Verfasser des Artikels angefragt werden.**

# Das aktuelle Stichwort

## Großer Handwerker-Befähigungsnachweis

*Ökonomisch betrachtet*

Obwohl es sich beim Handwerk um einen wichtigen und sehr facettenreichen Bereich der deutschen Wirtschaft handelt, beschäftigen sich nur wenige Ökonomen damit. Etwa 18% aller Unternehmen, 14% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und 9% des Umsatzes entfallen in Deutschland auf das Handwerk. Kontrovers wird seit Jahrzehnten der große Befähigungsnachweis diskutiert. Es handelt sich um eine Marktzugangsregulierung, die in der Handwerksordnung festgeschrieben ist. Einerseits wird sie als schädliche Zutrittsbeschränkung gebrandmarkt, andererseits für die Qualität der Leistungen sowie der Ausbildung als unverzichtbar eingeschätzt.

Die Ablegung der Meisterprüfung vor der Handwerkskammer wird als Meisterbrief zertifiziert und dient als großer Befähigungsnachweis. Dieser qualifiziert zum Betrieb eines zulassungspflichtigen Handwerksgewerbes. Der Nachweis ist im Normalfall für die Anmeldung eines solchen Gewerbes erforderlich. Mit ihm sollen Kunden vor möglichen Gefährdungen geschützt und Qualitätsstandards gesichert werden. Aktuell sind nur noch

41 Handwerke zulassungspflichtig, erfordern also den großen Befähigungsnachweis. Einige Beispiele dafür sind Dachdecker, Maler und Lackierer, Schornsteinfeger, Chirurgiemechaniker, Elektromaschinenbauer, Bäcker, Augenoptiker u.v.a.m. Ohne großen Befähigungsnachweis können Gewerbe für 53 zulassungsfreie Handwerke angemeldet werden. Daneben existieren 57 handwerksähnliche Gewerbe.

### Deutsche Handwerksordnung

Die Handwerksordnung mit dem großen Befähigungsnachweis hat in Deutschland – anders als in vielen europäischen Volkswirtschaften – eine lange Tradition. Ihre Diskussion erfolgte seit jeher kontrovers und außergewöhnlich dogmatisch. Dabei wird der große Befähigungsnachweis zunehmend kritisch gesehen. 2004 kam es zu einer Reform der Handwerksordnung, die eine deutliche Liberalisierung beinhaltete. Hintergrund und Auslöser war die sogenannte Strukturkrise im Handwerk, rückläufige Entwicklungen bei Marktanteilen auf den Güter- und Arbeitsmärkten, eine deutliche Abnahme von Ausbildungsplätzen sowie die Zunahme von Schwarzarbeit. Zurückgeführt wurde sie u.a. auf den fehlenden Wettbewerb durch die zulässige Behinderung des Markteintritts. Die Monopolkommission hatte bereits 1996/97 in ihrem 12. Hauptgutachten sowie 2002 in ihrem Sondergutachten 31 (Reform der

Arten der Information	Ursachen
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Qualität der Leistungen</li><li>▶ Gefahren der Nutzung</li><li>▶ Kaufmännisches Knowhow</li><li>▶ Ethische Standards</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Geringe Standardisierung</li><li>▶ Erfahrungs- und Vertrauensgüter</li><li>▶ Einzelfertigung</li><li>▶ Komplexe Leistungen</li></ul>

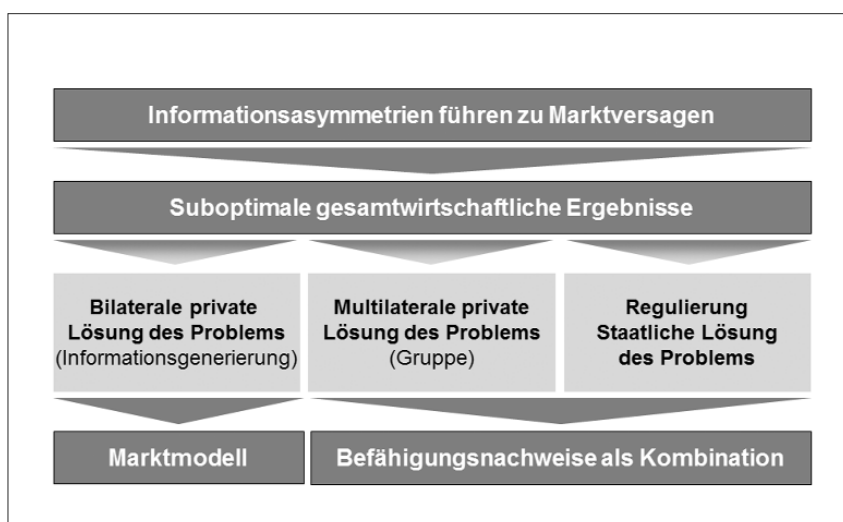
Marktversagen – 3 Regime



Handwerksordnung) die vollständige Abschaffung des großen Befähigungsnachweises gefordert. Mit dem Fortschreiten des europäischen Binnenmarktes artikulierte auch die Europäische Kommission Forderungen in diese Richtungen und pochte der Europäische Gerichtshof auf die Sicherstellung des freien Handels von Leistungen. Die Interessenvertretungen des Handwerks warben mit vielen Argumenten für eine möglichst umfassende Beibehaltung des großen Befähigungsnachweises: Geringe Insolvenzquote von Handwerksbetrieben, hohe Ausbildungsqualität durch das duale Ausbildungssystem, Förderung des selbständigen Unternehmertums u.a.m.

### Liberalisierungsschritt

Die Inhalte der Reform der Handwerksordnung von 2004 bedeuteten einen großen Liberalisierungsschritt, freilich ohne die kontroversen Positionen versöhnen zu können und die Forderungen weitergehender Reformen zum Verstimmen zu bringen. Die Meisterpflicht (großer Befähigungsnachweis) wurde auf die oben genannten 41 zulassungspflichtigen Handwerke (A-Handwerke) beschränkt, während alle anderen Handwerke nun zulassungsfrei sind. Für die zulassungspflichtigen Handwerke wurde das Inhaberprinzip beseitigt, auch angestellte Meister können nun die Zutrittsvoraussetzungen erfüllen. Gesellen mit Erfahrung, Ingenieuren, Hochschulabsolventen und staatlich geprüften Technikern wurde der Zugang erleichtert. Der Zeitraum bis zur Zulassung zur Meisterprüfung wurde



Lösungsmöglichkeiten

verkürzt. Daneben wurde die Einstellung und Ausbildung von Lehrlingen erleichtert. Evaluierungen der Effekte der liberalisierenden Reform bringen keine eindeutigen Ergebnisse, sie differieren stark nach Handwerken, Regionen und Reformelementen.

### Ökonomische Analyse

In dieser Gemengelage scheint es angebracht zu sein, den großen Befähigungsnachweis, zweifellos eine markante Marktzutrittsbeschränkung, einer näheren ökonomischen Analyse zu unterziehen. Dabei stehen drei ökonomische Zugänge zur Verfügung. Die wohlfahrtsökonomisch fundierte Theorie des Marktversagens lässt beim Vorliegen von Marktversagenstatbeständen Eingriffe in den Wettbewerb nicht nur zu, sondern sie fordert diese. Auch die Theorie der Wirtschaftsordnung lässt Eingriffe zu, definiert dafür jedoch sehr restriktive Voraussetzungen. Die Institutionenökonomik liefert uns die Information, dass die Existenz von Informationsasymmetrien durch die Vergeudung

von Ressourcen – Informations- und Transaktionskosten sowie verbleibende Wohlfahrtskosten – zu suboptimalen Lösungen führt. In der Zusammenschau der Theorien zeigen sich die Informationsasymmetrien nun als Angelpunkt der Analyse. Sie führen zu Marktversagen und lassen Wettbewerbsbeschränkungen (Theorie des Marktversagens) zu, wenn keine Maßnahmen mit einer geringeren Eingriffsintensität verfügbar sind.

### Lösungsansätze

Losgelöst von der Ausprägung eventueller Informationsasymmetrien im handwerklichen Wertschöpfungs- und Transaktionsprozess sind vier Regime verfügbar, um mit den Folgen fertig zu werden. Erstens kann eine bilaterale private Lösung des Informationsproblems angestrebt werden. In diesem Zuge werden die fehlenden Informationen von den Betroffenen generiert. Dies ist die Marktlösung. Zweitens kann eine staatliche Lösung des Problems erfolgen (z. B. staatliche Konzessionierungen, staatliche Aus-

bildungszertifikate, staatliche Qualitätssiegel). Drittens kann eine multilaterale private Lösung – eine Gruppen- oder Clublösung der Betroffenen – erfolgen. Das vierte Modell besteht in der staatlichen Verordnung der privaten Gruppenlösung. Dies ist das Modell der staatlich vorgeschriebenen Befähigungsnachweise. In diese Kategorie ist das aktuelle Regime der Handwerksordnung mit dem großen Befähigungsnachweis einzuordnen.

### Informationsasymmetrien

Nun stellen sich die Fragen, ob Informationsasymmetrien die Transaktionsbeziehung zwischen Handwerker und Kunden belasten und ob der große Befähigungsnachweis als ein Signal zum Abbau solcher Informationsmängel dienen kann. Um welche Informationsmängel geht es? Zu nennen sind für den Kunden und Auftraggeber fehlende Informationen über die Qualität der Leistungen, über mögliche Gefahren bei der Erstellung und/oder der Nutzung, über das kaufmännische und das unternehmerische

Knowhow des Handwerkers, aber auch über seine ethischen Standards. Den Hintergrund für solche Informationsmängel bei Handwerkerleistungen bilden eine geringe Standardisierung der Leistungen, deren Eigenschaft als Erfahrungs- und Vertrauensgüter, dass es sich häufig um Einzelfertigungen handelt, die sich einer industriellen Bearbeitung entziehen, und dass es sich damit verbunden um komplexe Leistungen handelt. Es ist also davon auszugehen, dass die Transaktionsbeziehung zwischen Handwerkern und ihren Kunden und Auftraggebern unter Informationsasymmetrien leiden.

### Bilaterale Problemlösung

Vor diesem Hintergrund sind nun die verfügbaren Lösungen für die Informationsprobleme im Handwerk zu prüfen. Dabei soll hier von einer isolierten staatlichen Lösung abgesehen werden. Ist eine Marktlösung denkbar? Grundsätzlich ist dies der Fall und zwar auf zwei Wegen. Die besser informierten Handwerker können

Wege finden, ihre Kunden von der Qualität ihrer Leistungen etc. zu überzeugen. Sie signalisieren glaubwürdig ihre Qualitätsmerkmale und sie bringen Zertifikate, Empfehlungen und Garantien bei. Entsprechend tragen sie die Informationskosten. Alternativ verschaffen sich die schlechter informierten Parteien Informationen und übernehmen die Informationskosten. Es zeigt sich unmittelbar, dass solche Aktionen sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich suboptimal sein können.

### Multilaterale Problemlösung

Die Informationsprobleme in einer kollektiven Aktion abzubauen, ermöglicht es die Signale zu standardisieren und auf diese Weise die Kosten für ihre Bereitstellung zu reduzieren. Dies wird verstärkt durch eine staatliche Verpflichtung dazu. Dies ist die Situation, in der sich das Handwerk in Eigenregie den großen Befähigungsnachweis organisiert und der Staat ihn verpflichtend vorschreibt. Mit der Reform der Handwerksordnung blieb dies für 41 Handwerke die gültige Regelung. Nun gilt es erstens zu fragen, ob dies die beste Lösung ist und zweitens ob es ein Prüfraster geben kann, das kontinuierlich zur Überprüfung der Notwendigkeit des großen Befähigungsnachweises herangezogen werden kann. Der Vorteil eines solchen Rasters besteht darin, dass ein politisches bargaining des Einbezugs einzelner Handwerke in die Gruppe der zulassungspflichtigen Handwerke durch ein objektives Verfahren ersetzt werden könnte. Ein solches Prüfras-



Multilaterale Problemlösung und/oder staatliche Regulierung

ter, das hier vorgeschlagen wird, hat sechs Stufen zu durchlaufen.

### Differenzierung

Im ersten Schritt sind die Informationsasymmetrien der einzelnen Handwerke zu isolieren. Diese unterscheiden sich selbstverständlich. Es geht darum, Gruppen von Handwerken zu klassifizieren, die informationsmäßig ähnliche Inhalte und Ausmaße eint. Erstens ist der informationsmäßigen Heterogenität Rechnung zu tragen und zweitens ändern sich die informatorischen Merkmale im Zeitablauf. Es geht also um eine kontinuierliche Überprüfung der Informationsmerkmale. Auf der zweiten Stufe ist nun für jede Handwerkskategorie zu klären, ob eine bilaterale Lösung – also die Marktlösung – die beste Lösung darstellt. Sie ist die adäquate marktwirtschaftliche Lösung, die Wettbewerbslösung, die z. B. von der Europäischen Kommission präferiert wird.

### Freiwillige Lösungen

Stellt sich diese jedoch nicht als ausreichende oder als überlegene Lösung heraus, ist auf der dritten Stufe zu klären, ob eine freiwillige kollektive (multilaterale) Lösung ausreichend ist. Zu denken ist hier an eine freiwillige Zertifizierung durch die Handwerkskammern. Diese würden nach wie vor ein Signal in Form des großen Befähigungsnachweises organisieren. Doch in diesem Szenarium würde die staatliche Absicherung entfallen. Dies bedeutet auch, dass sich Wettbewerber für die Zertifizierung herausbilden und ein Zertifizierungswettbewerb in

1	Welche Informationsasymmetrien in welchem Handwerk (Heterogenität?)
2	Welches der drei Regime ist das effizienteste?
3	Ist eine bilaterale Lösung die beste?
4	Ist eine freiwillige Zertifizierung ausreichend? (Wer zertifiziert? Zertifizierungskosten, Informationskosten, Produktionskosten)
5	Sind ausreichende institutionelle Substitute vorhanden (z.B. Haftungsregeln, Produktmarken)?
6	Ist die Marktzutrittsbeschränkung das „mildeste“ Instrument?
7	Gibt es wettbewerbsfördernde Kräfte, die die Marktzutrittsbeschränkungen kompensieren? (Marktgegenseite, Nichthandwerker, ...)

Was ist zu prüfen?

Gang kommen könnte. Als Analogie könnte man die wettbewerblich organisierte Akkreditierung von Universitätsstudiengängen heranziehen. In einem solchen Regime werden sich mehrere Fragen stellen: Welche Organisationen dürfen zertifizieren? Wie hoch sind die Zertifizierungskosten und -gebühren der einzelnen Zertifizierungsanbieter? Wie hoch sind die Informationskosten der Kunden? Wer zertifiziert die Zertifizierungsanbieter? Lohnt es sich in einem solchen Regime z. B. für die Handwerkskammerorganisation ein umfassendes Ausbildungs- und Zertifizierungssystem aufrecht zu erhalten? Sind die Handwerker bereit, dies zu finanzieren? Existieren gesamtwirtschaftlich überlegene Lösungen?

### Substitute

Auf einer vierten Stufe ist zu prüfen, ob Substitute für die Signalisierung und Zertifizierung von Qualitätsmerkmalen und anderen Standards verfügbar sind, die geringere Transaktionskosten verursachen. Zu denken ist z. B. an Haftungs- und Garantielösun-

gen oder an den Aufbau von Produktmarken. Fünftens gilt es nun umfassend zu fragen, ob die Marktzutrittsbeschränkung durch den großen Befähigungsnachweis tatsächlich die mildeste Lösung, also jene mit dem geringsten Intensitätsgrad, darstellt oder ob ordnungspolitisch überlegene Instrumente existieren. Die sechste und letzte Aufgabe besteht darin zu klären, ob wettbewerbsfördernde Kräfte existieren, die in der Lage sind die wettbewerbsbeschränkenden Wirkungen der Marktzutrittsbeschränkung zu kompensieren. Dies könnte wirtschaftliche Macht auf der Marktgegenseite oder der Wettbewerb durch Nichthandwerker sein, z.B. die Industrie oder handwerkliche Leistungen auf dem Schwarzmarkt.

### Fazit

Der große Befähigungsnachweis kann, muss aber nicht in jedem Fall, die gesamtwirtschaftlich effizienteste Lösung zum Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Handwerkern und ihren Kunden sein. Um dies festzustellen, gilt es eine objektive

Grundlage zu erarbeiten. Diese muss erstens den unterschiedlichen Informationsasymmetrien der Handwerker Rechnung tragen und zweitens ein objektivierte Prüfschema mit ex ante festgelegten Kriterien beinhalten. Ein solches ermöglicht – kontinuierlich angewendet – eine offensive Kommunikation mit Gegnern der Handwerksordnung. Zusätzlich kann es unter Be-

rücksichtigung der spezifischen Informationsmerkmale auf all jene Bereiche übertragen werden, in denen heute ebenso Befähigungsnachweise institutionalisiert sind. Für das Handwerk gilt als Schlussfolgerung, dass ein endgültiges Urteil über die Notwendigkeit und über die Zulässigkeit des großen Befähigungsnachweises in allgemeiner Form aktuell nicht mög-

lich ist, sondern dass vorerst die Beurteilungsgrundlagen zu schaffen sind.

---

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

---

### 📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 13. Juli 2013 als Blogbeitrag in Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=12873>. Er geht zurück auf einen Vortrag am 20. Juni 2013 im Rahmen des Walter-Eucken-Workshops „Befähigungsnachweise als Instrument der Wirtschafts- und Bildungspolitik – Pro und Contra“ des Kompetenzzentrums Soziale Marktwirtschaft der Handwerkskammer Düsseldorf und des nordrhein-westfälischen Handwerkstages in Düsseldorf.

---

### Literaturquellen:

Klemmer, P., Schrumpf, H. (1999): Der große Befähigungsnachweis im deutschen Handwerk : Relikt einer überkommenen Ständegesellschaft oder modernes Instrument der Wirtschaftspolitik?, Essen.

Monopolkommission (1996/1979): XII Hauptgutachten: Marktöffnung umfassend verwirklichen.

Monopolkommission (2002): Sondergutachten 31: Reform der Handwerksordnung.

Stüben, I. (2007): Das deutsche Handwerk : der große Befähigungsnachweis (Meisterbrief) als Kriterium des Marktzutritts, Magdeburg.

# Für Sie gelesen

## Daniel Stelter, Veit Etzold, Ralf Berger und Dirk Schilder: Die Billionen-Schuldenbombe: Wie die Krise begann und warum sie noch lange nicht zu Ende ist

Weinheim, Wiley-VCH Verlag, 2013, ISBN: 978-3527507474, 250 Seiten, 19,90 €.

Wenngleich der Titel des Buches dies nicht vermuten lässt, so beginnen die Autoren das Buch mit der Feststellung, dass Schulden etwas Gutes sind und es ebendiese sind, die ein nachhaltiges und langfristiges Wachstum ermöglichen. Schulden bilden zusammen mit Eigentum, Zins und Geld den Kern unseres Wirtschaftssystems. Doch herrscht in diesem System ein deutlicher Druck, der unter Gesichtspunkten sozialer Umverteilung zu mindern versucht wird. Dass diese verteilungspolitischen Eingriffe jedoch schwere Folgen haben können, kann an den fortwährenden Folgen der Schuldenkrise beobachtet werden. Von diesem Ausgangspunkt ausgehend stellen die Autoren eingehend dar, inwiefern die politisch gewollte Niedrigzinspolitik und die neuartigen Finanzprodukte zu den Auslösern der Krise wurden. Schonungslos zeigen die Autoren dabei auf, dass es sich bei der Verschuldungskrise keineswegs um ein neues Problem handelt. Auch wird in aller Deutlichkeit dargestellt, dass derzeit unklar ist, wer letzten Endes für die Schulden aufzukommen hat. Die Autoren gehen anschließend noch einen Schritt weiter und warnen davor, dass die Krise noch längst nicht überstanden sei und lediglich das Symptom einer Weltwirtschafts-



krise behandelt wurde, nicht aber die Ursache der Überschuldung. Als Kernproblem der westlichen Wirtschaftsnationen werden insbesondere zurückgehende Geburtenraten und schrumpfende Bevölkerungen identifiziert, die ein immer geringeres Wertschöpfungspotenzial darstellen. Aus der Erkenntnis, dass es nicht bei einem derartig hohen Schuldenstand bleiben kann, diskutieren die Autoren eingehend vier Möglichkeiten eines Umgangs mit diesen Schulden: Sparen und Tilgen, Wachstum, Abschreibung der Schulden sowie eine Entwertung durch Inflation. Am Ende der Darstellung wird klar: Keine Lösung ist bequem und je länger abgewartet wird, desto kostspieliger wird sie.

Nach dieser globalen Diskussion, legen die Autoren noch einmal den Fokus intensiv auf den Euroraum, der durch seine politischen und wirtschaftlichen Verflechtungen von einzigartiger Komplexität ist. Es werden viele unangenehme Herangehensweisen wie bspw. Austritte aus der Gemeinschaftswährung diskutiert. Und auch hier steht am Ende die klare Einsicht, dass eine Problemlösung die beteiligten Staaten in jedem Fall teuer zu stehen kommt. Anschließend schlagen die Autoren zehn zum Teil mutige Maßnahmen vor, die jedoch immer auch Einschränkungen für Einzelne zur Folge haben. Am Ende des Buches ist eine Botschaft ganz deutlich: Eine Lösung der Krise und damit ein Umgang mit den Schulden ist weder einfach noch angenehm. Es muss gehandelt werden, denn durch Passivität ist das Problem nicht zu lösen. Am Ende wird jeder Einzelne bereit sein müssen, Opfer zu bringen.

---

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

---

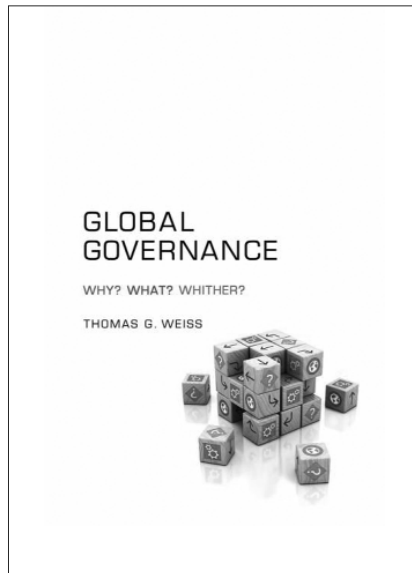
## Thomas G. Weiss: Global Governance – Why? What? Whither?

Cambridge: Polity Press, 2013, ISBN: 978-0-7456-6046-2, 225 Seiten, 63,80 €.

Thomas G. Weiss ist Professor für Politikwissenschaft an der City University in New York und hat in verschiedenen Funktionen für die Vereinten Nationen gearbeitet. In seinem neuen Buch „Global Governance“ setzt er sich mit der Frage auseinander, wie die Welt trotz des Fehlens einer zentralen Autorität wie einer Weltregierung funktionieren kann. Er stellt sich diese Frage ausgehend von den Beobachtungen, dass ein Transport z.B. der Post oder von Personen über Ländergrenzen hinweg einfach möglich ist. Des Weiteren macht Weiss eine bemerkenswerte Stabilität zwischen den Ländern aus. Es müssen demnach offensichtlich Koordinationsmechanismen existieren.

Dennoch ist es angesichts der bevorstehenden globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel, den Gefahren von Pandemien und instabilen Finanzmärkten eine interessante Frage, wie diesen Bedrohungen mithilfe der recht schwach ausgeprägten politischen Strukturen auf globaler Ebene begegnet werden kann. Um dies zu beantworten, identifiziert Weiss fünf Bereiche oder „Lücken“, für die er aufzeichnet, welche Erfolge bereits erreicht wurden, aber auch welche Schritte noch zu gehen sind, um eine bessere Koordination zu ermöglichen. Diese Bereiche umfassen die Aspekte Wissen, Normen, Politik, Institutionen und Compliance.

Unterschiede im Bereich Wissen sind deshalb ein wichtiges Thema für die globale Koordination, da die von den jeweils entscheidenden Personen als



richtig angesehenen Lösungen von deren aktuellem Wissensstand abhängig sind. So wäre es für eine effiziente Bekämpfung der Folgen des Klimawandels vorteilhaft, wenn zum einen die Ursachen für diesen Wandel im Detail bekannt sind und zum anderen alle betroffenen Länder auch über dieses Wissen verfügen.

Der zweite Bereich sind Normen. Gibt es dort Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern, kann dies die Koordination zwischen diesen beeinträchtigen. In Bezug auf Menschenrechte ist der Zwischenstand beispielsweise unterschiedlich. Während es mittlerweile weitgehend überall akzeptiert wird, dass Sklaverei verboten ist, sind die Rechte homosexueller Paare in verschiedenen Ländern noch unterschiedlich verteilt.

Auch im Bereich der Politik bestehen „Lücken“ zwischen Staaten. Aktuelle Beispiele hierfür sind die Schwierigkeiten bei der Anti-Terror-Bekämpfung. Aber auch die unterschiedlichen

Interessenlagen im Hinblick auf den Syrien-Konflikt und die daraus resultierenden Schwierigkeiten bei der Ermittlung einer gemeinsamen, zielführenden Vorgehensweise können hier genannt werden.

Der vierte Bereich sind die Institutionen. Weiss illustriert dies anhand des „Department of Peacekeeping Operations“. Dieses war nicht in der Charta der Vereinten Nationen vorgesehen, die Notwendigkeit eines solchen hat sich aber nach und nach abgezeichnet, auch wenn die ursprünglich zu knapp und günstig bemessene Institution den Genozid in Ruanda nicht verhindern konnte. Die (finanziellen) Aufrüstungen durch den Brahimi-Report im Jahr 2000 zeigen aber zumindest, dass auch hier Lücken geschlossen wurden, wenngleich auf vielen Ebenen noch weitere bestehen.

Der fünfte und letzte Bereich ist der Aspekt des Compliance. Es ist recht offensichtlich, dass eine gemeinsame Koordination weltweit schwierig wird, wenn zwar alle vier oben genannten Bereiche im Einklang sind, es aber nicht im Interesse einer jeweiligen Regierung ist, sich an gemeinsame Beschlüsse zu halten.

---

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

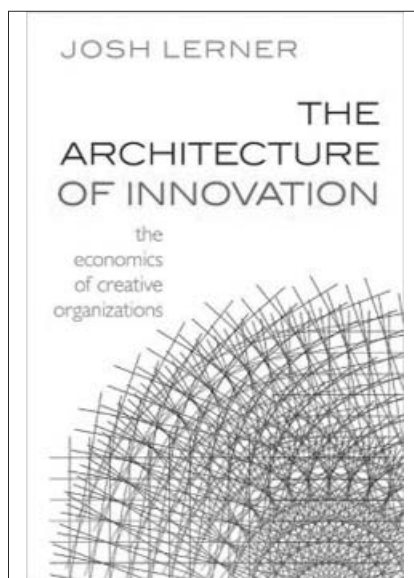
---

## Josh Lerner: The Architecture of Innovation – The Economics of Creative Organizations

Oxford: Oxford University Press, 2012, ISBN: 978-0-19-963989-2, 177 Seiten, 25,99 €.

Josh Lerner, Professor an der Harvard Business School, untersucht in diesem Buch die Treiber für Innovationen in Organisationen. Die Tatsache, dass Innovationen zu Wachstum führen, ist hinlänglich untersucht. Erkenntnisse, wie die Schaffung von Innovationen gefördert werden kann und wie Anreize richtig gesetzt werden, um so ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu erreichen, sind allerdings begrenzt. Sein Anliegen ist es, den neusten Erkenntnissen der Organisationsforschung die Aufmerksamkeit der „realen Welt“ zukommen zu lassen und so dazu beizutragen, dass diese auch umgesetzt werden.

In „The Architecture of Innovation“ arbeitet Lerner wissenschaftlich fundiert die neusten Forschungsergebnisse der Organisationswissenschaft in diesem Bereich auf. Dabei schreibt er praxisorientiert und für ein breites Publikum verständlich. Die zentrale These des Buches lautet, dass monetäre Anreize gesetzt werden müssen, um Organisationen zu motivieren, Innovationen zu generieren. Erträge sind das Motiv für Unternehmen, in Forschung und Entwicklung zu investieren und so Neues zu schaffen. Insbesondere Venture Capital – risikoreiche Investitionen in junge, innovative Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial – wird als Initialzündung benötigt, um teure Forschungsprojekte zu finanzieren.



Es werden theoretisch fundiert und empirisch belegt die Vor- und Nachteile der zwei klassischen Modelle von Forschung und Entwicklung dargestellt: die Forschungslabore der Großkonzerne und die innovativen Start-Up-Unternehmen, die von Venture-Capital-Gebern finanziert werden. Zwei Drittel der kommerziellen Forschung in den USA werden in ersterer Organisationsform unternommen. Studien zeigen jedoch, dass letzteres Modell einen stark positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit hat. Durch den Vergleich der beiden Modelle gelangt Lerner zu dem Vorschlag „das Beste aus beiden Welten“ zu kombinieren, um wirkungsvolle Anreize zu setzen und die richtigen Ziele für die Unternehmen aufzuzeigen. Das Ergebnis wäre eine hybride Organisation, in der die Stärken der beiden Organisationsformen kombi-

niert und die Schwächen ausgeglichen werden können.

Der Prozess, die optimale Organisationsform für die Schaffung von Innovationen zu finden, sei ein langfristiges Unterfangen mit der „Trial-and-Error“-Methode. Dazu gehören Experimente, um herauszufinden, welche Ansätze erfolgreich sein können. Es wurden bereits neue Modelle, wie Open-Source-Projekte, Innovationswettbewerbe und dergleichen durchgeführt. Laut Lerner ist es auch wichtig, dass Ideen scheitern. Dies gehöre zum Entwicklungsprozess dazu. Einige der neueren Organisationsformen haben jedoch bereits jetzt einen starken Einfluss auf die Struktur des kommerziellen Innovationsprozesses und treiben so auch die Entwicklung der Gesellschaft als Ganze voran.

„The Architecture of Innovation“ ist sowohl für Organisations- und Innovationsforscher als auch für Praktiker geeignet, die den aktuellen Forschungsstand auf diesem Gebiet in einem Buch zusammengefasst lesen möchten.

---

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

---

## Ralf Dewenter, Justus Haucap, Christiane Kehder (Hrsg.): Wettbewerb und Regulierung in Medien, Politik und Märkten

Baden-Baden, 2013, 978-3-8487-0782-9, 474 Seiten, 89,00 €.

Dieses Buch ist nicht nur eine außerordentlich gelungene Festschrift für Jörn Kruse zu seinem 65. Geburtstag, sondern es enthält auch ausgezeichnete Beiträge zu sehr grundlegenden und aktuellen Themen, die das Verhältnis zwischen Wettbewerb und staatlicher Regulierung auf unterschiedlichen Märkten ausloten. Schwerpunkte bilden Telekommunikation, Medien, Energie und Sport: Schwerpunkte des wissenschaftlichen Werkes von Jörn Kruse.

### Telekommunikation

Die analysierten Märkte eint nicht nur ihr ordnungspolitischer Bezug und die Aktualität, sondern auch ihre europäische Dimension. Jörn Kruse hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend mit den Mechanismen der politischen Entscheidungsfindung und ihren Defiziten auseinandergesetzt und diesen eine demokratische Reformkonzeption entgegengesetzt. Diesem fundamentalen Reformentwurf ist ein erster Beitrag gewidmet, der sich mit der Frage auseinandersetzt, wie das aktuelle „Mehr Europa“ in vielen Bereichen einzuschätzen ist. Mehrere Beiträge zu den aktuellen Entwicklungen der Telekommunikationsmärkte zeigen die regulatorischen Herausforderungen auf, die Jahre nach dem Liberalisierungsstart die Ökonomen beschäftigen. Dies ist etwa die politisch dominierte Diskussion über die Netzneutralität, die



Entwicklungen beim internationalen Roaming, die Analyse zweiteiliger Tarife für den Zugang zu Netzen, die Rahmenbedingungen für den Handel mit Mobilfunkfrequenzen, die Schwerpunkte der europäischen IKT-Innovationspolitik. Ebenso aktuell und kontrovers ist die Verortung von „Google“ und anderen Suchmaschinen im weiten Feld zwischen Wettbewerb und Monopol.

### Medien, Sport, Energie

Ähnlich aktuell sind die Beiträge mit medienökonomischen Inhalten, in denen über eine Neustrukturierung der öffentlich-rechtlichen Fernsehlandschaft sowie über die crossmediale Meinungsmacht ebenso nachgedacht wird wie über das Medienmanagement und über Brand-communities. Ordnungspolitische Facetten hat auch der Fußball aufzuweisen, ebenso

finanzielle. Analysiert werden das Financial Fair Play sowie die Auswirkungen und die Notwendigkeit der finanziellen Regulierung im Fußball, insbesondere in der Deutschen Bundesliga. Wenn die Schaffung von Anreizen durch regulatorische Maßnahmen analysiert wird, können die Energiepolitik und ihre Fehlanreize nicht fehlen: Im Mittelpunkt stehen die Energiewende in ihrer Interventionsfalle sowie die Nebenwirkungen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes. Weitere Beiträge zu Marktversagen im Luftverkehr, Patentvergleichen in der Pharmazeutischen Industrie und Kronzeugenregelungen bei Kartellen sowie kapitaltheoretische Überlegungen sind ohne Einschränkung lesenswert.

### Fazit

Dieses Buch zeigt wie Festschriften auch sein können, nämlich auf dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung und der wirtschaftspolitischen Agenda, gehaltvoll, dem Jubilar gerecht werdend und voller Anregungen, selbst nachzudenken.

---

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

---



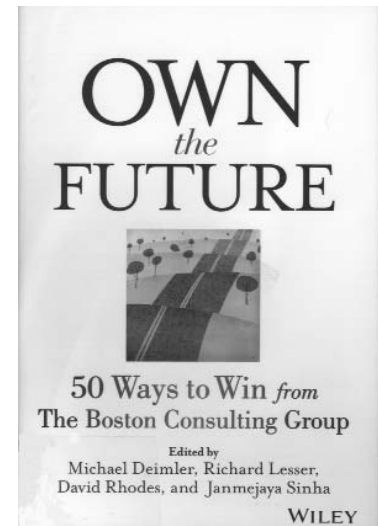
# Neu auf dem Büchermarkt

Horstmann, Ulrich, *Die geheime Macht der Ratingagenturen: Die Spielmacher des Weltfinanzsystems*  
München, FinanzBuch Verlag,  
2013, ISBN: 978-3-89879-793-1,  
304 Seiten, 19,99 €.



Der Autor Ulrich Horstmann war langjähriger Analyst im Bankengewerbe. In diesem Buch zeigt er auf, welche Macht Ratingagenturen wie Standard & Poor's, Moody's und Fitch inzwischen auf Unternehmen und somit die Volkswirtschaft haben und schlägt Maßnahmen vor, um die Abhängigkeit von Ratingagenturen zu verringern. Das Buch beginnt mit einer Beschreibung der geschichtlichen Entwicklung der Ratingagenturen und ihrer aktuellen Marktstellung. Anschließend wird das Zusammenspiel zwischen Kapitalmärkten, Staat, Unternehmen und Ratingagenturen dargestellt, wobei insbesondere auf

Prinzipal-Agent-Probleme eingegangen wird. In einem nächsten Schritt analysiert Ulrich Horstmann, auf welcher Grundlage sich die Macht der Ratingagenturen entwickelt hat. Er nennt insbesondere das veränderte Umfeld für die Ratingagenturen durch die Finanzialisierung, die fehlende Haftung für Fehlrteile der Ratingagenturen und die Mindeststandards der Notenbanken sowie der Banken und Versicherungen. Zudem stellt er Ratingagenturen aus Sicht eines Profiinvestors dar und geht der Frage nach, wer Ratingagenturen reguliert und prüft. Es folgt eine Kritik an den Ratingagenturen, insbesondere im Hinblick auf ihre Rolle in den bisherigen Krisen. Schließlich werden Wege aus der Abhängigkeit von Ratingagenturen aufgezeigt. Ulrich Horstmann empfiehlt als Maßnahmen zur Verringerung der Macht der Ratingagenturen die eigene Beurteilung von Investoren, Unabhängigkeit von politischen Entscheidungsträgern, bessere Ratingkriterien, eine Erhöhung der Transparenz und des Wettbewerbs auf dem Markt der Ratingagenturen, die Lösung von starren Ratingregeln und eine Überarbeitung der Regulierungen. Damit liefert das Buch einen interessanten Einblick in die Welt der Ratingagenturen und eine Diskussionsgrundlage für die Frage, ob und wie die Macht der Ratingagenturen verringert werden sollte.



Deimler, Michael S./ Lesser, Richard/ Rhodes, David/ Sinha, Janmejaya: *Own the Future – 50 Ways to Win from The Boston Consulting Group*

New Jersey, Wiley, 2013, ISBN: 978-1-118-59170-3, 384 Seiten, 25,20 €.

Niemand kann die Zukunft vorhersagen. Manager haben also regelmäßig Entscheidungen unter Unsicherheit zu fällen. Mit „Own the Future“ gibt die Boston Consulting Group, eine führende Unternehmensberatung, Unternehmen Tipps, wie sie ihr Unternehmen trotz dieser Unsicherheit für die Zukunft fit machen können. Die Autoren nennen zehn Erfolgsfaktoren, an denen sich aus ihrer Sicht ein Unternehmen orientieren sollte. „Adaptive“: Das Unternehmen sollte neue Entwicklungen erkennen und in der Lage sein, sich an sie anzupassen.

„Global“: Das Unternehmen sollte sich global ausrichten. Im Zusammenhang mit diesem Erfolgsfaktor werden Hinweise bezüglich Konkurrenz aus China und Afrika gegeben. „Connected“: Man sollte technologisch immer auf dem neuesten Stand sein. „Sustainable“: Das Unternehmen sollte ökologisch nachhaltig handeln, da dies von den Kunden positiv aufgenommen wird. „Customer First“: Man sollte keine Kompromisse eingehen, wenn es um die Erfüllung der Kundenwünsche geht, denn ohne Kunden geht das Unternehmen unter. „Fit to Win“: Ein Unternehmen kann nur mit einem guten Konzept gewinnen. Hierzu zählen beispielsweise eine gute Unternehmenskultur, die passenden Mitarbeiter und die stetige Weiterentwicklung. „Value-Driven“: Das Unternehmen sollte im Vorhinein Werte festlegen, nach denen gehandelt wird. In diesem Zusammenhang werden unter anderem Phänomene wie das der Erfahrungskurve oder die Drei-Vier-Regel der Boston Consulting Group im Licht aktueller Geschehnisse betrachtet. „Trusted“: Das Unternehmen sollte so handeln, dass ihm von anderen, beispielsweise von Kooperationspartnern, Vertrauen entgegen gebracht wird. „Bold“: Manager sollten unkonventionell denken, nicht nur „outside the box“ sondern sogar „in new boxes“. Sie sollten ihre unkonventionellen Ideen mutig umsetzen. „Inspiring“: Führungspersönlichkeiten mit dem gewissen Etwas, Mut und Optimismus, bringen das Unternehmen weiter. Wenn Unternehmen sich an diesen Erfolgsfaktoren orientieren, so die Autoren, gehört ihnen die Zukunft.

**Steingart, Gabor, Unser Wohlstand und seine Feinde**

München, Knaus, 2013, ISBN: 978-3-8135-0518-4, 272 Seiten, 19,99 €.



„Unser Wohlstand und seine Feinde“ ist ein Buch, das aufrütteln und ein Umdenken provozieren möchte. Gabor Steingart sieht die nach dem Krieg geschaffene sozial verantwortliche Marktwirtschaft verkommen in eine „Bastardökonomie“ – halb Staats-, halb Privatwirtschaft – die den Wohlstand in Deutschland gefährde. Er schlägt Änderungen vor, welche den Wohlstand sichern sollen. Das Buch beginnt mit einer Einführung in die Themen Kapitalismus und soziale Marktwirtschaft sowie einer Darstellung historischer Erfahrungen mit Kapitalismus. Anschließend werden die Entstehung der sozialen Marktwirtschaft sowie ihre sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen beschrieben. Es folgt eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie sich die soziale Marktwirtschaft in

Deutschland seit Ihren Anfängen verändert hat und inwieweit sie noch ihrem Idealbild entspricht. Der Autor prangert in diesem Zusammenhang das Verhalten von Politikern und Bankern an. Es sei eine „unheilige Allianz“ zwischen Politik und Bankensektor entstanden, in welcher die Politiker durch die Aufnahme von Krediten „Geschenke“ an die Wähler finanzierten, um an der Macht zu bleiben. Dies gehe auf Kosten des zukünftigen Wohlstands. Steingart hält einen Neustart für notwendig. Er zieht eine Schadensbilanz der „Bastardökonomie“ und schlägt Maßnahmen vor, um die Allianz zwischen Politikern und Bankern aufzulösen. Unter anderem sieht er eine Notwendigkeit, dem Volk mehr Macht über die Staatsausgaben zu geben und Europa weiter zusammenwachsen zu lassen. Zudem ist Steingart der Meinung, dass die Wirtschaftswissenschaften sich selbst neu denken müssen. Schließlich spricht er sich noch für eine Politik der Entschleunigung aus, die ihren Fokus bewusst auf Wohlstand richtet und nicht einfach das Heil in mehr und mehr Wachstum sucht. „Unser Wohlstand und seine Feinde“ ist ein kontroverses Buch, das viel Diskussionsstoff zum Thema soziale Marktwirtschaft in Deutschland bietet.

---

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

---

# Terminkalender

**20. Januar 2014**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Stärken stärken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Warum sind Genossenschaftsbanken besser?**

Wachsende Regulierung und schrumpfende Erträge durch Niedrigzinsen – dieses sind die Rahmenbedingungen für die Genossenschaftsbanken in Deutschland, die sich auf Kosten und Erträge auswirken. Umso wichtiger ist es, den zahlreichen Herausforderungen aktiv gegenüberzutreten und die Stärken des genossenschaftlichen Geschäftsmodells konsequent weiter zu stärken. Ansatzpunkte gibt es genug, so z. B. die Ausweitung des Multikanalbanking, die Aufwertung und Konkretisierung von Mitgliederstrategien, die Stärkung des Prozessmanagements. Mit der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe steht den Genossenschaftsbanken zudem ein einmaliges und seit vielen Jahrzehnten bewährtes Instrument zur Verfügung, Kundennähe mit Größen- und Risikovorteilen zu kombinieren.

**16. Januar 2014**

**Forum Kartellrecht: Nicht kontrollierende Minderheitsbeteiligungen: Reform der Europäischen Fusionskontrollverordnung?**

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen die Vorschläge der EU-Kommission zur Überarbeitung der europäischen Fusionskontrollverordnung, insbesondere die Ausweitung des Anwendungsbereichs der europäischen Fusionskontrolle auf den Erwerb von nicht kontrollierenden Minderheitsbeteiligungen. Analysiert und diskutiert werden die aktuellen Regelungen im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht sowie die im Konsultationspapier niedergelegten aktuellen Vorschläge. Es werden ökonomische und rechtliche Aspekte einbezogen sowie die Einschätzung des Bundeskartellamtes vorgestellt. Als Referenten konnten Herr Prof. Kai-Uwe Kühn PhD (University of Michigan), Herr Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Franz Jürgen Säcker (Freie Universität Berlin) sowie Herr Dr. Andreas Bardong (Bundeskartellamt) gewonnen werden. Frau Mette Alfter M. Sc. (Frontier Economics), Herr RA Dr. Tilman Kuhn (Cleary Gottlieb) sowie Herr Prof. Dr. Chris-

tian Wey (Universität Düsseldorf) sind die Experten auf dem Podium.

**14. März 2014**

**Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster**

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ BANK AG in Münster stattfinden. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2014.

**19. März 2014**

**23. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften: Wohnungen – und ein bisschen mehr**

Viele Wohnungsgenossenschaften sind insbesondere mit Blick auf den demographischen Wandel bestrebt, durch bauliche Aktivitäten und wohnbegleitende Dienstleistungen einen möglichst langen Verbleib im vertrauten Wohnquartier zu ermöglichen. Aber reicht es im Wettbewerb mit anderen Anbietern wohnungs- und immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen aus, sich auf seine Kernkompetenz, nämlich den Förderauftrag „vorrangig durch eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung“ umzusetzen, zu beschränken? Welche Möglichkeiten, eine Besserstellung der Mitglieder gegenüber dem allgemeinen Marktniveau zu erreichen, bieten sich den Wohnungsgenossenschaften? Diese Frage sollen im bewährten Dialog von Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis anlässlich des 23. Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ mit Experten und Praktikern diskutiert werden.

**28./29. März 2014**

**13. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 13. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 28. und 29. März 2014 in Münster ein. Es wird wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch

### Stärken stärken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Warum sind Genossenschaftsbanken besser?

20. Januar 2014, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Wachsende Regulierung und schrumpfende Erträge durch Niedrigzinsen – dieses sind die Rahmenbedingungen für die Genossenschaftsbanken in Deutschland, die sich auf Kosten und Erträge auswirken. Umso wichtiger ist es, den zahlreichen Herausforderungen aktiv gegenüberzutreten und die Stärken des genossenschaftlichen Geschäftsmodells konsequent weiter zu stärken. Ansatzpunkte gibt es genug, so z. B. die Ausweitung des Multikanalbanking, die Aufwertung und Konkretisierung von Mitgliederstrategien, die Stärkung des Prozessmanagements. Mit der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe steht den Genossenschaftsbanken zudem ein einmaliges und seit vielen Jahrzehnten bewährtes Instrument zur Verfügung, Kundennähe mit Größen- und Risikovorteilen zu kombinieren. Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zeigt in Beispielen Wege auf, wie die Herausforderungen gemeistert werden können und will die zukünftigen Strategien der genossenschaftlichen FinanzGruppe diskutieren.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.  
Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

#### Programm

Vorträge 16.00 – 18.00 Uhr

##### Prozessmanagement stärken – zentrale Herausforderung für Genossenschaftsbanken

**Wolfgang Etrich,**

Vorstand, Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok, Delmenhorst

##### Internet stärken – Erfolg durch Multikanalbanking,

**Joachim Schorling,**

Vorstand, Volksbank in Schaumburg eG, Rinteln

##### Fläche stärken – Erträge durch Filialausbau generieren

**Ingo Stockhausen,**

Vorstandsvorsitzender, Volksbank Oberberg eG, Wiehl

##### Mitgliedschaft stärken – Bindung und Vertrieb durch Mitgliedschaft stärken

**Bernd Altgen,**

Vorstandsvorsitzender, VR-Bank Nordeifel eG, Schleiden

18.00 - 18.30 Uhr **Pause**

#### Anschließende Podiumsdiskussion:

##### Stärken stärken – Perspektiven der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Diskussionsteilnehmer:

##### **Ralf W. Barkey**

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

##### **Carsten Graaf**

Vorstandsvorsitzender, Volksbank Meerbusch eG, Meerbusch

##### **Wolfgang Kirsch**

Vorstandsvorsitzender, DZ BANK AG, Frankfurt a.M.

##### **Dr. Matthias Metz**

Vorsitzender des Vorstands, Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall

Moderation:

##### **Prof. Dr. Theresia Theurl**

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

## Forum Kartellrecht

### Nicht kontrollierende Minderheitsbeteiligungen: Reform der Europäischen Fusionskontrollverordnung?

16. Januar 2014, 16.00 bis 20.00 Uhr

Aula, Vom-Stein-Haus, Schlossplatz 34, Münster

Am 16. Januar 2014 findet das Forum Kartellrecht als gemeinsame Veranstaltung des Instituts für Internationales Wirtschaftsrecht und des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster statt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen die Vorschläge der EU-Kommission zur Überarbeitung der europäischen Fusionskontrollverordnung, insbesondere die Ausweitung des Anwendungsbereichs der europäischen Fusionskontrolle auf den Erwerb von nicht kontrollierenden Minderheitsbeteiligungen. Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

#### Programm

Vorträge 16:00 – 18:00 Uhr

##### Die ökonomische Analyse der Minderheitsbeteiligungen: Praktische Einsichten für eine effektive Fusionspolitik?

*Prof. Kai-Uwe Kühn, PhD*  
University of Michigan

16:50 Uhr

##### Minderheitsbeteiligungen im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht

*Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Franz Jürgen Säcker*  
Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Regulierungsrecht, Freie Universität Berlin

17:25 Uhr

##### Die Vorschläge der Kommission im Konsultationspapier aus der Perspektive des Bundeskartellamts

*Dr. Andreas Bardong, LL.M.*  
Referatsleiter Deutsche und Europäische Fusionskontrolle, Bundeskartellamt, Bonn

18:00 Uhr Pause

#### Anschließende Podiumsdiskussion: Prüfung nicht kontrollierender Minderheitsbeteiligungen: Ökonomische Effekte und rechtliche Konsequenzen

Diskussionsteilnehmer:

*Mette Alfter, M. Sc.*

Manager Frontier Economics, Brüssel, Köln, London

*RA Dr. Tilman Kuhn, LL.M.*

Counsel, Cleary Gottlieb, Köln

*Prof. Dr. Christian Wey*

DICE (Düsseldorf Institute for Competition Economics), Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

– unter Mitwirkung der Referenten

19:45 Uhr Ausklang

Moderation:

**Prof. Dr. Theresia Theurl**

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

# Wall of Excellence I

## *UK Management (SS 2013)*



Antje  
Messink  
(1,0)



Christian  
Zwierucho  
(1,0)



Christina  
Bremer  
(1,0)



Christopher  
Rautzenberg  
(1,0)



Dominik  
Rott  
(1,0)



Frank  
Lammers  
(1,0)



Gabriel  
Schütte  
(1,0)



Martin  
Vogelpohl  
(1,0)



Maximiliane  
Poschmann  
(1,0)



Michaela  
Poppen  
(1,0)



Philine  
Bünemann  
(1,0)

## *Projektstudium SS 2013*



Daniel  
Streit  
(1,0)

## *UK-Seminar Bachelor SS 2013*



Viktoria  
Werner  
(1,0)

# Wall of Excellence II

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

## **Neue Institutionenökonomik für BWL (SS 2013)**



Lisa  
van Stiphout  
(1,0)

## **UK Governance (SS 2013)**



Dominik  
Rott  
(1,0)

## **Grundlagen der Wirtschaftspolitik und Regulierung (SS 2013)**



Heyla  
Andouz  
(1,0)



Dominik  
Kensa  
(1,0)



Maria  
Kleinz  
(1,0)



Nikolas  
Kuhlen  
(1,0)



Henrieke  
Sommer  
(1,0)



Jan  
Wessel  
(1,0)



Nina  
Zenke  
(1,0)

## **Mikroökonomik III (SS 2013)**



Klara  
Siewert  
(1,0)



Selina  
Pietsch  
(1,0)



Philipp  
Grübener  
(1,0)

## Der Lehrpreis 2013 geht wieder an Frau Prof. Dr. Theresia Theurl

Für ihr besonderes Engagement in der Lehre wurde Prof. Dr. Theresia Theurl mit dem Lehrpreis der Fachschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät ausgezeichnet. „Ich freue mich sehr über diesen Preis, vor allem weil er von Seiten der Studierenden verliehen wird“, so Prof. Theurl. Den Lehrpreis hat die Fachschaft 2009 ins Leben

gerufen um diejenigen Lehrenden zu ehren, denen einen guten Lehre am Herzen liegt. Die Auswahl der Preisträger erfolgt auf der Grundlage der offiziellen Evaluationen, besonders stark wird dabei die Frage nach dem Engagement des Lehrenden gewichtet sowie um subjektive Eindrücke ergänzt: „Frau

Prof. Theurl hat durchgängig durch alle Vorlesungen Evaluationsnoten im Einserebereich. Zudem sorgt sie sich trotz des Forschungsfreisemesters um die Studierenden und stellt ihre Veranstaltungen im Videoformat zur Verfügung“, betonte Mira Oetzmann, Evaluationsbeauftragte der Fachschaft, bei der Übergabe. Im Rahmen der Vorlesung „Grundlagen der Wirtschaftspolitik“ überreichte sie Prof. Dr. Theresia Theurl einen Präsentkorb als Dankeschön. Begleitet vom Applaus der Studierenden bedankte sich Prof. Theurl als erstes bei ihrem Mitarbeiterteam, ohne das die Lehre in der aktuellen Form nicht möglich sei. Ihr Dank galt auch der Fachschaft für die Organisation des Preises, der Prof. Theurl nach 2011 bereits zum 2. Mal verliehen wurde. „Wir sind immer für Anregungen dankbar, da wir stets auf der Suche nach innovativen Verbesserungen der Lehre sind“, forderte Prof. Theurl die anwesenden Studierenden auf, auch die aktuelle Evaluationsrunde für tiefgehendes Feedback zu nutzen. Insbesondere im Hinblick auf doppelte Abiturjahrgänge sieht sie in der medialen Vielfalt eine Möglichkeit, die Qualität in der Lehre hoch zu halten.

„Den Lehrpreis  
sehe ich auch als  
Motivation, auf  
diesem Weg  
weiterzugehen.“

