



**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:**

Univ.-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 1/2014 wurde am 18.06.2013 redaktionell abgeschlossen.

## Inhalt

---

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b> .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Die Auswirkungen von Basel III auf Genossenschaftsbanken .....	6
<b>Diplom-/Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Eine Analyse des Wissensaustausches in kooperativen F&E-Projekten unter besonderer Berücksichtigung des Konzeptes der „Absorptive Capacity“ .....	8
Innovationskooperationen für neue Antriebstechnologien .....	9
Corporate Social Responsibility durch Kooperation .....	9
Unternehmensgründung in Kooperation .....	10
Marketingkooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie .....	10
Diagonale Kooperationen im Marketing .....	11
Herausforderungen kooperativer Markenführungen .....	11
Ingredient Branding in der Automobilindustrie .....	12
Kooperationen zwischen Privatbanken und Sparkassen .....	12
Partnerwahl innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe .....	13
Stiftungen im Privatkundengeschäft einer Volksbank .....	13
Partnerwahl aus Sicht von Genossenschaftsbanken .....	14
Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel .....	14
Die ökonomischen Effekte der Aktivitäten von NGOs .....	15
Die Marktintegration Erneuerbarer Energien .....	15
Die Liberalisierung der Wasserversorgung in Deutschland .....	16
Strategische Allianzen in der Luftfahrtindustrie .....	16
<b>Forschungsprojekte</b>	
Die Institutssicherung der genossenschaftlichen FinanzGruppe und ihre Wirkung auf die Marktdisziplin .....	17
Notleidende Kredite innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe .....	18
Finanzmarktentwicklungen aus historischer Perspektive .....	19
Bürokratiekosten der Bankenregulierung .....	20
Konvergenz der Kommunikationsmärkte .....	21
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Europas Krise und ihre Narrative – Prof. Dr. Henrik Müller .....	22
Kooperieren 2014 – Seminar zur Unternehmenskooperation .....	23
Seminar zur Volkswirtschaftspolitik im Schloss Buchenau .....	24
Projektstudium am IfG im Sommersemester 2014 .....	25
<b>Alumni-Forum</b>	
Prof. Dr. Joachim Wiemeyer: Können Unternehmen ethisch sein? .....	26
Dr. Rolf Greve: Perspektiven von Wissenschaft und Forschung – Der Standort Hamburg ..	28
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Genossenschaftsbanken und Politik – Neue Herausforderungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe .....	30

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Stärken stärken in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Warum sind Genossenschaftsbanken besser? .....	35
Symposium Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften: Wohnen – oder darf es ein bisschen mehr sein? .....	38
Forum Kartellrecht: Nicht kontrollierende Minderheitsbeteiligungen: Reform der europäischen Fusionskontrollverordnung? .....	40
Prof. Dr. Justus Haucap: „Wie viel Wettbewerb gibt es in Deutschland eigentlich noch?“ ...	42
IfG-Alumni-Treffen 2014 .....	44
IfG-Kennenlernabend .....	46
Besuch aus Brasilien: Vorstände brasilianischer Genossenschaften besuchen das IfG .....	47
Economics and Management of Networks – 6th International Conference in Agadir .....	49
International Institute of Social and Economics Sciences – Academic Conference .....	50
<b>Vorträge</b>	
Pax-Bank: MemberValue in Genossenschaftsbanken .....	51
Genossenschaftsbanken: Verantwortung für die Zukunft .....	53
Wohnungsgenossenschaften heute: Einzigartig, wertvoll, herausfordernd .....	56
Gesellschaftliche Verantwortung von Wohnungsgenossenschaften durch MemberValue-Strategien .....	58
Wohnungsgenossenschaften schaffen Werte über ihre Kernkompetenz hinaus .....	60
Netzwerke und Genossenschaften – Schlüsselfaktoren für die regionalen Initiativen im ländlichen Raum .....	62
Die Pflicht zum Nachhaltigkeitsbericht – Bürokratischer Aufwand oder betriebswirtschaftlicher Vorteil .....	64
Regulierungsgefahren für Genossenschaftsbanken – Ein internationaler Austausch .....	67
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
PSD Bank Westfalen-Lippe eG .....	68
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 140-142 .....	71
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 109-110 .....	72
Market reaction to business cooperation announcements – evidence from Germany .....	73
<b>Pinnwand</b> .....	74
<b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
<b>Im Fokus</b>	
Europäische Bankenunion – Herausforderungen für Genossenschaftsbanken .....	77
<b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Competition Compliance – Regeln zur Einhaltung der Regeln .....	81
<b>Für Sie gelesen</b>	
Neil Irwin: Die Alchemisten – Die geheime Welt der Zentralbanker .....	85
Grossmann, Richard S.: WRONG: Nine Economic Policy Disasters and What We Can Learn from Them .....	86
Daniel Kahnemann: Schnelles Denken, langsames Denken .....	87
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	89
<b>Terminkalender</b> .....	90
<b>Wall of Excellence</b> .....	91
<b>Gedankensplitter</b> .....	92

# Editorial



Wir erhalten viel positives Feedback für unseren Instituts-Newsletter, was für uns alle sehr motivierend ist, uns im Halbjahresrhythmus an die Arbeit zu machen, um über unsere Aktivitäten zu berichten. Das Ergebnis des vergangenen Halbjahres liegt nun als 28. IfG-Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* vor Ihnen und ich hoffe, dass Beiträge dabei sind, die Ihr Interesse wecken. Es ist wieder ein umfangreiches Heft geworden, in dem die Ergebnisse abgeschlossener Projekte, IfG-Veranstaltungen für Studierende und Vertreter der wirtschaftlichen Praxis, aktuelle Vorträge des Wissenschaftstransfers sowie IfG-interne Entwicklungen und Ereignisse vorgestellt werden.

Zurückzublicken ist eine Sache, doch die vor uns liegenden Forschungsprojekte beanspruchen aktuell die größte Zuwendung. Zu nennen sind die Analyse der Einflussfaktoren auf notleidende Kredite und ihre Organisation in der genossenschaftlichen Finanzgruppe, aus der Wirtschaftsgeschichte ableitbare Lehren für die Finanzmarktentwicklung in ihrem makroökonomischen Umfeld, die Quantifizierung der Bürokratiekosten der Bankenregulierung für Genossenschaftsbanken, die Untersuchung der genossenschaftlichen Institutssicherung im Hinblick auf ihre Wirkung auf die Marktdisziplin sowie die Regulierungsanforderungen, die sich aus der aktuellen Konvergenz der Kommunikationsmärkte herausbilden. Dazu kommen zahlreiche weitere Themen und Projekte, denen wir in der zweiten Jahreshälfte im IfG unsere Aufmerksamkeit widmen werden.

Auf zahlreiche Reaktionen, Anregungen und Überlegungen freue ich mich mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate.

Für das Team des IfG



Juni 2014

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

# Meine Meinung

## Gesellschaftliche Rendite, Public Value, Gemeinwohl\*

*In Einklang oder im Widerspruch mit unternehmerischer Tätigkeit?*

Immer lauter und undifferenzierter werden die Forderungen an Unternehmen, wertvolle Gesellschaftsmitglieder zu sein. Selten wird beachtet, dass die meisten gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und dies häufig in ihrem eigenen Interesse.

Ethikkodizes, Nachhaltigkeitsberichte oder eine Dokumentation der Aktivitäten ihrer Corporate Social Responsibility sind die kommunikativen Belege entsprechender Aktivitäten. In dieser Gemengelage hat sich inzwischen ein ausdifferenzierter Markt gebildet, auf dem Berater und Agenturen die Entwicklung entsprechender Konzepte und deren kommunikative Aufbereitung anbieten. Denn von den Unternehmen wird die Schaffung eines Public Value, eines Shared Value, einer gesellschaftlichen oder einer sozialen Rendite, eine stärkere Orientierung an Nachhaltigkeit und Gemeinwohl gefordert. Der gemeinsame Kern aller Forderungen besteht in der Überwindung einer kurzfristig orientierten Gewinnmaximierung und in der Berücksichtigung von Gesellschaftsgruppen, die nicht die Unternehmenseigentümer darstellen.

Dies ist nicht abzulehnen, obgleich die Forderungen meist recht diffus bleiben und stets normativ daherkommen. Häufig münden entsprechende Forderungen noch in einer undifferenzierten Generalabrechnung mit dem kapitalistischen Wirtschaftssystem, das es im Rahmen einer „großen Transformation“ zu überwinden gelte. Gemeinsame Klammer ist die Vermeidung negativer externer Effekte der unternehmerischen Aktivitäten

und die Verpflichtung zu positiven Wirkungen, die außerhalb des Unternehmens anfallen, ökonomischer, sozialer oder ökologischer Natur.

Zu wenig wird erstens beachtet, dass die Governance vieler Unternehmen eine solche Ausrichtung geradezu erzwingt, es nicht zulässt die eigene wirtschaftliche Basis durch kurzfristiges Agieren und Kapitalabfluss zu zerstören. Zu denken ist an Familienunternehmen und an Genossenschaften, deren Handeln auf Beständigkeit aufgebaut ist. Zweitens liegt es im eigenen Interesse von Unternehmen den gesellschaftlichen Anforderungen, die sich auf seinen relevanten Märkten herausgebildet haben, nachzukommen. Wenn fair gehandelte Produkte verlangt werden, werden sie angeboten und wenn das Unternehmen für die besten Mitarbeiter und Führungskräfte mit differenzierten Arbeitsmodellen attraktiv sein muss, wird es sie entwickeln. Ebenso wird es im eigenen Interesse die Lieferkette prüfen und bereinigen, wenn dies seine Abnehmer und die Öffentlichkeit im Auge haben.

Entscheidend ist, dass im Idealfall gesellschaftliche Werte geschaffen werden, indem einzelwirtschaftliche Interessen nicht verleugnet werden müssen. Diese Anreizkonsistenz leitet die Aktivitäten vieler Unternehmen.

Meist handelt es sich um mittelständische Unternehmen, die direkt und bewusst gesellschaftlich wertvolle Aktivitäten setzen, die fundamental über Spenden- und Sponsoringaktivitäten hinausgehen. Andere erzielen über ihre unternehmerische Tätigkeit indirekt positive gesellschaftliche Wirkungen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie als Unternehmen in ihrem eigenen Interesse gesellschaftlich wertvoll sind. Doch dies wird offensichtlich nicht akzeptiert, Gewinne sind verwerflich. Es ist einfacher, plakativ von einem „Heuschrecken-Unternehmerbild“ auszugehen und zu regulieren. Dabei sollte bedacht werden, dass solche Unternehmen regulativ vorgegebene „gute und richtige“ Verhaltensweisen formal auch einhalten werden. Doch werden sie auch Teil der Unternehmensstrategie, werden sie gelebt werden? Zusammenfassend muss vor einer „Gemeinwohl-Falle“ gewarnt werden, die darin besteht, die Ergebnisse der Wertschöpfung neu verteilen zu wollen, ohne zu bedenken, dass dies auch Einfluss auf ihre Entstehung hat.

---

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

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

---

# Doktorarbeiten

## Die Auswirkungen von Basel III auf Genossenschaftsbanken

*Eine Betrachtung der Kernkapitalquoten und Liquiditätskennziffern sowie eine empirische Analyse auf Basis von Bilanzsimulationen*

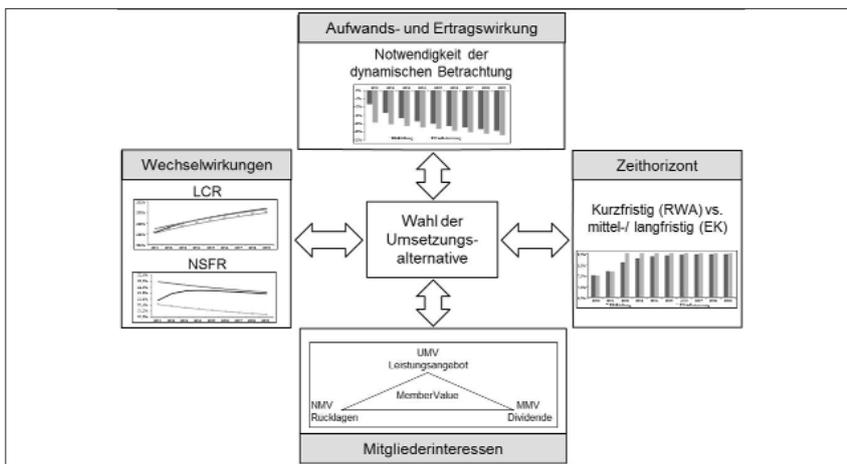
Die Einführung von Basel III in nationales Recht kann für Genossenschaftsbanken mit weitreichenden Konsequenzen verbunden sein. Dies wird einerseits durch eine unzureichende Proportionalität der Regulierungsneuerungen zum Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken und andererseits durch eine ungenügende Berücksichtigung der Besonderheiten der genossenschaftlichen FinanzGruppe bei der Umsetzung von Basel III in nationales Recht begründet.

Auf Basis einer Darstellung der regulatorischen Neuerungen durch Basel III erfolgt eine Auswertung von bereits existierenden Studien zum Status quo der harten Kernkapitalquote sowie der kurzfristigen (LCR) und strukturellen (NSFR) Liquiditätsquote. Einerseits wird hierbei eine institutsgrößenabhängige Beeinflussung dieser Regulierungsneuerungen identifiziert. Andererseits zeigt sich jedoch, dass Genossenschaftsbanken in diesen Untersuchungen deutlich unterrepräsentiert sind bzw. keine Berücksichtigung finden. Aufgrund dessen wurden in einem ersten Schritt die Aktiv- und Passivstruktur im Hinblick auf die Auswirkungen der regulatorischen Neuerungen auf die genossenschaftlichen Primärbanken analysiert. Diese Quantifizierung basiert dabei auf einer umfassenden Datenbank, welche Informationen aus den Jahresabschlüssen sowie Offenlegungsberichten von nahezu allen Genossenschaftsbanken in Deutschland beinhaltet.

Aufgrund des hohen Detailgrads der LCR sowie der noch nicht finalen Präzisierung der NSFR ist eine präzise Quantifizierung dieser Liquiditätsquoten von Genossenschaftsbanken auf Basis öffentlich zugänglicher Daten nicht möglich. Allerdings lässt eine Variation der einzelnen Bestandteile der kurzfristigen und strukturellen Liquiditätsquote mit den verschiedenen vorgegebenen Gewichtungsfaktoren eine Identifikation von Einflussfaktoren auf diese Kennzahlen von den Primärinstituten zu. Im Rahmen dieser Untersuchung wird eine maßgebliche Beeinflussung dieser Kennzahlen von den Beständen an Kundeneinlagen und -forderungen identifiziert. Da es sich bei den Kundeneinlagen von Primärbanken meist um kurzfristiges Fremdkapital handelt, die vergebenen Kredite dagegen eine mittel- bis längerfristige Laufzeit aufweisen, zeigt sich darin die Brisanz einer möglichen Einführung der NSFR für die Primärinstitute. So können durch die NSFR die Erträge aus

der Fristentransformation beeinflusst werden. Da ein hoher Bestand an Kundeneinlagen sich sowohl positiv auf die LCR und NSFR auswirken dürfte, ist es für die Primärbanken von hoher Bedeutung ihre Refinanzierungsstruktur im Hinblick auf die Auswirkungen auf diese Liquiditätsquoten zu untersuchen. Zugleich wird durch die Einführung dieser Liquiditätskennzahlen die Notwendigkeit einer regulierungskonformen Ausgestaltung des Depot A von Genossenschaftsbanken aufgezeigt. Durch diese Untersuchung wird, neben der zukünftigen Beachtung von Auswirkungen zur Erhöhung der Liquiditätskennziffern auf die Ertragslage sowie auf den MemberValue, die Bedeutung der Berücksichtigung von möglichen Wechselwirkungen zwischen den Regulierungsvorschriften auf Primärbankebene verdeutlicht.

Im Gegensatz zur LCR und NSFR ist eine Quantifizierung der harten Kernkapitalquote von Genossenschaftsbanken auf Basis der vorliegenden



Notwendigkeit einer regulierungskonformen Geschäftsstrategie

Daten möglich. Anhand dieser Analyse kann den genossenschaftlichen Primärbanken eine gute Kapitalisierung attestiert werden. So erfüllen die Genossenschaftsbanken im Durchschnitt die Anforderungen an die harte Kernkapitalquote. Anhand einer weitergehenden Untersuchung können jedoch rund 250 Genossenschaftsbanken identifiziert werden, die eine Kernkapitalquote in Höhe von 8,5% der risikogewichteten Aktiva nicht einhalten können. Diese Primärinstitute haben demnach Maßnahmen zu ergreifen, um einer Nicht-Einhaltung der Kernkapitalquote entgegenzuwirken.

Die Identifikation der Auswirkungen verschiedener Handlungsoptionen zur Erhöhung der Kernkapitalquote auf die Primärbanken erfolgt in einem weiteren Schritt anhand einer dynamischen Betrachtung der Auswirkungen einer Erhöhung der harten Kernkapitalquote und einer Reduzierung von aufsichtsrechtlichen Risikopositionen auf die Genossenschaftsbanken. Da die Genossenschaftsanteile nicht auf einem organisierten Markt emittiert werden können, ist eine Erhöhung des harten Kernkapitals von der Möglich-

keit der Rücklagenbildung abhängig. Diese Maßnahme stellt somit eine mittel- bis langfristige Alternative zur Sicherstellung der Konformität zu den Basel III-Vorgaben dar. So benötigen die betrachteten Primärinstitute in der vorliegenden Bilanzsimulation im Durchschnitt rund drei Jahre, um die harte Kernkapitalquote erfüllen zu können. Aufgrund der aktuellen Niedrigzinsphase sowie der zunehmenden Regulierungskomplexität und der damit einhergehenden möglichen Verringerung der Ertragslage kann sich dieser Zeitraum jedoch verlängern. Die Abhängigkeit des Implementierungszeitraums von der Ertragslage verdeutlicht somit die Notwendigkeit einer kostenminimalen Umsetzung der Basel III-Neuerungen. Diese Erkenntnis wird durch eine Betrachtung der regulierungsbedingten Veränderung der Cost-Income-Ratio unterstützt. So verschlechtert sich diese weniger stark, wenn von einer regulierungsinduzierten Erhöhung der Verwaltungsaufwendungen abstrahiert wird. Eine weitere Dimension, die von den Primärbanken bei Maßnahmen zur Erhöhung der Kernkapi-

talquote zwingend zu beachten ist, stellen mögliche Wechselwirkungen zu den Liquiditätsvorschriften dar. Dabei zeigt sich, dass sich eine Erhöhung der harten Kernkapitalquote sowohl positiv auf die LCR als auch auf die NSFR auswirkt. Zudem wird anhand dieser Untersuchung die Notwendigkeit einer Betrachtung der Liquiditätsquoten im Zeitablauf verdeutlicht. Dadurch kann eine mögliche Nicht-Einhaltung der kurzfristigen und strukturellen Liquiditätsquote frühzeitig identifiziert werden. Dies ermöglicht eine effiziente Ausgestaltung von Maßnahmen, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Des Weiteren zeigen sich infolge von Maßnahmen zur Einhaltung der Kernkapitalquote negative Auswirkungen auf den MemberValue von Genossenschaftsbanken. Wenngleich nur wenige der betrachteten Primärbanken ihren Mitgliedern eine geringere Dividende (mittelbarer MemberValue) ausschütten können, sehen sich sämtliche Primärbanken mit einer regulierungsbedingten Verringerung der Rücklagenbildung konfrontiert (nachhaltiger MemberValue). Folglich müssen die Maßnahmen zur Erhöhung der Kernkapitalquote zudem stets an die institutsspezifische MemberValue-Strategie angepasst werden.

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

# Bachelor-/Masterarbeiten

## Eine Analyse des Wissensaustausches in kooperativen F&E-Projekten unter besonderer Berücksichtigung des Konzeptes der „Absorptive Capacity“

*Ex ante- und ex post-Betrachtung verschiedener  
Prinzipal-Agenten-Beziehungen*

Im Kontext einer unsicheren Entwicklung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sind Unternehmen gefordert, ihre Aktivitäten in F&E zu intensivieren, um sich mit innovativen Produkten und Prozessen auf den Märkten zu behaupten und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Der Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. sieht dementsprechend vor allem in forschungsintensiven Industrien großes ungenutztes Potenzial für F&E-Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Wie universitäres grundlagenorientiertes Wissen in Kooperationen von Unternehmen und Universitäten transferiert werden kann, untersucht Konstantin Mues auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie in Kombination mit einem Wissenstransfermodell. Die Untersuchung wird durch Einbezug des Konzeptes der „Absorptive Capacity“ erweitert. Die Analyse stellt heraus, dass die bestehende Informationsasymmetrie sowie unterschiedliche Interessen der beteiligten Kooperationspartner zu typischen Agenturproblemen führen. Vorvertraglich können weder die wahren Intentionen der Akteure noch die Qualität des im Rahmen des Kooperationsvorhabens auszutauschenden Wissens beurteilt

werden, was zu adverser Selektion und im Extremfall zu Marktversagen im Austausch von Wissen führen kann. Nachvertraglich können Situationen eines moral hazard entstehen, indem Ergebnisse der Universität nicht kompatibel zur unternehmensinternen F&E sind. Im Rahmen eines hold-up kann ungewollt Wissen abfließen. Darüber hinaus deckt die Analyse auf, dass im Kontext des Wissenstransfers spezifische Probleme bestehen, die sich mit klassischen Managementinstrumenten des Controllings nicht beheben, mitunter sogar nicht erkennen lassen, sofern diese nicht modifiziert werden. Eine geringe räumliche Distanz vereinfacht den Transfer von implizitem Wissen, kann unter Umständen aber auch zum lock-in führen, insbesondere wenn aufgrund finanzieller Anreize eine Fokussierung der Universitäten auf Großunternehmen entsteht. Die „Absorptive Capacity“ eines Unterneh-

mens ist sowohl vor- als auch nachvertraglich erfolgsrelevant. Ein Mangel an absorptiver Kapazität erschwert ex ante die Beurteilung der Relevanz und Qualität des externen Wissens. Ex post kann es zu erheblichen Problemen bei der Integration und kommerziellen Verwertung kommen. Bei ablehnender Haltung der unternehmensinternen F&E gegenüber externem Wissen (NIH-Syndrom), kann ein Transfer selbst bei stark ausgeprägter Absorptionskapazität scheitern.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Konstantin Mues verfasst.

---

➔ Florian Klein

☎ (0251) 83-2 28 07

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

---

## Innovationskooperationen für neue Antriebstechnologien

### *Ein Marktüberblick und Analyse der Anreizeffekte*

Neue Antriebstechnologien, die den steigenden Anforderungen an Umweltschutz und Treibstoffverbrauch gerecht werden, sind eine zentrale Herausforderung für Automobilhersteller, für die es unterschiedliche Handlungsoptionen gibt und die unterschiedliche Managementprobleme aufwerfen.

Für automobiler Antriebstechnologien gibt es zahlreiche neue Entwicklungen, deren Ziele die Reduktion des Treibstoffverbrauchs und die Reduzierung von Emissionen sind. Beispiele sind Hybridantriebe, Brennstoffzellenkonzepte oder auch die Elektromotoren. Die Erforschung und Entwicklung solcher Antriebe ist sehr kostenintensiv, bedarf völlig neuen Know-hows und muss zudem in kurzer Zeit realisiert werden. Deshalb greifen viele Hersteller hierzu auf Kooperationen zurück. Bislang fehlten jedoch eine umfängliche Erfassung

solcher Kooperationen und die Einschätzung ihrer speziellen Managementherausforderungen. Die Arbeit von Eduard Bierich erstellt einen solchen Überblick aller Kooperationen zur Erforschung und Entwicklung neuer Antriebstechnologien, die nach bestimmten Charakteristiken untersucht und entsprechend kategorisiert werden.

Schließlich werden mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Property-Rights-Theorie wesentliche Managementherausforderungen gekennzeichnet, die insb. im opportunistischen Verhalten der Kooperationspartner und in der Aufteilung der Eigentumsrechte im Entwicklungsprozess zu sehen sind.

tischen Verhalten der Kooperationspartner und in der Aufteilung der Eigentumsrechte im Entwicklungsprozess zu sehen sind.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Eduard Bierich verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

## Corporate Social Responsibility durch Kooperation

### *Eine Analyse der Ziele und zukünftigen Herausforderungen*

Fabian Thiel untersucht Ziele und Herausforderungen von Kooperationen im Bereich Corporate Social Responsibility. Hierbei legt er den Fokus auf Kooperationen von Nichtregierungsorganisationen und privatwirtschaftlichen Unternehmen, Civil Private Partnerships.

Corporate Social Responsibility ist für viele privatwirtschaftliche Unternehmen ein wichtiges Thema. Sie möchten gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und dies nach außen glaubwürdig kommunizieren. Hierzu sind Aktivitäten, welche über reine Spendentätigkeit hinausgehen, besonders geeignet. In einigen Fällen ist ein Partner mit passenden Kompetenzen hilfreich, etwa eine Nichtregierungsorganisation wie CARE. In seiner Arbeit untersucht er zunächst die Kooperation zwischen CARE und der Allianz Group im Bereich Mikrover-

sicherungen. Anschließend verallgemeinert er seine Analyse für Civil Private Partnerships. Er zeigt auf, dass sich in solchen Kooperationen die Partner gut ergänzen können. So können die Nichtregierungsorganisationen von dem betriebswirtschaftlichen Wissen und die privatwirtschaftlichen Unternehmen von dem Image des Partners profitieren. Fabian Thiel weist insbesondere auf den Trend zu trisektoralen Kooperationen von privatwirtschaftlichen Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und staatlichen Unternehmen hin.

Diese bieten aufgrund der Vielfalt vereinter Kompetenzen großes Potenzial, stellen die Partner allerdings vor noch größere Herausforderungen. Sie bieten daher interessanten Stoff für zukünftige Forschung.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Fabian Thiel verfasst.

➔ Susanne Noelle

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

## Unternehmensgründung in Kooperation

*Eine Analyse der Motive und Einsatzmöglichkeiten  
am Beispiel der Rocket Internet GmbH*

Eine Unternehmensgründung ist in der Regel mit Startschwierigkeiten verbunden, an denen die Gründer häufig scheitern. So fehlt es Start-Ups in der Regel an Kapital, Know-How oder geschäftsnotwendigen Kontakten.

In jüngster Vergangenheit sind vor diesem Hintergrund Unternehmen auf den Plan getreten, die – mit der Absicht eigene Gewinne zu erzielen – unerfahrene Gründer bei ihren Vorhaben durch kooperative Zusammenarbeit unterstützen. Während in der ersten Phase Kooperationen zunächst nur zur Investmentförderung eingegangen wurden, zeichnen sich neuere Modelle auch durch unterstützende Eingriffe beim Unternehmensmanagement aus.

Eine erfolgreiche Vertreterin dieser neuen Akteursgruppe, die als Company Builder bezeichnet werden und in der Regel in der Net Economy verankert sind, ist die Rocket Internet GmbH. Da ihr Geschäftsmodell in der Vergangenheit zahlreiche Erfolge verzeichnen konnte, widmete sich Jan Franetzki's Bachelorarbeit der Aufgabe, unterschiedliche Motive von Rocket Internet und ihren Kooperationspartnern zu identifizieren und allgemeine Einsatzmöglichkeiten von Ko-

operationen im Gründungsprozess zu erarbeiten.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jan Franetzki verfasst.

---

➔ Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

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

---

## Marketingkooperationen in der Textil- und Bekleidungsindustrie

*Eine kritische Analyse der Co-Branding Strategie von H&M*

Die Zahl der eingetragenen Marken steigt enorm an, ihr Wachstums- und Kostendruck ist immens. Für Unternehmen besteht somit die Notwendigkeit einer starken Marke, die den Verbrauchern als eindeutiges Signal dient. Aus diesem Grund wird immer häufiger auf die Co-Branding Strategie zurückgegriffen, um die eigene Marke stabil zu positionieren und sich von der Konkurrenz zu differenzieren.

Die Co-Branding Strategie wurde am Beispiel des Textilunternehmens H&M kritisch analysiert. Um die Basis für eine erfolgreiche Kooperation zu überprüfen, wurden Analysen der Branche, der Unternehmenskompetenzen, des Partners und der Umsetzung durchgeführt. Somit konnten sowohl die relevanten Innen- als auch die Außenbeziehungen von H&M beleuchtet werden, um die Eignung und die wesentlichen Erfolgspotenziale

des Co-Brandings aufzuzeigen. Für die eingehende Analyse der richtigen Partnerwahl, die den entscheidendsten Faktor für den Erfolg darstellt, hat sich die Prinzipal-Agenten-Theorie zusätzlich als geeignete Methodik herausgestellt, um mögliche Probleme aufzuzeigen und gleichzeitig Lösungsmechanismen anzubieten. Im Ergebnis ist es H&M gelungen, das Co-Branding als innovative Strategie erfolgreich umzusetzen, um auf die

schwierigen Rahmenbedingungen in der Bekleidungsbranche zu reagieren.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Carolin Haiduk verfasst.

---

➔ Andreas Schenkel

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ [andreas.schenkel@ifg-muenster.de](mailto:andreas.schenkel@ifg-muenster.de)

---

## Diagonale Kooperationen im Marketing

### *Eine Analyse der Erfolgsfaktoren*

Nina Zenke untersucht Erfolgsfaktoren diagonalen Kooperationen im Marketing und konzentriert sich dabei auf das Co-Branding. Sie betrachtet die Faktoren Heterogenität und Komplementarität der Kernkompetenzen.

Konsumenten werden heutzutage mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte konfrontiert. Daher ist es für Unternehmen wichtig, sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu sichern. Marketingkooperationen stellen einen kostengünstigen Weg dar, dies zu erreichen. Nina Zenke greift in ihrer Arbeit als besonders relevante Kooperationsform im Marketing das Co-Branding heraus. Anhand der Fallbeispiele des „Prada Phone by LG 1.0“ und des Spülsteins „FreshSurfer“ von Henkel und Alessi untersucht sie die Faktoren

Heterogenität und Komplementarität der Kernkompetenzen auf ihre Erfolgswirkung. Beides war in den untersuchten Fallbeispielen gegeben und in beiden Fällen war das Kooperationsprodukt erfolgreich. Allerdings haben die Images von Henkel und Alessi durch das Co-Branding Schaden genommen, da der FreshSurfer nicht zum Image der Unternehmen passte. Frau Zenke kommt zu dem Schluss, dass Heterogenität und Komplementarität der Kernkompetenzen wichtig für den Erfolg sind, allerdings

zusätzliche Faktoren berücksichtigt werden sollten. Insbesondere sollte der Imagefit zwischen dem Kooperationsprodukt und den kooperierenden Unternehmen gegeben sein.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Nina Zenke verfasst.

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

## Herausforderungen kooperativer Markenführungen

### *Eine vergleichende Analyse unterschiedlicher Optionen*

Die kooperative Markenführung stellt eine vielversprechende Handlungsalternative für Unternehmen dar, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Jedoch steht der kooperativen Markenführung eine Vielzahl von Herausforderungen entgegen.

Grundsätzlich ist das Ziel einer kooperativen Markenführung, eine Beeinflussungswirkung auf den Kunden zu erzielen, die dazu führt, dass der Konsument die kooperativ erstellte Leistung beim Kauf präferiert. Zu diesem Zweck lassen sich Wirkungseffekte der Kooperation nutzbar machen.

Philine Bünemann analysiert in ihrer Bachelorarbeit die spezifischen Möglichkeiten, Ziele und Herausforderungen ausgewählter Ausgestaltungsformen der kooperativen Markenführung. Die Formen Co-Branding, Ingredient Branding und Meta-Markie-

rung werden hinsichtlich ihrer Eignung zur Erreichung verschiedener Ziele beurteilt und verglichen. Zusätzlich wird analysiert, welche Erfolgsfaktoren für die jeweiligen Formen von besonderer Bedeutung sind.

Die bei einer kooperativen Markenführung entstehenden Herausforderungen werden von Philine Bünemann auf Marken-, Leistungs- und Kooperationsebene untersucht. Zur Analyse wird hier die Neue Institutionenökonomik herangezogen.

Philine Bünemann kommt zu dem Schluss, dass die kooperative Markenführung keinesfalls universell ein-

setzbar ist. Vielmehr muss diese immer relativ zu anderen strategischen Optionen der Markenführung gesehen und abgewogen werden.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Philine Bünemann verfasst.

☎ Alexander Wesemann  
 ☎ (0251) 83-2 28 01  
 ✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

## Ingredient Branding in der Automobilindustrie

### *Kooperation zwischen Zulieferern und Herstellern*

Unter dem Begriff Ingredient Branding versteht man eine Markenstrategie, die schon seit Beginn des 20. Jahrhunderts in der chemischen Industrie angewendet wird, aber erst seit der Erfolgsgeschichte von „Intel“ mehr Beachtung in Forschung und Literatur findet.

Katharina Heckers untersucht in ihrer Bachelorarbeit, inwieweit diese Strategie in der Automobilbranche angewendet wird. Dabei geht sie vor allem darauf ein, welche Ziele mit dieser Strategie erreicht werden sollen, welche Voraussetzungen hierfür erfüllt sein müssen, welche Vorteile sich für die Kooperationspartner ergeben und welche Faktoren für den Erfolg einer solchen Strategie ausschlaggebend sind.

Das Ingredient Branding in der Automobilindustrie kann nicht mit Ingre-

dient Branding Kooperationen anderer Branchen verglichen werden. Aufgrund der hohen Teilevielfalt eines Automobils und der damit verbundenen Komplexität muss abgewogen werden, welche Komponente markiert werden kann.

Die größten Erfolgchancen für eine Ingredient Branding Kooperation bietet der Bereich der Sonderausstattung. Hier sind die Vorteile für Automobilhersteller und Zulieferer, aber auch für branchenfremde Unternehmen am größten. Vor allem der Bereich der In-

formations- und Kommunikationstechnologie sowie die Entwicklung zu einem zunehmend vernetzten Auto eröffnen große Potenziale.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Katharina Heckers verfasst.

---

☞ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

---

## Kooperationen zwischen Privatbanken und Sparkassen

### *Eine Analyse von Expansionsmöglichkeiten aus Sicht der Privatbanken*

Kooperationen mit Sparkassen stellen für Privatbanken eine Möglichkeit der Wachstumsgenerierung dar. In seiner Bachelorarbeit untersucht Lasse Johan Heitmann verschiedene Möglichkeiten diese Kooperationen zu erweitern bzw. neue Kooperationsfelder für die Privatbanken zu identifizieren.

Da Sparkassen über einen umfassenden Kundenstamm verfügen, stellen Kooperationen mit Sparkassen eine Expansionsmöglichkeit für die Privatbanken dar. Dabei zeigt Lasse Johan Heitmann drei verschiedene Strategien für die Intensivierung bereits existierender sowie die Erweiterung von Kooperationsbeziehungen auf. Die Chancen und Risiken der jeweiligen Expansionsstrategien sind hierbei situationsbezogen zu betrachten und können demnach nicht pauschalisiert werden. Auf Basis einer differenzier-

ten Analyse wird die Erstellung eines Strategiebündels ermöglicht. Im Rahmen eines solchen Strategiemixes zeigt er mögliche positive Wechselwirkungen bei der Durchführung verschiedener Expansionsmöglichkeiten auf. Im Speziellen wurde bei der Analyse einer Erweiterungsstrategie von bereits vorhandenen Kooperationen verdeutlicht, dass deren Beziehungen Optimierungspotenziale bieten, um zusätzliches Wachstum generieren zu können. Dagegen gelte es bei Kooperationen mit Banken in Auslands-

märkten bereits vorherrschende Marktkenntnisse zu nutzen und diese Kooperationen an bestehende Strukturen anzupassen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Lasse Johan Heitmann verfasst.

---

☞ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

---

## Partnerwahl innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe

### *Eine Analyse im Bereich der Immobilienfinanzierung*

Die genossenschaftliche FinanzGruppe hat sich in der Finanzmarktkrise als Stabilitätsanker erwiesen und konnte das Kreditvolumen substanziell ausweiten. Besonders die Immobilie als Wertspeicher hat an Bedeutung gewonnen.

Dies betont die Notwendigkeit, individuelle Finanzierungslösungen für Immobilieninteressenten bereitzustellen. Dabei kann sich die genossenschaftliche FinanzGruppe auf eine ihrer Stärken – die effektive Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe – berufen, um ihren Kunden die gesamte Produktpalette zu angemessenen Konditionen anbieten zu können.

In ihrer Arbeit analysiert Marina Eßmann auf der Grundlage von ökonomischen Theorien (Ressourcenorientierter-, Prinzipal-Agent- und Transaktionskostenansatz) Entscheidungs-

determinanten für die Partnerwahl innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe am Beispiel der Immobilienfinanzierung. Konkrete Anwendung finden die Theorien in der Beziehungsanalyse zwischen Primärbanken und der WL BANK als Spezialinstitut. Wesentliche Erkenntnis ist, dass kooperative Handlungen innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe als moderne Interpretation des Subsidiaritätsprinzips gelten und aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen für Banken vermehrt zu beobachten sind. Durch die Kooperation

mit ausgewählten Partnern kann nicht nur die Primärbank, sondern auch die gesamte FinanzGruppe ihre Kompetenz erweitern und wettbewerbsfähig im Bankgeschäft auftreten.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Marina Eßmann verfasst.

Mike Schlaefke

(0251) 83-2 28 99

mike.schlaefke@  
ifg-muenster.de

## Stiftungen im Privatkundengeschäft einer Volksbank

### *Eine Analyse der Ausgestaltungsformen und Erfolgsfaktoren*

Viele Volksbanken betreuen auch Stiftungen für vermögende Kunden. Um erfolgreich zu sein, muss dieses Spezialgeschäft gut im Privatkundengeschäft integriert sein. In Zusammenarbeit mit einer Volksbank wurden unterschiedliche Ausgestaltungsformen des Stiftungsgeschäfts untersucht und kritische Erfolgsfaktoren ermittelt.

Zusammen mit einer Volksbank hat Jan Kuhnhardt in seiner Arbeit eine Marktanalyse und eine Untersuchung der Stärken und Schwächen der Bank im Stiftungsgeschäft durchgeführt. In der Marktanalyse wurden zunächst die Motivation der Stifter und die Vermögenssituation der potentiellen Stifter untersucht, um die Ausgangslage der Bank zu kennzeichnen.

Anschließend wurde der Prozess der Stiftungsgründung von der Identifikation der Potenzialkunden über die Beratungsgespräche bis hin zur erfolgreichen Stiftungsgründung detailliert

aufgezeichnet und Hypothesen über Erfolgsfaktoren und mögliche Hemmnisse gebildet. Durch eine Befragung der im Privatkundengeschäft tätigen Mitarbeiter in der Bank konnten diese Hypothesen dann empirisch überprüft werden. Hierbei ergab sich als wesentliches Problem eine Unkenntnis und Überforderung der Mitarbeiter im Stiftungsberatungsprozess, dem nun durch Schulungen entgegengetreten werden kann. Ein weiteres Problem stellt die unzulängliche Pflege stiftungsrelevanter Daten in den IT-Systemen der Bank dar, so dass Informa-

tionsdefizite über Kundenpotenziale bestehen, da stiftungsrelevante Merkmale nicht eingepflegt werden oder eingepflegt werden können.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Jan Kuhnhardt verfasst.

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@  
ifg-muenster.de

## Partnerwahl aus Sicht von Genossenschaftsbanken

*Eine Untersuchung in Abhängigkeit von verschiedenen Wertschöpfungsstufen*

Die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners stellt eine bedeutende Erfolgskomponente einer möglichen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen dar.

Im Zuge der zunehmenden Regulierungskomplexität sowie der andauernden Niedrigzinsphase stellen Kooperationen eine Möglichkeit dar, diesen Herausforderungen zu begegnen. Für den Kooperationserfolg spielt die richtige Partnerwahl eine entscheidende Rolle. Anhand einer differenzierten Analyse zwischen möglichen Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe zeigt Henrik Kortum die Relevanz des bestehenden Vertrauensverhältnisses von Genossenschaftsbanken zu Unternehmen aus

der FinanzGruppe für den Erfolg von Kooperationen auf. Allerdings zeigt die Untersuchung, dass die Kriterien für eine Partnerwahl zwischen den verschiedenen Wertschöpfungsstufen variieren. Mit der Zielsetzung ein Entscheidungstool für die Partnerwahl zu erstellen, entwickelt Henrik Kortum auf Basis einer differenzierten Untersuchung ein Verfahren, das die individuellen Anforderungen einer Genossenschaftsbank in Bezug auf die Partnerwahl berücksichtigt. Dieses Entscheidungsmodell für die Partnerwahl müsse für jede Kooperationsentscheidung

angepasst werden und liefere so eine wichtige Grundlage für die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners, so Kortum.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Henrik Kortum verfasst.

---

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

---

## Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel

*Chancen und Risiken bei der Übernahme durch ausländische Unternehmen*

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland ist stark umkämpft und bietet wenige Eintrittsmöglichkeiten für neue Marktteilnehmer. Die Chancen und Risiken, denen dabei ausländische Unternehmen gegenüberstehen, sind vielschichtig und müssen vor einem möglichen Markteintritt genau geprüft werden.

Die Arbeit von Benjamin Göbelshagen beschäftigt sich aus diesem Grund mit den Herausforderungen, denen sich ein ausländisches Unternehmen bei einem Markteintritt in den deutschen Lebensmitteleinzelhandel durch eine Übernahme stellen muss. Zu diesem Zweck werden zunächst die derzeitige Marktsituation beschrieben und Möglichkeiten zur Positionierung in diesem Markt aufgezeigt. Neben der ausgeprägten Konkurrenzsituation werden auch verschiedene Betriebsformen ange-

führt und deren Verbreitung sowie die prognostizierte zukünftige Entwicklung dargelegt. Anschließend werden Chancen und Risiken für ausländische Unternehmen bei Übernahmen zum Zwecke des Markteintritts in den deutschen Lebensmitteleinzelhandel herausgearbeitet. Dabei wird beispielsweise auf die Kompatibilität der Unternehmen, die Wahl der Betriebsform sowie die Übertragung von Strategie und Kultur eingegangen.

Die erarbeiteten Ergebnisse werden im Anschluss auf ein konkretes Fall-

beispiel übertragen und die praktische Relevanz wird aufgezeigt.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Benjamin Göbelshagen verfasst.

---

➔ Kai Hohnhold

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ kai.hohnhold@ifg-muenster.de

---

## Die ökonomischen Effekte der Aktivitäten von NGOs

### *Eine Systematisierung und kritische Analyse*

Die Bedeutung von Non-Governmental Organisations (NGOs) nimmt stetig zu. Dabei ist das Verhältnis zu den volkswirtschaftlichen Sektoren Staat, Markt und Zivilgesellschaft ambivalent zu sehen.

In ihrer Arbeit untersucht Stephanie Prümer systematisch die unterschiedlichen ökonomischen Effekte, die von NGO-Aktivitäten ausgehen. Sie wählt dabei die Unterteilung in operative und funktionale NGOs. Operative NGOs widmen sich primär der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, während funktionale NGOs versuchen, Politik, Normen und Werte zu formulieren. Stephanie Prümer zeigt sowohl die einzelwirtschaftlichen als auch die gesamtwirtschaftlichen Effekte auf und gibt jeweils ein Fallbeispiel. Als operative NGO führt sie die Kooperation zwischen CARE

und Allianz an, die, initiiert nach dem Tsunami 2004, versucht, durch Mikroversicherungen auch die ärmsten Bevölkerungsschichten gegen Risiken abzusichern. Als Beispiel für eine funktionale NGO stellt Stephanie Prümer die Coca-Cola-Kampagne vor, bei der einige NGOs versucht haben, Missstände in der Produktion bei Coca Cola anzuprangern. In ihrer Analyse fokussiert sie anschließend auf das Verhältnis von NGOs zu Staat, Markt und Zivilgesellschaft. Dabei kann in Kooperation und Konfrontation unterteilt werden. In der Zukunft bleibt abzuwarten, ob sich die aktuel-

le Tendenz fortsetzt, dass viele Akteure in NGOs nicht mehr nur die konfrontative Strategie sehen, sondern auch die Kooperationspotenziale zum beiderseitigen Vorteil erkennen.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Stephanie Prümer verfasst.

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

## Die Marktintegration Erneuerbarer Energien

### *Ökonomische Bewertung der Modelle und Umsetzungsmöglichkeiten*

Da die Elektrizitätserzeugung aus regenerativen Energieträgern bis heute vorwiegend nicht wettbewerbsfähig ist, bedarf es eines staatlichen Förderinstruments, mit dem die regenerative Stromerzeugung optimal in den Markt integriert werden kann.

Dieser Frage ging Dominik Kraft in seiner Masterarbeit nach. Er fokussierte dabei in der theoretischen Analyse auf die Modelle der Einspeisevergütung, des Quotenmodells mit Zertifikatehandel sowie des Ausschreibungsmodells. Dabei wendete er die Kriterien Effektivität, Effizienz, Systemkonformität und Implementierungsanforderungen an. In der theoretischen Gesamtbewertung zeigt die Einspeisevergütung einen leicht höheren volkswirtschaftlichen Nutzen gegenüber dem Quotenmodell und dem Ausschreibungsmodell, jedoch

kann dies unter Berücksichtigung von wirtschaftspolitischen Präferenzen variieren. Eine Betrachtung der Entwicklungsstufen zur optimalen Marktintegration der Erneuerbaren-Energien-Technologien offenbart, dass die Stärken und Schwächen der Einspeisevergütung und des Quotenmodells mit Zertifikatehandel kombiniert werden können: Die angewandte Analyse zeigt, dass die Einspeisevergütung eine stetige Marktdurchdringung in einer anfänglichen Entwicklungsstufe fördert und dass ein Quotenmodell vor allem in Ländern mit

einer bereits hohen Marktdurchdringung ein effizientes Fördermodell darstellt. Abschließend überprüft Dominik Kraft seine Ergebnisse mithilfe des Simulationstools „Green-X“.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Dominik Kraft verfasst.

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

## Die Liberalisierung der Wasserversorgung in Deutschland

### *Eine Analyse möglicher Regulierungsregime und Organisationsformen*

Reformvorschläge für eine Liberalisierung der deutschen Wasserversorgung wurden in der Vergangenheit von verschiedenen Institutionen vorgetragen, jedoch bis heute nicht umgesetzt.

Aus diesem Grund beschäftigt sich die Masterarbeit von Florian Plenter mit der Frage nach den ökonomischen Auswirkungen verschiedener Regulierungsregime und Organisationsformen. Zunächst werden daher die Besonderheiten des Gutes Wasser und der dazugehörigen Netzinfrastruktur aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt ein Überblick über die derzeitige Situation und die rechtlichen Rahmenbedingung in Deutschland. Zudem wird auf die Versorgung durch öffentliche und private Unternehmen eingegangen sowie Kritikpunkte an der zurzeit

angewandten Regulierung, wie beispielsweise mangelhafte Anreize zur effizienten Leistungserstellung, thematisiert. Anhand erarbeiteter Analysekriterien werden im Anschluss verschiedene Regulierungsregime untersucht. Hierbei wird neben der Marktstruktur- und der Marktverhaltensregulierung auch die Möglichkeit einer vollständigen Privatisierung in die Untersuchung einbezogen. Als Abschluss der Arbeit werden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen, z. B. in Bezug auf Effizienzanz-

reize und Versorgungsqualität, gegenübergestellt und ein Fazit gezogen.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Florian Plenter verfasst.

---

➔ Kai Hohnhold

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ kai.hohnhold@ifg-muenster.de

---

## Strategische Allianzen in der Luftfahrtindustrie

### *Ziele, Chancen und Herausforderungen*

Der internationale Luftverkehrsmarkt wird von drei Kooperationen, den strategischen Allianzen Star Alliance, oneworld und SkyTeam, dominiert. Diese befinden sich weltweit in einem Wettbewerb der Flugnetze.

Von den großen Unternehmen des Luftverkehrs sind nur noch wenige nicht in einer der Allianzen vertreten. Der Großteil der Airlines scheint beschlossen zu haben, dass die durch Zusammenarbeit entstehenden Chancen die kooperationsbedingten Herausforderungen übersteigen. Vor diesem Hintergrund werden die Ziele, welche Fluggesellschaften mit der Mitgliedschaft in strategischen Allianzen zu erreichen versuchen, betrachtet. Als wichtige Faktoren identifiziert Arne Thomas dabei den Zutritt zu neuen Märkten, die Erzielung von

sowohl Economies of Density als auch Economies of Scale, die Nutzung von Markenrechten und die Reduktion des wirtschaftlichen Risikos. Unter Zuhilfenahme der Neuen Institutionenökonomik wird der Fokus auf die kooperationsbedingten Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze hierfür gelegt.

Abschließend wird ein Überblick über alternative Marktbearbeitungsstrategien gegeben. Dazu werden anhand von Beispielen sowohl die Strategien der alleinigen Marktbearbeitung als auch die zunehmenden Fusionen und

Übernahmen innerhalb der Branche betrachtet. Die Arbeit endet mit einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Luftverkehrsmarktes.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Arne Thomas verfasst.

---

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

---

# Forschungsprojekte

## Die Institutssicherung der genossenschaftlichen FinanzGruppe und ihre Wirkung auf die Marktdisziplin

*Die Frage nach dem Vertrauen in Banken*

Die europäische Bankenunion institutionalisiert eine marktliche „Haftungskaskade“, die es grundsätzlich ermöglicht auch Einleger bei finanziellen Schieflagen ihres Kreditinstituts in die Verantwortung zu nehmen – sofern sie ein Vermögen von über 100.000 Euro besitzen. Dabei ist es folgerichtig die Einlagensicherung bis 100.000 Euro zu betonen, um mögliche destabilisierende Bank Runs zu vermeiden.

Grundsätzlich ist ein Abzug von Einlagen durch Privatpersonen ein direkter Mechanismus der Marktdisziplin und eine unter Umständen daraus hervorgehende Insolvenz per se kein Tatbestand, der Regulierung rechtfertigt. Die möglichen Folgen eines Bank Runs, in Form externer Effekte, können hingegen als wirtschaftstheoretische Begründung für einen staatlichen Eingriff angesehen werden.

So garantierte die deutsche Bundesregierung am 5. Oktober 2008 öffentlich sämtliche Spareinlagen deutscher Einleger aufgrund eines auffälligen Verhaltens der Bankkunden. Es sollte ein massiver Einlagenabzug verhindert werden, der damals nicht mehr außerhalb realistischer Vorstellungen lag.

Auf europäischer Ebene wurde dahingehend im Jahr 2010 eine erste Richtlinie zur Harmonisierung der bis dato heterogen ausgestalteten Einlagensicherungssysteme verabschiedet. Gesetzlich ist jede Bank in der Europäischen Union seitdem dazu verpflichtet sich einem Einlagensicherungssystem anzuschließen, um so dem einzelnen privaten Gläubiger bis zu 100.000 Euro im Insolvenzfall auszahlen zu können. Das Ziel dessen ist es, Bank Runs und deren destabilisierende Wir-

kung zu vermeiden. Dabei besteht, aus regulatorischer Sicht, ein Tradeoff zwischen der Vermeidung von Bank Runs und dem Erhalt der Marktdisziplinierung durch die Einleger.

Die Harmonisierung wurde nun weiter ausgedehnt. So ist u.a. der Aufbau nationaler Fonds beschlossen worden, die eine Entschädigung der gesicherten Einleger garantieren sollen, sofern ein Einlagensicherungssystem nicht fähig sein sollte, diese zu gewährleisten. Interessant ist die Frage, inwiefern der Einleger diesem Vertrauen schenkt, falls angenommen werden muss, dass die Einlagen zwar an sich gesichert, aber im Ernstfall nicht auszahlbar sind.

In Hinblick auf das deutsche dreigliedrige Bankensystem und die Besonderheit der privaten Institutssicherung der Genossenschaftsbanken ist es von Interesse, wie Einleger die genossenschaftliche Institutssicherung bewerten und wie die Marktdisziplinierung wirkt. Bei der Beantwortung dieser Frage sind die verschiedenen Einlagensicherungssysteme der jeweiligen Rechtsformen zu berücksichtigen. Der genossenschaftlichen Institutssicherung wurde in der wissenschaftlichen Literatur trotz ihres

großen Erfolges bisher kaum Beachtung geschenkt. Dabei besitzt die empirische Untersuchung dieser Fragestellung sowohl eine betriebs- als auch eine volkswirtschaftliche Dimension. Erstere ist der Aufschluss über die Stabilität der Refinanzierungsquelle sowie die Erkenntnis über ein mögliches Alleinstellungsmerkmal des privatwirtschaftlichen Institutsschutzes. Letztere ist die Beurteilung der Wirksamkeit von Marktdisziplin und der Anreizstrukturen bzw. Interdependenzen von gegebenen Rahmenbedingungen und einzelwirtschaftlichen monetären Entscheidungen.

Wird das Vertrauen der Einleger in ihre Bank als der Glaube an den Erhalt der Kaufkraft interpretiert, so müssen die Wirkungsmechanismen der einzigartigen Facetten der Genossenschaftsbanken auf diesen Glauben – im Vergleich zu ihren Wettbewerbern – stringend herausgearbeitet werden.

---

☎ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

---

## Notleidende Kredite innerhalb der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe

*Eine empirische Analyse der makroökonomischen und bankspezifischen Einflussfaktoren*

Die Nachwehen der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise sind auf dem deutschen Bankenmarkt nach wie vor zu spüren. Zum einen drückt die anhaltende Niedrigzinsphase auf die Margen im klassischen Kreditgeschäft. Zum anderen haben die verschärften regulatorischen Anforderungen einen erheblichen Einfluss auf die Aufwandsseite deutscher Kreditinstitute.

Neben dem regulierungsbedingten Kampf um Kundeneinlagen, der Reduzierung der Fristentransformation sowie den Abgaben zur Bankenunion, drücken auch die gestiegenen Vorgaben zum Verbraucherschutz auf die Rentabilität deutscher Kreditinstitute. Darüber hinaus stehen viele Banken vor der Aufgabe, ihr Geschäftsmodell an ein verändertes Kundenverhalten anzupassen. Die zunehmende Komplexität führt zu einem so hohen operativen Aufwand, dass kaum mehr Zeit für die Analyse des eigentlichen Kerngeschäfts bleibt.

Unabhängig von der sachlichen Kongruenz der Funktionen der unterschiedlichen Institutsgruppen, unterscheiden sich Genossenschaftsbanken von ihren Konkurrenten insbesondere durch die Förderung ihrer Mitglieder, dem MemberValue. Ihr Kerngeschäft umfasst die klassische Kreditvergabe mit regionaler Beschränkung, welche sie überwiegend durch Spareinlagen refinanzieren. Diese Fokussierung hat zur Folge, dass die Geschäftsstruktur und das Geschäftsergebnis von Genossenschaftsbanken stark von den realwirtschaftlichen und sozioökono-

mischen Faktoren ihres Aktivitätsraumes abhängig sind.

Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass es hin und wieder zu Ausfällen von Kreditnehmern kommt und bestehende Darlehensforderungen als notleidend eingestuft werden. Das Halten und Verwalten von Problemkrediten wird für kleine und mittlere Retailbanken – wie die Genossenschaftsbanken es sind – jedoch nicht als Kerngeschäftsfeld erachtet. Dennoch ist die effektive Ausgestaltung des gesamten Kreditmanagements für die strategische Ausrichtung einer Bank von hoher Relevanz. Durch eine frühzeitige und intensive Auseinandersetzung mit der Entstehung von notleidenden Krediten kann ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet werden, die Aufwandsseite der Kreditinstitute nachhaltig zu verbessern und somit den aktuellen Herausforderungen auf dem Bankenmarkt entgegenzuwirken. Eine umfassende Analyse bisheriger Forschungsergebnisse zeigt, dass die Erforschung von notleidenden Krediten über viele Teilfelder hinweg fragmentiert ist. Ein wesentlicher Forschungsstrang, welcher in der

deutschsprachigen Literatur bisher vernachlässigt wurde, umfasst die Einflussfaktoren hinsichtlich der Entstehung von notleidenden Krediten. Es scheint trivial, dass die Entstehung von Problemkrediten an konjunkturzyklische Entwicklungen angelehnt ist. Darüber hinaus ist jedoch auch die Relevanz der jeweiligen Marktbesonderheiten und der institutsspezifischen Kreditpolitik zu betonen. Angesichts der immensen Bedeutung von Problemkrediten in Deutschland sowohl für die Regulierungsbehörden als auch für das Bankenmanagement konnte hier eine Forschungslücke identifiziert werden. Im Mittelpunkt der zu verfassenden Dissertation sollen die aktuell 1.078 regionalen Volks- und Raiffeisenbanken stehen, welche mit ihrer Fokussierung auf das Privat- und Firmenkundengeschäft eine wichtige Säule im deutschen Bankensystem ausmachen.

---

👤 Mike Schlaefke

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ mike.schlaefke@ifg-muenster.de

---

## Finanzmarktentwicklungen aus historischer Perspektive

### *Eine Analyse von Anpassungsmechanismen*

Die Nachwirkungen der Finanz- und der Staatsschuldenkrise sind noch heute augenfällig, auch wenn die Situation sich zuletzt stabilisierte. Notwendige Anpassungsprozesse hin zu einer Normalisierung der wirtschaftlichen Lage und der damit verbundene Abbau vorhandener Krisenmechanismen wird auch Anleger vor neue Herausforderungen stellen. Ökonomische Analysen historischer Perioden können dabei als Instrument dienen, die Rentabilität verschiedener Anlageklassen zu prognostizieren.

Kapitalmärkte entwickelten im Verlauf der letzten beiden Dekaden eine zunehmende Breitenwirkung. Der Erwerb von Wertpapieren ist seither nicht mehr ausschließlich eine Angelegenheit von wenigen informierten Investoren oder Vermögenden. Eine Einschätzung zukünftiger Entwicklungen der Märkte besitzt damit hohe Relevanz für eine große Anzahl von Anlegern.

Die Analyse konzentriert sich auf makroökonomische Anpassungsprozesse, deren Wirkungen den Gesamtmarkt beeinflussen. Zahlreiche Forschungsbeiträge haben für einzelne Wertpapierklassen bereits nachgewiesen, dass deren Rentabilität im Zusammenhang mit der makroökonomischen Gesamtsituation steht. Ein erstes Ziel der Arbeit erweitert diesen Ansatz dahingehend, dass Wertpapierklassen im Vergleich zueinander betrachtet werden und so ein umfassenderes Bild der Märkte zu bestimmten Zeitpunkten wiedergeben.

Gerade die aktuelle wirtschaftliche Lage zeichnet sich dadurch aus, dass nach dem Abklingen der Krise makroökonomische Anpassungsprozesse notwendig werden. Noch bestehende Ungleichgewichte wurden zuletzt häufig durch internationale Institutio-

nen (z.B. IWF, Zentralbanken) thematisiert. Jedoch lag der Fokus zumeist auf den realwirtschaftlichen Implikationen und weniger auf deren Wirkung auf die Finanzmärkte. Im Wesentlichen sollen vier derzeitige Ungleichgewichte näher betrachtet werden und deren Abbauprozess in Hinblick auf die Performance unterschiedlicher Anlageklassen analysiert werden. Ein erster Anpassungsprozess besteht in einem absehbaren Wiederanstieg des Zinsniveaus, da die derzeit historisch niedrigen Zinsen nur solange eine Rechtfertigung besitzen, bis die Konjunktur in den Industriestaaten an Fahrt wiedergewinnt. Des Weiteren offenbarte die Staatsschuldenkrise, dass eine längerfristige Entschuldung der Industriestaaten zukünftig nicht umgangen werden kann. Die bis dahin implementierten Strukturereformen werden in den kommenden Jahren zu einer Korrektur der teils nicht tragbaren Verschuldung beitragen. Drittens wird eine verschärfende Regulierung zur Vermeidung von „too big too fail“ Problemen die Ausweitung der Kreditvergabe von Banken bremsen, oder sogar zurückführen. Da Banken zu den Hauptakteuren auf den Finanzmärkten zählen, ist eine Änderung ihrer institutionellen Rahmenbe-

dingungen unmittelbar mit Folgen für die Finanzmärkte verbunden. Für den europäischen Markt wird es von Interesse sein, wie sich eine Konsolidierung des Euroraums auf die nationalen Finanzmärkte auswirkt. Dies kann sich zum einen durch ein gestärktes Vertrauen von Anlegern in den Euro-Raum äußern und somit unmittelbar zu einer dauerhaften Aufwertung führen. Zum anderen kann eine Abnahme der Fragmentierung der Märkte neue Dynamik freisetzen.

In ihrer starken Ausprägung und Kombination sind diese Anpassungsprozesse bisher selten anzutreffen gewesen, weshalb eine Analyse auf Basis herkömmlicher Modelle nur eingeschränkte Aussagekraft besitzen kann. Im Gegensatz hierzu soll ein wirtschaftshistorischer Ansatz historische Perioden identifizieren und an ihrem Beispiel die makroökonomischen Auswirkungen der Korrekturmechanismen betrachten.

---

 Manuel Peter  
 (0251) 83-2 28 99  
 manuel.peter@ifg-muenster.de

---

## Bürokratiekosten der Bankenregulierung

### *Eine Quantifizierung der regulatorisch bedingten Bürokratiekosten für Volksbanken und Raiffeisenbanken*

Das entstehende Dissertationsprojekt zum Schwerpunkt Bankenregulierung basiert auf den in Folge der Finanzkrise kontinuierlich steigenden regulatorischen Anforderungen an die Kreditwirtschaft und der daraus resultierenden erhöhten Kostenbelastung aus der Implementierung und laufenden Erfüllung der zusätzlichen Bestimmungen.

Die als Folge der Wirtschafts- und Finanzkrise betonten übergeordneten Regulierungsziele, die Stabilisierung des Finanzsystems und die Verbesserung der Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung der Banken, haben wesentliche Auswirkungen auf das Bankgeschäft. Das Legislativpaket CRD IV/CRR I zur Umsetzung von Basel III, die MaRisk-Novelle und die Einführung der Europäischen Bankenunion sind hierfür nur einige Beispiele. Laut einer neuen Studie lagen die Gesamtkosten der Regulierung für die deutsche Kreditwirtschaft zwischen 2010 und 2012 bei ca. 9 Mrd. EUR jährlich (KPMG 2013). Dabei sind für die kleinen und regional verankerten genossenschaftlichen Finanzinstitute nicht nur die direkten Abgaben, beispielsweise für den europäischen Einlagensicherungsfonds oder den Abwicklungsfond von Interesse, sondern auch die bei der Umsetzung anfallenden bürokratischen Kosten. Die aufsichtlichen Regularien und Gesetze müssen weitestgehend unabhängig von der Bankgröße umgesetzt werden, sodass größere Banken die administrativen Kosten vergleichsweise einfacher und kostenneutraler stemmen als kleinere Insti-

tute. Das liegt auch daran, dass zur Erfüllung der neuen aufsichtsrechtlichen Auflagen zusätzliches Personal in hoher Qualität und Quantität erforderlich ist.

Die deutschen Regionalbanken stehen ohnehin vor großen Herausforderungen. Die anhaltende Niedrigzinsphase, der zunehmende Wettbewerb im Kundengeschäft, aber auch die Digitalisierung und Veränderungen im Konsumentenverhalten sind nur einige der zu bewältigenden Aufgaben. Klare Vorstellungen, welche Regulierungsbestimmungen in welchem Umfang die einzelne Genossenschaftsbank betreffen und welche Kosten bei der Implementierung und laufenden Erfüllung entstehen, wären in jedem Fall hilfreich. Dennoch gestehen in einer kürzlich durchgeführten Umfrage (PPI AG 2013) 40 Prozent der befragten deutschen Kreditinstitute, dass sie keine klare Übersicht über die wesentlichen Regulierungsbestimmungen besitzen. Von den befragten Volksbanken und Raiffeisenbanken geben 83 Prozent die hohen Kosten als Kernproblem der Regulierung an und 63 Prozent der Genossenschaftsinstitute verfügen über zu wenig ge-

eignetes Personal für die adäquate Einhaltung der Bestimmungen.

Das vorliegende Promotionsvorhaben nimmt die für viele Genossenschaftsbanken schwierige Situation zum Anlass, eine intensive Betrachtung des derzeitigen Regulierungsregimes vorzunehmen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen nicht die direkten finanziellen Kosten, sondern vielmehr soll eine klare Vorstellung von der Höhe des administrativen Aufwandes entwickelt werden, sodass für Volksbanken und Raiffeisenbanken die Möglichkeit entsteht, bürokratische Lasten abzuschätzen und somit das unübersichtliche Problemfeld der Regulierungskosten besser angehen zu können. Das Ziel des Promotionsvorhabens ist die Quantifizierung der Bürokratiekosten der Bankenregulierung, speziell auch für den genossenschaftlichen Bankensektor.

---

➔ Andreas Schenkel  
☎ (0251) 83-2 28 95  
✉ andreas.schenkel@  
ifg-muenster.de

---

## Konvergenz der Kommunikationsmärkte

### *Implikationen und Herausforderungen für die Regulierungsregime*

Die Konvergenz der Telekommunikations-, der Medien- und der Informationstechnologiebranche schreitet voran. Die Branchengrenzen sind zum Teil nicht mehr klar zu erkennen. Dies stellt eine Herausforderung für die bisher branchenspezifischen Regulierungsregime dar. Im vorliegenden Forschungsprojekt soll untersucht werden, welche Implikationen aus dem Konvergenzprozess für die Ausgestaltung der Regulierung abgeleitet werden können.

Auf dem Weg zur viel zitierten Wissens- bzw. Informationsgesellschaft kommt den Kommunikationsmärkten eine besondere Bedeutung zu. Sie gelten als zentral für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und sind durch einen schnellen technischen Fortschritt gekennzeichnet. Vor dem Hintergrund der großen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung dieser Märkte wird die Wichtigkeit eines angemessenen Regulierungsrahmens deutlich. Die rasante technische Entwicklung, die ihren Ausdruck in der Digitalisierung der Technologien findet, hat dazu geführt, dass klassische Marktzutrittsbarrieren ihre Bedeutung verlieren und somit die Branchengrenzen auf den Kommunikationsmärkten verschwimmen. Die Unternehmen sehen sich somit neuen Wettbewerbern aus ursprünglich anderen Branchen ausgesetzt. Die technologische Konvergenz induziert folglich eine Branchenkonvergenz und hieraus resultiert wiederum, zumindest partiell, eine Konvergenz der Geschäftsmodelle der auf dem Kommunikationsmarkt tätigen Unternehmen. Die Regulierungsregime sind aber nach wie vor branchenspezifisch ausgestaltet. Während beispielsweise im Bereich der Telekommunikation eine ökonomisch motivierte Infrastrukturregulierung vorherrscht, liegt der Medien-

branche im Wesentlichen eine Inhaltsregulierung zugrunde, die gesellschaftspolitisch und kulturell motiviert ist.

Im Rahmen der Dissertation soll der Frage nachgegangen werden, welches bzw. welche Regulierungsregime angesichts der fortschreitenden Konvergenzprozesse, die sich gleichzeitig auf der Infrastruktur-, der Dienste- und der Endgeräteebene der Kommunikationsmärkte abspielen, angemessen ist. Als Grundoptionen stehen (1) der Fortbestand reformierter branchenspezifischer Regulierungsregime, (2) das Aufstellen eines einheitlichen Regulierungsrahmens für die Kommunikationsmärkte und (3) die Abschaffung der sektorspezifischen Regulierung für die Kommunikationsmärkte und damit einhergehend der Übergang in den Geltungsbereich des allgemeinen Kartell- und Wettbewerbsrechts zur Verfügung.

Um Implikationen für die regulatorische Handhabung der konvergierenden Kommunikationsmärkte abzuleiten, soll in der Dissertation zunächst der Status Quo des Konvergenzprozesses herausgearbeitet werden. Im Zuge dieses Arbeitsschrittes soll deutlich werden, welche bisherigen Bottlenecks im Zuge der sich verändernden Wertschöpfungsstruktur auf den Kommunikationsmärkten an Bedeu-

tung verlieren und welche neuen Bottlenecks auf digitalen Kommunikationsmärkten entstehen können bzw. bereits entstanden sind. Dieser Arbeitsschritt dient dazu, den regulatorischen Handlungsbedarf auf digitalen Kommunikationsmärkten herauszuarbeiten.

Hierauf aufbauend wird im Zuge des Forschungsprojektes die Beurteilung der verschiedenen regulatorischen Grundoptionen erfolgen. Die Analyse beruht dabei im Wesentlichen auf einem institutionenökonomischen Instrumentarium. Darüber hinaus wird die Theorie zweiseitiger Märkte besondere Beachtung finden, da in dieser gegenseitige Netzeffekte berücksichtigt werden. Diesen Netzeffekten kommt auf Kommunikationsmärkten eine wichtige Bedeutung zu.

Ziel ist es somit, Optionen für die geeignete Ausgestaltung des Regulierungsrahmens für digitale Kommunikationsmärkte aufzuzeigen, damit die gesamtwirtschaftliche Entwicklung nicht durch eine inadäquate Regulierung dieser Schlüsselmärkte behindert wird.

---

☎ Christian Märkel

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ christian.maerkel@

ifg-muenster.de

---

# Berichte aus der Lehre

## Europas Krise und ihre Narrative

*Gastvortrag von Prof. Dr. Henrik Müller, Technische Universität Dortmund*

Prof. Dr. Henrik Müller, Professor für wirtschaftspolitischen Journalismus an der TU Dortmund, analysierte in seinem Gastvortrag in der Vorlesung „Grundlagen der Wirtschaftspolitik“ am Beispiel der Euro-Krise, wie sich in den Medien Grundtendenzen in der Berichterstattung festsetzen und sich zu Narrativen verhärten können.

Der promovierte Volkswirt und bekannte Journalist verdeutlichte anhand von 15 „Spiegel“-Titelseiten der letzten vier Jahre, wie sich das Narrativ „Der Euro ist nicht zu retten“ durchgesetzt hat. Er stellte die These auf, dass die Wahrnehmung unserer Wirklichkeit durch solche Narrative geprägt ist, insbesondere wenn es um abstrakte, nicht sinnlich erfahrbare Zusammenhänge geht. Dominante ökonomische Narrative werden seiner Ansicht nach weithin vorbehaltlos akzeptiert, wie beispielsweise „Deutschland ist ökonomisch am Ende“ (bis 2005) und „Deutschland macht ökonomisch alles richtig“ (seit 2006).

In seiner Analyse stellte Prof. Müller dar, wie die Entwicklung der Eurokrise ökonomisch zu erklären ist, und demonstrierte anhand zahlreicher Beispiele, dass sowohl die politische Kommunikation als auch der ökonomische und journalistische Mainstream einem Bewusstwerden der Probleme entgegen gestanden haben. Das vor der Krise dominante Narrativ „die Finanzmärkte sind stabil, der Euro ist stabil, Spanien und Co. sind in der ersten Reihe der Weltwirtschaft angekommen“ habe den Blick auf die



Prof. Dr. Henrik Müller,  
Technische Universität Dortmund

wahren Probleme, wie die Immobilienpreisblase, die Leistungsbilanzdefizite, die Divergenz der Lohnstückkosten und den Schuldenanstieg, verstellt. Das publizistische Problem liegt seiner Meinung nach darin, dass langanhaltende Ungleichgewichte sich schlecht abbilden und kommunizieren lassen. Probleme würden scheinbar durch die Realität widerlegt, es gebe kaum für aktuelle Meldungen verwertbare Neuigkeiten und häufig seien auch Ermüdungserscheinungen beim Publikum zu bemerken,

so Müller. Zudem würden auch mächtige Interessen das Abbremsen eines Booms verhindern, indem der publizistische Mainstream beeinflusst werde.

Aktuell sei nun zu beobachten, dass sich die Politik um ein neues, positives Euro-Narrativ bemühe. Dies sieht Prof. Dr. Henrik Müller jedoch kritisch: Der Wunsch nach Normalität sei so groß, dass er den Blick auf die Realität vernebelt. Die Krise sei erst vorbei, wenn die Schulden auf erträgliche Niveaus gesunken sind. Dabei betonte er die Verantwortung der Wirtschaftsjournalisten, dominanten ökonomischen Narrativen entgegenzutreten. In diesem Zusammenhang stellte Prof. Müller auch die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge „Wirtschaftspolitischer Journalismus“ vor, die es seit Oktober 2013 an der Technischen Universität Dortmund gibt.

---

☎ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperieren 2014

### *Seminar zur Unternehmenskooperation*

Im Sommersemester 2014 haben sich die Studierenden im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation wieder mit aktuellen Fallstudien auseinandergesetzt. Bei den Bachelorstudierenden dominierten Fallstudien mit Bezug zu Trends in der Automobilbranche, wie etwa Elektromobilität oder Carsharing. Bei den Masterstudierenden wurde dieses Mal neben den Themen zu Unternehmensakquisitionen und Unternehmensfusionen auch ein Demerger untersucht.

Die Seminare zur Unternehmenskooperation erfreuen sich wachsender Beliebtheit unter den Studierenden. In diesem Semester hat sich die Teilnehmerzahl mit über 100 Studierenden im Vergleich zum vorigen Semester mehr als verdoppelt. Insbesondere das Konzept der Kleingruppen wird von den Teilnehmern sehr geschätzt, da es intensive Diskussionen ermöglicht und jedem die Chance bietet, sich einzubringen. Im Folgenden sollen einige der bearbeiteten Themen in diesem Semester kurz vorgestellt werden.

Bei den Bachelorstudierenden wurde unter anderem untersucht, ob die Kooperation von IBM und Continental im Bereich der Elektromobilität sinnvoll erscheint. IBM und Continental haben sich zur Zusammenarbeit entschieden, da IBM starke Kompetenzen in den Bereichen Big Data, Analysis und Cloud Computing aufweist, während Continental starke Kompetenzen im Bereich der integrierten Fahrassistenzsysteme hat. Die Umweltbedingungen des Automobilmarktes mit gestiegenen Anforderungen an Fahrkomfort, Effizienz und Sicherheit verlangen nach innovativen Lösungen. Solche Lösungen können in der Sammlung, Auswertung und

Nutzung fahrbezogener Daten liegen, welche durch die Kombination der zentralen Kompetenzen von IBM und Continental ermöglicht werden. Daher wurden dieser Kooperation gute Erfolgsaussichten bescheinigt. Allerdings wurde intensiv die Gefahr des Missbrauchs persönlicher Daten diskutiert, welche die Einspeisung fahrbezogener Daten in Datenclouds ermöglicht.

#### **Ausgewählte Seminarthemen:**

- Die Kooperation von Continental und IBM - Eine Analyse auf Grundlage des Kernkompetenzansatzes
- Eine transaktionskostentheoretische Analyse der Beziehung zwischen BMW und Sixt - DriveNow
- Die Marketingallianz Google und Nestlé - Eine Analyse des Partnerfit
- Die Übernahme von E-Plus durch Telefónica - Eine Untersuchung ausgewählter regulatorischer Anforderungen
- Eine Analyse der Demerger-Motive - Siemens verkauft seine Wassertechnologie-Sparte an AEA Investors

Die Masterstudierenden haben in diesem Semester unter anderem einen Demerger, also den Verkauf eines Unternehmensteils, untersucht. Sie haben die Motive von Siemens betrachtet, ihre Wassertechnologiesparte zu verkaufen. Es wurden sowohl freiwillige als auch unfreiwillige Motive identifiziert. Zu den freiwilligen Motiven zählt die Portfoliobereinigung im Rahmen einer stärkeren Konzentration auf die Kernkompetenzen von Siemens. Bezüglich der unfreiwilligen Motive wurde herausgearbeitet, dass die Wassertechnologiesparte sich offensichtlich nicht so erfolgreich entwickelt, wie Siemens es sich erhofft hatte. In der Diskussion wurde die Frage aufgeworfen, ob die Entscheidung zum Verkauf vorschnell getroffen wurde und es sich langfristig für Siemens hätte lohnen können, die Wassertechnologiesparte zu behalten. Auch für das nächste Semester wurden bereits interessante UK-Fallstudien identifiziert.

---

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

---

## Seminar Volkswirtschaftspolitik

### *Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen*

Zum dritten Mal in Folge fand das Seminar Volkswirtschaft in Kooperation mit der Universität Würzburg statt. Die teilnehmenden Studierenden, davon 11 von der Universität Münster stellten ihre Arbeiten vor rund 40 Seminarteilnehmern vor. Die Ergebnisse der jeweils aktuellen wirtschaftspolitischen Themen wurden von den Studierenden differenziert und strukturiert dargelegt.

Die wirtschaftspolitischen Herausforderungen sowie die regulatorischen Neuerungen im Zuge der Aufarbeitung der Finanzmarktkrise sowie der Staatsschuldenkrisen stellten den inhaltlichen Rahmen für das Seminar Volkswirtschaftspolitik dar.

Eine ökonomische Untersuchung der Inhalte der verabschiedeten Bankenunion zeigte einerseits mögliche Anreizwirkungen infolge der Implementierung von einheitlichen Sanierungs- und Abwicklungsplänen auf. Andererseits wurden die Chancen einer Bankenunion im Hinblick auf das Trilemma aus Finanzmarktstabilität, finanzieller Integration und nationaler Finanzinstitute verdeutlicht. Im Rahmen dieses Vortrages erfolgte eine kritische Diskussion über die Notwendigkeit einer Bankenunion.

In einem weiteren Schritt setzte sich das Plenum mit der aktuellen Problematik der Staatsverschuldung europäischer Länder sowie mit den ergriffenen bzw. notwendigen Maßnahmen zur Reduzierung der Verschuldung auseinander. Dabei zeigte eine Untersuchung empirischer Studien zur optimalen Staatsverschuldung, dass es eine allgemeingültige, für alle Staaten geltende Grenze nicht gibt. Dennoch konnte verdeutlicht werden, dass sich eine zu hohe Staatsverschuldung negativ auf das Wirtschaftswachstum



Gruppenfoto mit Pokal

auswirkt. Auf dieser Analyse aufbauend wurden Möglichkeiten zur Reduzierung von Staatsschulden bei gleichzeitig niedrigem Wirtschaftswachstum untersucht. Kurzfristig gelte es, den Fokus der Maßnahmen auf eine Erhöhung von staatlichen Einnahmen zu legen. Langfristig dagegen ermöglichen Strukturreformen in Kombination mit Liberalisierungsmaßnahmen die Verringerung von Staatsverschuldung bei gleichzeitigen positiven Wachstumsimpulsen.

Des Weiteren widmete sich eine Untersuchung der Möglichkeit der Reduzierung der Staatsverschuldung durch die Einführung einer Vermögenssteuer. Im Rahmen dieser Analyse wurde auf der einen Seite auf mögliche Bewertungsprobleme von Immobilien hingewiesen. Auf der anderen Seite können sich durch eine Vermögenssteuer Ausweichreaktionen ergeben, sodass die ökonomische Sinnhaftigkeit einer solchen Steuer in

Frage gestellt werden kann. Diese Erkenntnis wurde auch im Rahmen von Untersuchungen zu einem bedingungslosen Grundeinkommen sowie der Etablierung einer Frauenquote gezogen.

Die Diskussionen zu den jeweiligen Themen wurden innerhalb des täglichen Rahmenprogramms weitergeführt und vertieft. Der freizeitliche Höhepunkt des Seminars war das Fußballspiel zwischen den Seminarteilnehmer der Universität Münster und Würzburg. Nach einem spannenden Spiel konnten sich die Studierenden der Universität Münster verdient über den Gewinn des Buchenau-Pokals freuen. Bei einem abendlichen Grillfest wurde harmonisch über den Spielverlauf und -ausgang diskutiert.

---

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

---

## Projektstudium am IfG im Sommersemester 2014

### *Angewandte Wirtschaftsforschung*

Mit insgesamt zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern stößt das Projektstudium am IfG auch in diesem Sommersemester wieder auf reges Interesse. Es wird eine vielfältige Bandbreite volkswirtschaftlicher Fragestellungen untersucht. Auffallend ist das starke Interesse unter den Studierenden an energiewirtschaftlichen Themen.

Mit dem Projektstudium im Rahmen des Masterstudiengangs Volkswirtschaftslehre wird das Ziel verfolgt, die Studierenden sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die Masterarbeit vorzubereiten. Die Studierenden werden im Projektstudium von Anfang an stark in den Themenfindungsprozess eingebunden, indem sie eigenständig Themen- und Projektvorschläge entwickeln. So ist sichergestellt, dass Themen bearbeitet werden, die die Studierenden auch wirklich interessieren. Das Projektstudium ist so aufgebaut, dass eine wissenschaftliche Arbeit zum gewählten Thema erstellt wird. Im Unterschied zu klassischen Seminararbeiten präsentieren die Teilnehmer beim Projektstudium vor der Abgabe der schriftlichen Arbeit einen Zwischenstand. Im Zuge dieser Präsentation erhielten die Studierenden inhaltliche und methodische Anmerkungen, die von Ihnen aufgegriffen und in der schriftlichen Arbeit berücksichtigt werden sollen. Es ist üblich, dass im Projektstudium eine strukturierte Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes und das Aufzeigen von bestehenden Forschungslücken erfolgt. Die herausgearbeiteten Forschungslücken stellen dann mögliche Anknüpfungspunkte für die sich an das Projektstudium anschließende Masterarbeit dar.

Im Sommersemester 2014 ist unter den Teilnehmern am Projektstudium ein starkes Interesse an Themen aus dem Bereich der Energiewirtschaft erkennbar. Sechs der zehn Teilnehmer haben ein Thema aus diesem Bereich gewählt. Dies resultiert sicherlich auch daraus, dass die Diskussion um die Energiewende zurzeit ein bestimmendes wirtschaftspolitisches Thema in der deutschen Öffentlichkeit darstellt.

Eine Arbeit beschäftigt sich beispielsweise mit der Bedeutung von Stromspeichern in der Energiewirtschaft. Es werden in dieser Literaturstudie die Anforderungen und Potenziale unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Energiewende aufgezeigt. In einer weiteren Arbeit wird ein systematischer Überblick über die Reformvorschläge und die möglichen Regimewechsel bei der Förderung erneuerbarer Energien in Deutschland gegeben. Zudem werden die Probleme und Herausforderungen der Netzintegration dezentraler Energieversorgungskapazitäten in einem Projekt analysiert. Der Erdgasmarkt steht im Fokus von zwei weiteren Projekten aus dem energiewirtschaftlichen Bereich. Während in der einen Arbeit die Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Marktsituation betrachtet werden, steht in der anderen Arbeit zum Erd-

gasmarkt das Thema Marktintegration im Vordergrund.

Weiterhin beliebt sind zudem Themen zur Eurokrise und den daraus resultierenden Implikationen für finanz- und fiskalpolitische Maßnahmen. Beispielsweise geht es in diesem Semester in einer Arbeit darum, welche gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen von einer hohen Staatsverschuldung ausgehen und welche Transmissionskanäle hierfür verantwortlich sind. Eine andere Arbeit analysiert den Aufbau einer Bankenunion in der Eurozone. Neben den wirtschaftspolitischen Themen finden sich im Projektstudium aber auch Themen aus dem IfG-Schwerpunktfach Unternehmenskooperation wieder. So werden in einer Arbeit Motive, Ausgestaltungsoptionen und Erfolgsfaktoren von Kooperationen in der Brauereiwirtschaft untersucht. In einer weiteren Arbeit erfolgt eine Bestandsaufnahme der Abwehrmaßnahmen bei feindlichen M&A-Transaktionen.

Auch im kommenden Wintersemester wird das IfG wieder das Projektstudium anbieten.

---

☞ Christian Märkel

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ christian.maerkel@  
ifg-muenster.de

---

# Alumni-Forum

**Prof. Dr. Joachim Wiemeyer**

*Können Unternehmen ethisch sein?*

In den letzten Jahren sind die ethischen Anforderungen an Unternehmen stark gewachsen. Es wird in der Gesellschaft erwartet, dass sie mit ihrer unternehmerischen Freiheit verantwortungsvoller umgehen, um einen weiteren Ansehensverlust zu vermeiden.

Für diesen Ansehensverlust sind zum einen die globale Finanzkrise, aber auch Skandale um Unternehmen (z. B. Kartellabsprachen, Korruption) verantwortlich. Dabei sind enorm hohe Bußgelder verhängt worden, die zudem noch um erhebliche Verfahrenskosten der Unternehmen selbst ergänzt werden müssen. Auf die Missstände hat die Politik dadurch reagiert, dass sie neue Gesetze erlassen und die behördliche Aufsicht verstärkt hat. Auf der Gegenseite sahen sich Unternehmen gezwungen, immer größere „Compliance-Abteilungen“ einzurichten, die das rechtskonforme Verhalten von Unternehmen überwachen sollten.

Eine solche allein an Rechtsnormen orientierte Unternehmensführung reicht jedoch nicht aus, weil sie davon geprägt sein kann, mit Rechtsnormen nicht nach ihrer gesellschaftlichen Intention umzugehen, sondern gezielt nach Lücken oder Umgehungsmöglichkeiten zu suchen. Ein Wettlauf zwischen dem Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden auf der einen Seite und Unternehmen auf der anderen Seite kann letztlich die Freiheit beeinträchtigen, die für eine auf Privateigentum und Wettbewerb beruhende

Wirtschaftsordnung unverzichtbar ist. Daher müssen Unternehmen ihre Freiheitsmöglichkeiten verantwortlich gebrauchen. Sie müssen selbst dafür sorgen, dass ihre „license to operate“ gesellschaftlich erhalten bleibt.

Dies ist nicht nur eine Aufgabe der im Unternehmen handelnden Menschen im Sinne einer Individualethik, sondern auch einer unternehmerischen Organisationsethik. Die Unternehmenskultur prägt und erzieht Menschen. Im positiven Sinne geschieht dies in deutschen Unternehmen, insofern es auch eine Ingenieurs- und Facharbeiterethik ist, keine „Schundprodukte“ abzuliefern, sondern „Made in Germany“ Qualitätsmaßstäbe zu setzen. Ebenso kann aber auch eine Unternehmenskultur die moralischen Veranlagungen von Menschen unterminieren. Dies kann z. B. im Finanzsektor durch hohe Boni-Zahlungen erfolgen. Im Rahmen eines „Kulturwandels“ versucht die Finanzindustrie eine unternehmenskulturelle Erneuerung.

Viele Unternehmen haben inzwischen Ethik-Kodizes entwickelt und berichten auch über die gesellschaftlichen Dimensionen ihres unternehmeri-

schen Handelns in Nachhaltigkeitsberichten. Ethikkodizes in Unternehmen entfalten aber nur Wirksamkeit, wenn die Unternehmensleitung hinter solch Leitlinien steht und sie im Unternehmen selbst erarbeitet werden. Sie haben sich in Konfliktfällen zu bewähren, indem man z.B. auf Aufträge verzichtet, wenn sie nur durch Bestechung zu erlangen sind. Nachhaltigkeitsberichte gehen nur dann über „Public relations“ hinaus, wenn es eine Kontinuität der Berichterstattung gibt und die Angaben überprüfbar sind und auch problematische Aspekte (z. B. in der Umweltbelastung oder bei Lieferbeziehungen aus Entwicklungsländern) offen angesprochen werden.

Vor allem wenn Unternehmen jenseits der nationalen Grenzen tätig sind, ergibt sich die Herausforderung, nach welchen ethischen Maßstäben eine Orientierung stattfinden kann. Hier stellen die Menschenrechte, die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die OECD-Leitlinien für transnationale Unternehmen und der „global compact“ so etwas wie ein globales Minimaletos dar. Da moralische Herausforderungen für jedes Unternehmen auch bran-

chenspezifisch sind, können z. B. Unternehmensverbände konkretere Leitlinien für ihre Branche formulieren. Es lassen sich ethische Anforderungen auch in Frageform stellen: Darf mein Verhalten öffentlich werden? Der ehemalige Limburger Bischof Tebartz-van Eltz hat nicht zufällig alles getan, die tatsächlichen Kosten seiner Residenz zu verschleiern. Eine zweite Frage könnte lauten: Was würde passieren, wenn alle so wie ich handeln? Wenn z. B. alle keine Steuern mehr zahlen und im größeren Umfang hinterziehen, könnte kein Gemeinwesen funktionieren. Die dritte Frage betrifft die Nachhaltigkeit, nämlich die Frage danach, ob mein Verhalten langfristig durchhaltbar ist (z. B. bis zur Rente mit 67). Dies kann sich sowohl auf die eigene Arbeitsbelastung wie auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen beziehen.

Die ethische Orientierung von Unternehmen kann durch ihre Rechtsform erleichtert oder erschwert werden. In Genossenschaften kann eine funktionierende genossenschaftliche Demokratie, eine Selbstkontrolle der Genossenschaften durch den Genossenschaftsverband, die Ausbildung vieler Genossenschaftsleiter, etwa von Genossenschaftsbanken in der eigenen Akademie Montabaur, eine ethische Orientierung fördern und wie die Finanzkrise gezeigt hat, vor der Versuchung und den Exzessen anderer Finanzmarktakteure schützen. Allerdings sind genossenschaftliche Zentralbanken in der Vergangenheit nicht vor spekulativen Verlusten gefeit gewesen. Ein Vergleich unterschiedlicher Unternehmensformen nach

ihrem moralischen Verhalten wäre eine reizvolle Forschungsaufgabe. Aus christlicher Sicht wird dem einzelnen Unternehmer, Manager, aber



**Prof. Dr. Joachim Wiemeyer**  
geb. 1954

**1975-1979** Studium der Volkswirtschaftslehre (Wahlfach Genossenschaftswesen), Münster

**1979-1987** Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Genossenschaftswesen, Münster

**1983** Promotion zum Thema der Krankenhausfinanzierung

**1987-1993** Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Christliche Sozialwissenschaften

**1988** lic. theol.

**1993-1998** Professur für Sozialpolitik und Politikwissenschaft, Katholische Fachhochschule Norddeutschland

**1997** Habilitation für Christliche Sozialwissenschaften

**Seit 1998** Professor für Christliche Gesellschaftslehre an der Ruhr-Universität Bochum

auch dem wirtschaftenden Mensch allgemein nahegelegt, ihr gesamtes Handeln nicht allein an dem ökonomischen Streben nach Einkommen, Vermögensanhäufung und hohem Konsum durch exzessiven Arbeitseinsatz auszurichten. Der ökonomische Bereich ist ein unverzichtbarer Teil menschlichen Lebens, aber er darf nicht alles sein. Daher sind etwa auch Zeiten für Familienleben, Muße, Erholung vorzusehen und betriebliche Abläufe (Problem ständiger Erreichbarkeit) demgemäß zu organisieren. Bedenklich ist, wenn eine Diskrepanz zwischen Privatleben und wirtschaftlichen Handeln auftritt und man als Unternehmer oder Manager seinen Familienangehörigen und Freunden sein Tun im Unternehmen nicht berichten möchte. Der Austausch und die Reflexion über das richtige Handeln erfolgt auch in christlichen Unternehmerverbänden sowie auf den von ihnen organisierten Kongressen und Besinnungstagen.

In einer Sozialen Marktwirtschaft ist ethisches Verhalten von Unternehmern und Managern sowie eine wertorientierte Unternehmenskultur unverzichtbar, um durch verantwortlichen Gebrauch von Freiheit diese Ordnung und ihre gesellschaftliche Anerkennung dauerhaft zu erhalten.

➔ Joachim Wiemeyer

☎ (0234) 32-22615

✉ Joachim.Wiemeyer@rub.de

## Dr. Rolf Greve

### *Perspektiven von Wissenschaft und Forschung: Der Standort Hamburg*

Wofür steht Hamburg? Hafen, Reeperbahn, Musicals und Stadttourismus sind die häufigsten Antworten.

Weniger bekannt ist, dass Hamburg ein bedeutender Wissenschaftsstandort in Deutschland ist. Mit 19 staatlichen und privaten Hochschulen mit knapp 100.000 Studierenden, zwei Helmholtz-Zentren, drei Max-Planck-Instituten, vier Leibniz-Instituten, einer Fraunhofer-Einrichtung, der Akademie der Wissenschaften Hamburg, diversen Forschungseinrichtungen des Landes und des Bundes und zahlreichen spezialisierten Gesellschaften für Wissens- und Technologietransfer zählt Hamburg neben Berlin und München zu den wichtigsten Wissenschaftsstandorten Deutschlands. Die Leistungen in den Bereichen der Klimaforschung und der Erforschung von Strukturen in Materialien und Molekülen sind weltweit führend. In vielen anderen Bereichen, wie in der Infektionsforschung, der Luftfahrtforschung oder der Erforschung alter Manuskripte und Kulturen gehören Hamburger Wissenschaftler national zur Spitzengruppe und sind international bekannt.

In der öffentlichen Wahrnehmung spielt die Wissenschaftsmetropole Hamburg in der Tat eine weitaus geringere Rolle als der die Stadt seit jeher wirtschaftlich stark prägende Hafen. Auch dass Besucher Hamburgs vor allem die touristischen Akzente der Stadt, wie die Musicals, die Flanier- und Einkaufsmöglichkeiten rund um den Jungfernstieg und die Mönckebergstraße sowie den Eventcharakter der Reeperbahn schätzen,

ist nicht verwunderlich. Tatsächlich aber gewinnt die Wissenschaft für die Stadt zunehmend an Bedeutung. Wissenschaft ist verantwortlich für die wirtschaftlichen Innovationen und die hervorragend ausgebildeten Fachkräfte von Morgen. In dem Maße, in dem die Wirtschaftskraft und die Zukunftsfähigkeit anderer Sektoren wie des Hafens und der Logistik, der Luftfahrt oder des Tourismus abnehmen, gewinnt die Wissenschaft in Hamburg an Bedeutung. Dies ist kein Gegenüber, sondern vielmehr kann die Wissenschaft auch die traditionell starken Sektoren in Hamburg dabei unterstützen, für die Zukunft gerüstet zu sein. Die Zusammenarbeit der Technischen Universität Hamburg-Harburg mit der Hafen- und Logistikwirtschaft im neuen Fraunhofer-Center for Maritime Logistics and Services zeigt dies in vorbildlicher Weise. Vieles kann Hamburg dabei nicht allein entscheiden, sondern ist auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Bund und den übrigen Bundesländern angewiesen. Forschungseinrichtungen wie das Max-Planck-Institut oder das Fraunhofer-Institut werden gemeinsam von Bund und Ländern finanziert. Seit der letzten Föderalismusreform verbietet das Grundgesetz zudem dem Bund die Hochschulen direkt zu finanzieren: Die Hochschulen sind Ländersache! Dies ist für die Länder, wie Hamburg, einerseits gut, weil sie ohne Fremdeinfluss die Geschicke ihrer Hoch-

schulen den örtlichen Bedürfnissen entsprechend gestalten können, andererseits fällt den Ländern eine leistungsgerechte Finanzierung ihrer Hochschulen schon seit einiger Zeit sehr schwer. Dies hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass sich die finanzielle Ausstattung der auch vom Bund mitfinanzierten Forschungseinrichtungen im Vergleich zu den allein von den Ländern finanzierten Hochschulen deutlich besser darstellt und das Wissenschaftssystem in Deutschland damit in eine Schieflage geraten ist. Dies hat der Wissenschaftsrat, ein unabhängiges Beratungsgremium der Bundesregierung, vor kurzem in einer Analyse sehr pointiert festgestellt und zahlreiche Empfehlungen ausgesprochen, wie man eine ausgewogene Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems in Deutschland vor allem durch eine Stärkung der Hochschulen wieder herstellen kann.

Die Große Koalition hat in ihrem Koalitionsvertrag dann auch einen deutlichen Schwerpunkt in der Wissenschaft gesetzt: Mit drei Milliarden Euro für Forschung und weiteren sechs Milliarden Euro für Bildung und Wissenschaft will der Bund dazu beitragen, die Wissenschaft zu stärken. Leider streiten sich Bund und Länder seit der Regierungsbildung darum, wie dieses Geld am sinnvollsten investiert werden kann, so dass bis Ende Mai 2014 noch kein Euro bewegt worden ist.

Die schwierige Finanzierungssituation der Universitäten äußert sich auch in einem weiteren Phänomen: Die Einwerbung von sogenannten Drittmitteln für Forschungsprojekte, also von Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft, der Bundesministerien, der EU-Kommission, von Stiftungen oder aus der Wirtschaft, gewinnt für die Universitäten immer mehr an Bedeutung und nimmt mittlerweile Größenordnungen ein, die für die Universitäten kritisch sind. Da bei erfolgreichen Universitäten oftmals die Grundfinanzierung nicht mehr ausreicht, um die Basisausstattung für weitere Drittmittelprojekte zu finanzieren, spricht man mittlerweile davon, dass sich erfolgreiche Universitäten „zu Tode siegen“. Die Wissenschaftspolitik ist hier aufgefordert, durch die Verbesserung der Grundfinanzierung der Universitäten gegenzusteuern.

Nicht allein wegen der finanziellen Potenz der außeruniversitären Forschung, sondern auch und vor allem um die schlummernden Potenziale der seinerzeit eher „versäulten“ Wissenschaftslandschaft (Anm. des Verfassers: gemeint sind die unterschiedlichen „Säulen“ der Finanzierung) zu heben, sind institutionelle Kooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in den Fokus der Wissenschaftspolitik gerückt. Prominente Beispiele wie die Fusion der Technischen Hochschule Karlsruhe mit dem Kernforschungszentrum Karlsruhe unter dem Namen Karlsruhe Institute of Technology KIT oder die Kooperation der RWTH Aachen mit dem Forschungszentrum Jülich in der Jülich-



**Dr. Rolf Greve**

**1993** Studentischer Mitarbeiter des Instituts für Verkehrswissenschaft der Universität Münster (Prof. Dr. Hans-Jürgen Ewers)

**1994-1997** Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik der Universität Münster (Prof. Dr. Holger Bonus)

**1995-2003** Lehrbeauftragter der Universität Münster, der Fachhochschule Münster und der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW Münster

**1998-2003** Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster und der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen e.V., Münster

**2003 – 2007** Programmdirektor der Deutschen Forschungsgemeinschaft und stellvertretender Leiter der Gruppe Sonderforschungsbereiche, Forschungszentren, Exzellenzcluster, Bonn

**seit 2007** Mitglied des Leitungsteams des Hochschulamts, Behörde für Wissenschaft und Forschung, Freie und Hansestadt Hamburg

Aachen-Research-Alliance JARA haben eine breite wissenschaftspolitische Diskussion ausgelöst. Kritiker sehen die in der Verfassung garantierte Unabhängigkeit der Wissenschaft in Gefahr. Befürworter sehen dagegen die zahlreichen Synergien in Forschung und Lehre und die bessere Schlagkraft im internationalen Wettbewerb.

Auch in Hamburg bieten sich zahlreiche Potenziale in der Zusammenarbeit in der Wissenschaft. Die Forschungsschwerpunkte Klima- und Strukturfor schung bieten dafür gute Beispiele. Ob sich die Wissenschaft in Hamburg im Sinne einer Zukunftskraft für die Stadt zukünftig positiv entwickeln wird, hängt auch davon ab, ob es den Akteuren in den Universitäten und den Forschungseinrichtungen in Abstimmung mit Politik und Verwaltung gelingt, sinnvolle und für alle tragfähige Wege für eine Bündelung der Kräfte zu finden. Die geplante Neuausrichtung der Finanzierung der Wissenschaft könnte hierfür den geeigneten Rahmen oder zumindest Anstöße bieten. Macht Hamburg es richtig, wird die Stadt vielleicht in einigen Dekaden nicht mehr nur mit Hafen, Musicals und Reeperbahn in Verbindung gebracht, sondern auch als Wissenschaftsmetropole wahrgenommen und geschätzt werden.

👤 Rolf Greve

☎ (040) 42863 2338

✉ rolf.greve@

bwf.hamburg.de

# Events/Veranstaltungen

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch im Sommersemester 2014

*Genossenschaftsbanken und Politik: Neue Herausforderungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe*

Bankenunion, Compliance und Verbraucherschutz – Die Brisanz dieser hochaktuellen Themen für die genossenschaftliche FinanzGruppe verdeutlichte die einundzwanzigste Ausgabe der Veranstaltungsreihe "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" am 26. Mai 2014. Der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl war erneut eine große Anzahl an interessierten Teilnehmern gefolgt, um den Zusammenhang zwischen Genossenschaftsbanken und Politik zu diskutieren. In drei Vorträgen sowie einer anschließenden Podiumsdiskussion wurde herausgearbeitet, welchen regulatorischen Herausforderungen sich die Genossenschaftsbanken stellen müssen und wie sie diesen begegnen können.

Gerhard Hofmann, Vorstandsmitglied des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR), eröffnete das Symposium mit einem Vortrag über die europäische Bankenunion und die sich daraus ergebenden Perspektiven und Handlungsoptionen für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Gerhard Hofmann, der die Bankenunion als das bedeutendste Projekt nach Einführung des Euros bezeichnete, ging zunächst auf die zentrale Bankenaufsicht durch die EZB ein, die für die DZ BANK AG, die WGZ BANK AG, die Münchener Hypothekenbank eG sowie die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG, vier Institute der genossenschaftlichen FinanzGruppe, einen sehr hohen Aufwand bedeuten. Die genossenschaftlichen Primärbanken hingegen gelten als weniger signifikante Banken, weshalb die BaFin als nationale Aufsichtsbehörde weiterhin für sie zuständig bleiben wird,

was er als sehr sinnvoll einstufte. In der täglichen Aufsicht wird es für die genossenschaftlichen Primärbanken daher nur zu wenigen Änderungen kommen. Betroffen sind die genossenschaftlichen Primärbanken in ihrem täglichen Geschäft vor allem durch die gemeinsamen Banknormen CRD IV und CRR, welche die Basel



Prof. Dr. Theresia Theurl

III-Regelungen umsetzen und den europarechtlichen Rahmen für Kreditinstitute in Bezug auf Solvabilität, Liquidität und Meldepflichten bilden. Hier kommt es insbesondere zu Änderungen in Bezug auf die Definition der Eigenmittel, die Eigenmittelunterlegung, die Großkreditregelungen, die Offenlegung sowie die Vorschriften zur Corporate Governance. Auch der zentrale Abwicklungsmechanismus (SRM) und die gemeinsamen Regeln für Sanierung und Abwicklung (BRRD) haben das Ziel, das Sicherheitsniveau im europäischen Bankensektor zu erhöhen. Die Relevanz dieser Maßnahmen sollte aus Sicht von Gerhard Hofmann für die genossenschaftliche FinanzGruppe aber eher gering sein, da diese vor allem in Bezug auf die Eigenkapitalausstattung bereits sehr gut aufgestellt sei. Für die klassischen Ortsbanken bleibt es bei zwei Fonds, in die sie einzahlen: Den europäischen Abwick-



Gerhard Hofmann

lungsfonds SRF – anstelle eines Beitrags zum deutschen Restrukturierungsfonds – sowie die Institutssicherung des BVR. Herr Hofmann betonte, dass die Sicherungseinrichtung des BVR für den Verbund entscheidend sei. Diese garantiere Stabilität, Kundenschutz und Wettbewerbsfähigkeit. In den 80 Jahren des Bestehens der Sicherungseinrichtung hat es nicht eine Insolvenz einer deutschen Genossenschaftsbank gegeben. Ein wichtiges Ziel für die genossenschaftliche FinanzGruppe ist die reibungslose Migration der Sicherungseinrichtung in die Bankenunion. Der Erfolg der Bankenunion sei absolut notwendig, die Einrichtung einer Transferunion hingegen nicht, eine solche sei abzulehnen. Nicht nur deswegen sollten die Interessen der Regionalbanken mit noch mehr Einsatz im Machtzentrum der EZB vertreten werden, sondern auch um eine Risikogerechtigkeit im Vergleich zu den als „too big to fail“ eingestuftem Großbanken zu erreichen. Innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe sei es bedeutsam, flexibel auf Änderungen des

Marktes und der Regulierung einzugehen. Die Aufgabe der Verbände sei es, die Institute von ihren regulatorischen Anforderungen durch adäquate IT-Lösungen zu entlasten. Er schloss seinen Vortrag mit dem Hinweis, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe den Erfolg der Bankenunion wolle, die Bedingungen aber aktiv mitbestimmt werden müssten. Die Bankenunion solle als Chance und nicht als Risiko verstanden werden. Im anschließenden Vortrag referierte



Hans-Bernd Wolberg

Hans-Bernd Wolberg, Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK AG, über Compliance im Bankensektor und die Anforderungen und Herausforderungen für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Compliance ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, die das regelkonforme Verhalten eines Unternehmens, seiner Organe und Mitarbeiter im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien sowie die Erfüllung von selbst gesetzten Standards und Anforderungen umfasst. Im Rahmen der wachsenden Regulatorik dehnen sich auch die Aufga-

benfelder der Compliance-Funktion in der Kreditwirtschaft aus. Wurde in der Vergangenheit das Hauptaugenmerk auf die Kapitalmarkt-Compliance und damit den Schutz von Kundeninteressen gelegt, sind nun auch die MaRisk-Compliance mit dem Ziel des Schutzes des Vermögens des Instituts sowie die Corporate-Compliance mit dem Ziel des Schutzes der Organe und der Mitarbeiter eines Instituts von höchster Bedeutung. Hans-Bernd Wolberg vertiefte in seinem Vortrag mit der Kapitalmarkt-Compliance die aus seiner Sicht weiterhin größte Herausforderung, welche viele und umfangreiche Rechtsquellen und unternehmensinterne Vorgaben berücksichtigen muss. Verstöße gegen derartige Compliance-Vorschriften können empfindliche Strafen nach sich ziehen, wie sie bspw. im Wertpapierhandelsgesetz verankert sind. Exemplarisch für die Kapitalmarkt-Compliance ging er auf die Anforderungen an Vergütungssysteme sowie die Mitarbeiteranzeigerordnung ein und gab einen kurzen Ausblick auf MiFID II. Die Institutsvergütungsordnung soll



Dr. Wolfgang Baecker



Helmut Gawlik

eine auf kurzfristige Parameter ausgegerichtete Vergütungspolitik verhindern, um einen langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg nicht zu gefährden. Für die Banken bedeutet dies insbesondere eine ausführliche Dokumentation, z. B. hinsichtlich der Zielvereinbarung und -erreichung. Eine ausführliche Dokumentation erfordert auch die WpHG-Mitarbeiteranzeigerverordnung. Hiernach sind seit November 2012 sämtliche Beschwerden eines Privatkunden, die aufgrund der Tätigkeit eines Anlageberaters erhoben werden, der BaFin zu melden. Die Finanzmarkttrichtlinie MiFID II soll die Finanzmärkte innerhalb der EU harmonisieren, indem nationale Regelungen für Finanzdienstleistungen, ihre Transparenz und den Anlegerschutz angepasst und erweitert



Rainer Mellis

werden. Zum Abschluss seines Vortrages ging Hans-Bernd Wolberg auf die Herausforderungen ein, die für die genossenschaftliche FinanzGruppe aus den Compliance-Anforderungen entstehen. Sehr anspruchsvoll sei die Abarbeitung sämtlicher aufsichtsrechtlicher Anforderungen für die genossenschaftlichen Primärbanken mit relativ kleiner Betriebsgröße, zumal durch die arbeitsteilige Organisation das regulatorische Fachwissen in den Verbundunternehmen gebündelt ist. Das Outsourcing der Kapitalmarkt-Compliance und MaRisk-Compliance sei erlaubt und eine ausreichende Unterstützung durch Verbände und Zentralbanken sichergestellt. Entscheidend für eine Compliance-Kultur sei das Vorleben durch den Vorstand und leitende Angestellte sowie die Kenntnisse der Personen und Gepflogenheiten vor Ort.

Im abschließenden Vortrag thematisierte Dr. Wolfgang Baecker, Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Westmünsterland eG, die Risiken und Nebenwirkungen beim Erfolgsrezept „Genossenschaftliche Beratung“. Zunächst ging Dr. Baecker auf die sich rasant entwickelnden externen Rahmenbedingungen ein, die auf die Banken einwirken. Ob Facebook oder Finanzmarktkrise – es sei immer nur gesichert, dass die Kunden auf der Höhe der Zeit sind, nicht aber das eigene Geschäftsmodell, die Technik oder die Prozesse und Strukturen. Früher habe die Technologisierung die Bank verändert, was sich dann auf den Kunden auswirkte. Diese Wirkungskette hat sich verändert: Heute ändert die Digitalisierung den Kunden, was sich

dann auf die Bank auswirkt. Die genossenschaftliche FinanzGruppe müsse sich gemeinsam unter dem Dach der „Genossenschaftlichen Beratung“ diesen Herausforderungen stellen. Diese sei trotz Direktbanken und Digitalisierung weiterhin sehr aktuell, weil die Menschen gerade in Zeiten der Finanzkrise die persönliche Nähe und das Vertrauen zu einem verantwortlichen Ansprechpartner wertschätzen. Im Vordergrund der „Genossenschaftlichen Beratung“ stehen dementsprechend die genossenschaftlichen Werte und die Wiedererkennung durch eine einheitliche Marke. Keineswegs dürfe man sich aber auf dem bisher Erzielten ausruhen, eine stetige Weiterentwicklung ist für einen nachhaltigen Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe erforderlich. Hierzu zählt insbesondere, in allen Kundensegmenten kostendeckend zu arbeiten, den Multikanalvertrieb auszubauen und den Gesamtprozess der Kundenberatung zu optimieren. Um Technik mit persönlicher Beratung zu verbinden, sei vor allem ein funktionierendes Zusammenarbeiten mit den Rechenzentralen erforderlich. Für die VR-Bank Westmünsterland eG baut der VR-Fokus 2015 auf einem Vertriebs- und Beratungskonzept sowie den Strategieprojekten „Beratungsqualität“ und „webErfolg“ des BVR auf. Inhaltliches Ziel ist der dauerhafte Erhalt eines bedarfsgerechten Beratungs- und Serviceangebotes für die Mitglieder und Kunden mittels eines passenden und finanziell darstellbaren Konzeptes. Betriebswirtschaftliches Ziel ist die dauerhafte Gewährleistung des strukturellen

Gewinnbedarfs, um zukünftige Geschäfte im Sinne der Kunden zu ermöglichen und zu sichern. Dr. Baecker kam zu dem Fazit, dass sich die genossenschaftliche FinanzGruppe erst auf den Weg in die Gegenwart und dann in die Zukunft machen sollte. Für diesen Weg sei das Konzept der „Genossenschaftlichen Beratung“ ein idealer Sammelplatz und ein guter Antrieb, obgleich man sich nicht auf sie allein verlassen darf.

Im Anschluss an die Vorträge erfolgte eine von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion unter dem Titel „Beratungsqualität unter staatlichem Einfluss – Wie gut sind die Genossenschaftsbanken?“ Mit Helmut Gawlik, Geschäftsführer der VR-NetWorld GmbH, Ferdinand Klink, Vorstandsmitglied der Volksbank Thülen eG, Rainer Mellis, Vorstandssprecher der Volksbank Düsseldorf Neuss eG sowie Dr. Annabel Oelmann, Leiterin Gruppe Finanzdienstleistungen bei der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen, konnten wiederum hochrangige Diskutanten gewonnen werden, deren Tätigkeitsfelder stark von den regulatorischen Entwicklungen und Vorgaben des Verbraucherschutzes beeinflusst werden.

Zu Beginn der Podiumsdiskussion zeigten die Diskutanten ihr Verständnis einer „fairen“ Beratung auf. Frau Dr. Oelmann versteht unter diesem Konzept vor allem einen bedarfsgerechten, individuellen Ansatz in Form einer ganzheitlichen Beratung und somit keine Beratung „aus der Schublade“. Daneben steht als ebenso wichtige Anforderung die Transparenz. So

muss der Kunde zum einen verstehen können, welche Kosten für ihn entstehen und zum anderen soll er abschätzen können, welche Risiken mit den jeweiligen Produkten verbunden sind. Zustimmung hinsichtlich einer „fairen“ Beratung gewann Frau Dr. Oelmann in ihren Ausführungen bei Ferdinand Klink. Um eine gute Beratungsqualität gewährleisten zu können, sind für ihn darüber hinaus auch geschulte und motivierte Mitarbeiter notwendig. In diesem Zusammenhang hat die Volksbank Thülen eG frühzeitig das Projekt „Beratungsqualität“ des BVR aufgegriffen, um die Berater im Tagesgeschäft zu entlasten. Auch Rainer Mellis bestätigt eine Übereinstimmung mit dem diskutierten Konzept einer „fairen“ Beratung. Er ist jedoch der Meinung, dass die Politik durch die erheblichen regulatorischen Vorschriften über das eigentliche Ziel hinaus schießt. Allein durch die Kraft der genossenschaftlichen FinanzGruppe sei es möglich, den entstehenden Aufwand zu stemmen. Das gemeinsame Ziel des Projektes „Genossenschaftliche Beratungsqualität“ sei eine gute Beratung für Kunden und Mitglieder sowie die eigene Zukunftssicherheit. Helmut Gawlik wies darauf hin, dass sich Kunden heutzutage an erster Stelle selbstständig im Internet beraten und somit bereits über ein hohes Wissen verfügen. Durch die Projekte „Beratungsqualität“ und „webErfolg“ wäre zwar ein spürbarer Sprung nach vorne gelungen, jedoch sei die erforderliche digitale Transformation bei den genossenschaftlichen Primärbanken noch nicht in einem ausreichendem Maße angekommen.



Ferdinand Klink

An dieser Stelle hob Rainer Mellis die Bedeutung der persönlichen Beratung in der Filiale hervor. Diese ermögliche – im Gegensatz zum Onlinevertrieb – den Abschluss von hochwertigen Bankprodukten, wofür auch die im Vergleich zu Direktbanken deutlich höhere Produktnutzungsquote steht. Ferdinand Klink merkte an, dass sich die durch das Beratungsprotokoll ausgelöste Verunsicherung im Vertrieb gelegt habe und sich die Berater nun wieder mehr auf Wünsche und Fragen der Kunden konzentrieren können. Da man den Kunden in allen Lebensphasen begleiten wolle, ziehe man sich bewusst nicht aus der Beratung bestimmter Produkte zurück. Frau Dr. Oelmann konstatierte an dieser Stelle, dass die Beratungsqualität der Volksbanken und Raiffeisenban-



Dr. Annabel Oelmann



Mit großem Interesse folgten die Teilnehmer den Referenten

ken im Vergleich zu anderen Institutsgruppen – vor allem im Konsumenkreditbereich – überzeugend sei. Potenziale sieht sie allerdings für alle Bankgruppen in der Anlageberatung in Zeiten inflationsbedingter Verluste. Dass die Regulatorik die Kundenberatung auch unterstützen kann, verdeutlichte Rainer Mellis. Es wäre zwar ein 18-seitiges Protokoll der Beratung erforderlich, dies könne jedoch sehr spannend und lehrreich gestaltet werden. Im Vergleich zu anderen Institutsgruppen sei die genossenschaftliche FinanzGruppe bei der Umsetzung und Anwendung in einer Vorreiterrolle. Die Unterstützung der Verbände und Rechenzentralen sei in diesem Zusammenhang positiv hervorzuheben, so Ferdinand Klink. Damit sei es auch für kleinere Institute mit geringeren personellen Ressourcen wie die Volksbank Thülen eG möglich, die regulatorischen Vorgaben umzusetzen. Dass aber nicht nur die Bank, sondern auch der Kunde Pflichten zu erfüllen hat, betonte Dr. Oelmann. Dazu gehört ihrer Ansicht nach eine finanzielle Allgemeinbildung des Kunden,

eine gute Vorbereitung auf ein Beratungsgespräch sowie eine kritische Auseinandersetzung mit den Vorschlägen des Bankberaters.

Die traditionelle Schlussrunde begann Prof. Theurl mit der Frage, welche Wünsche die Diskutanten hinsichtlich der regulatorischen Vorgaben zur Kundenberatung haben. Die Aussage von Frau Dr. Oelmann, dass „weniger oft mehr ist“, fand bei allen Diskutanten Unterstützung. Rainer Mellis forderte die Politik darüber hinaus dazu auf, mehr zuzuhören. Es sei ein Problem, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe keine so umfangreiche Lobbyarbeit wie die Großbanken betreiben könne. Ferdinand Klink bemängelte weitergehend, dass die Politik meist aktionsgetrieben sei und nicht die aus der teilweise ausufernden Regulierung entstehenden Kosten berücksichtigen würde. Im Anschluss befragte Prof. Theurl die Diskussions Teilnehmer, wie das allgemeine Finanzwissen der Bevölkerung erhöht werden könne. Helmut Gawlik unterstützte diese Frage mit dem Hinweis, dass durch das Internet der vorhande-

ne Informationsgehalt gestiegen sei, die Intransparenz aber ebenso. Persönliche und kompetente Beratung sei daher weiterhin gefragt. Frau Dr. Oelmann sieht hier ebenso wie Ferdinand Klink die Schule in der Pflicht, die nötige Finanzbildung zu vermitteln. Eine Unterstützungsleistung erbringt diesbezüglich nach Aussage von Rainer Mellis die Volksbank Düsseldorf Neuss eG, indem sie entsprechende Projekte in neunten und zehnten Klassen von Hauptschulen sehr konkret und aktiv unterstützt.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 26. Januar 2015 in Münster statt.

---

➔ Florian Klein  
☎ (0251) 83-2 28 07  
✉ [florian.klein@ifg-muenster.de](mailto:florian.klein@ifg-muenster.de)

---

## Wissenschaft und Praxis im Gespräch im Wintersemester 2013/2014

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

Ein Jubiläum feierte die Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 20. Januar 2014. Das Institut für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl hatte zum zwanzigsten Mal eingeladen, um die aktuellen Herausforderungen der Genossenschaftsbanken zu diskutieren. In vier Vorträgen sowie einer anschließenden Podiumsdiskussion wurde vor einer großen Anzahl an interessierten Teilnehmern herausgearbeitet und diskutiert, warum Genossenschaftsbanken besser sind und wie die Stärken der genossenschaftlichen FinanzGruppe weiter gestärkt werden können.

Wolfgang Etrich, Vorstand der Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok, eröffnete das Symposium mit einem Vortrag über die Stärkung des Prozessmanagements als zentrale Herausforderung der Genossenschaftsbanken. Diese sehen sich wie alle Kreditinstitute mit einer steigenden Komplexität ihres Umfeldes konfrontiert. Als prägnante Beispiele führte Wolfgang Etrich die steigende Anzahl an Informationen, rasante Entwicklungen in der IT und zunehmende Regulierungsaufgaben an. Diese Dynamik habe Auswirkungen auf die Genossenschaftsbank als Organisationseinheit, die sich den Entwicklungen anpassen müsse. Da jedoch die Veränderungsgeschwindigkeit inzwischen höher sei als die Lerngeschwindigkeit, komme es vermehrt zu einem Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, zu individuellen Lösungen und unterschiedlichen Vorgehensweisen sowie zu steigenden Fehlerquoten. Das Projekt „Vereinfachung und Vereinheitlichung von Prozessen“ wurde von der Volksbank eG Delmenhorst Schierbrok initiiert, um die Lerngeschwindigkeit wieder der Veränderungsge-

windigkeit anzupassen. Die Zielsetzung des Projektes sieht daher eine Steigerung der Produktivität an jedem Arbeitsplatz, eine Steigerung der Qualität aus Kundensicht sowie die Verankerung des Strebens nach laufenden Vereinfachungen und Verbesserungen in der Unternehmenskultur vor. Erreicht werden soll dies durch die Festlegung und konsequente Umsetzung von Standards, durch einen zielgerichteten Technikeinsatz sowie durch die Installation eines Systems einer laufenden aktiven Steuerung und Überwachung der Abläufe. Nach einer Bestandsaufnahme der größten Kostentreiber wurden Lösungsansätze zur Verankerung der grundsätzlichen Zielrichtung in Strategie und Zielkultur sowie zur Schaffung von Verantwortung und Verankerung der notwendigen Methodenkompetenz im Unternehmen erarbeitet. So wurden beispielsweise in der Kundenberatung und in den Serviceprozessen sämtliche Prozessschritte dahingehend beurteilt, ob sie die einfachste Lösung sind und ob sie rechtlich erforderlich sind. In der Konsequenz wurde unter anderem eine marktnahe Sachbearbeitung eingeführt, damit sich Vertriebs-

mitarbeiter wieder stärker den tatsächlichen Vertriebsaufgaben widmen können. Wolfgang Etrich beendete seinen Vortrag mit dem Hinweis, dass es eine Kunst sei, das wegzulassen, was nicht unbedingt erforderlich ist. Im anschließenden Vortrag referierte Joachim Schorling, Vorstand der Volksbank in Schaumburg eG mit Sitz in Rinteln, über den Erfolg durch Multikanalbanking und die Stärkung des Vertriebsweges Internet. Im vom BVR initiierten FitnessCheck Web 1.0 hatte die Volksbank in Schaumburg eG im Jahr 2012 erhebliches Potenzial im eigenen Internetauftritt festgestellt. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde kein Produktverkauf im Internet angeboten, da die persönliche Beratung als maßgeblich beurteilt wurde. So griffen ca. 90 % der Nutzer nur auf die Unternehmenshomepage zu, um Zahlungsverkehr abzuwickeln. Im Anschluss an die Ergebnisse des FitnessChecks wurde die Entscheidung getroffen, als Pilotbank am Internetstrategieprojekt „webErfolg“ des BVR teilzunehmen. Das Ziel dieses Projekts ist es, dass die Volks- und Raiffeisenbanken bis 2015 den Marktstandard im Internetbanking er-

reichen und im Jahr 2018 die Nr. 1 in Mitglieder- und Kundenzufriedenheit im Online-Kanal sind. Hervorzuheben ist dabei, dass der Vertriebsweg Internet die Filiale ergänzt, nicht ersetzt. Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Aufbau des Vertriebsweges Internet sei die Integration in die Gesamtstrategie, die Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter und eine entsprechende Investitionsbereitschaft. Joachim Schorling zeigte den Teilnehmern die verschiedenen Eckpunkte des Projektes auf. Zuletzt wurden Anfang Januar der Produktverkauf von Tagesgeld-, Spar- und Festgeldkonten im Internet gestartet. Zudem werden nun Produkte der Verbundpartner, wie z. B. Pflegeversicherungen, Bausparverträge und Konsumentenkredite, über die Homepage der Volksbank angeboten. In einer Umfrage konnte festgestellt werden, dass die Kunden sehr zufrieden mit dem neuen Online-Auftritt ihrer Volksbank sind. Die Zugriffe auf die Unternehmenshomepage wurden mehr als verdoppelt. Er stellte eindrücklich dar, wie die Kraft der genossenschaftlichen FinanzGruppe die einzelne Genossenschaftsbank bei der Umsetzung derartiger Projekte unterstützen kann. So konnte die Volksbank in Schaumburg eG auf die Betreuung des Genossenschaftsverbands ebenso zurückgreifen wie auf die Unterstützung durch die VR-NetWorld GmbH und die GAD eG. Nur mit dieser Kraft des Verbundes sei es möglich, das Ziel „TOP Filiale + TOP Onlinebank“ zu erreichen. Ingo Stockhausen, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Oberberg eG mit Sitz in Wiehl, zeigte im Anschluss

auf, wie eine Genossenschaftsbank die Fläche stärken und Erträge durch Filialausbau generieren kann. Während sich regionale Wettbewerber aus der Fläche des mittelständisch geprägten Oberbergischen Kreises zurückziehen, tätigt die Volksbank Oberberg eG umfassende Investitionen in die Modernisierung und in den Ausbau des Filialnetzes. So wurden seit 2008 drei neue Geschäftsstellen in Bergneustadt-Wiedenest, Engelskirchen-Loope und Gummersbach-Niederseßmar eröffnet. Die Eröffnung der 30. Geschäftsstelle der Volksbank Oberberg eG auf dem Gummersbacher Steinmüllergelände avisierte Ingo Stockhausen für das Jahr 2015. Insgesamt sind ca. 70 % der Mitarbeiter der Volksbank Oberberg eG im Markt bzw. im marktnahen Bereich aktiv. Er zeigte anschaulich auf, wie der persönliche Kontakt des Beraters zu den Kunden den Image- und damit auch den Wettbewerbsvorteil sichert. Neben der positiven Resonanz aus der Bevölkerung, insbesondere nach dem Rückzug der Wettbewerber aus der Fläche, bestätigen auch die Zahlen die Geschäftspolitik der Volksbank Oberberg eG: Die Kunden-, Konten- und Mitgliederentwicklung der drei neuen Geschäftsstellen verzeichnen einen kontinuierlichen Aufwärtstrend und stärken damit auch das Ergebnis der Gesamtbank. Dies bestärkt die Volksbank Oberberg eG laut Stockhausen darin, auch in Zukunft einen Multikanalvertrieb mit Schwerpunkt Standortfiliale zu verfolgen. Um dabei dem Anspruch an eine hohe Beratungsqualität bei Dezentralität gerecht zu werden, wird die Volksbank Oberberg eG

das Projekt „Beratungsqualität“ des BVR umsetzen.

Im letzten Vortrag ging Mark Heiter, Vorstand der VR-Bank Nordeifel eG mit Sitz in Schleiden, auf die Frage ein, wie die Mitgliedschaft als zentrales Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaftsbanken gestärkt werden kann. Die VR-Bank Nordeifel eG weist hier erfolgreiche Erfahrungen auf, da durch die Verfolgung einer konsequenten MemberValue-Strategie die Mitgliederzahl seit 2002 fast verdoppelt werden konnte. Inzwischen sind über 80 % der Privatkunden der VR-Bank Nordeifel eG Mitglieder und damit Eigentümer ihrer Bank. Dass sich diese strategische Ausrichtung betriebswirtschaftlich lohnt und nicht aus Gründen der „Sozialromantik“ verfolgt wird, zeige sich beispielsweise an einer höheren Produktnutzungsquote von Mitgliedern gegenüber Nichtmitgliedern. Die einzelnen Bestandteile des MemberValues, der unmittelbare, der mittelbare und der nachhaltige MemberValue werden von der VR-Bank Nordeifel eG gleichermaßen intensiv in der Strategie berücksichtigt. Der unmittelbare MemberValue, zu dem alle Leistungen zählen, die den Mitgliedern einen direkten Nutzen stiften, wird bei der VR-Bank Nordeifel eG insbesondere durch eine gezielte und bedarfsgerechte Beratung der Privat- und Firmenkunden erzielt. Dazu werden Instrumente wie der VR-Finanzplan, der Unternehmerdialog oder der Baufinanzierungsdialog eingesetzt. Zusätzlich wurden innovative Angebote wie eine wöchentliche Mitglieder-Sprechstunde bei den Vorstandsmitgliedern eingeführt. Der mittelbare

MemberValue, der alle pekuniären Ströme, die von der Genossenschaftsbank zu den Mitgliedern fließen, berücksichtigt, baut bei der VR-Bank Nordeifel eG neben der jährlichen Dividende auf Bonuspunkten auf, welche an die Mitglieder je nach Geschäftsintensität ausgezahlt werden. Der nachhaltige MemberValue, der das Prinzip der Langfristigkeit beinhaltet, wurde bei einer Umfrage unter den Kunden der VR-Bank Nordeifel eG als wichtigster Bestandteil der MemberValue-Strategie ermittelt. Hierzu zählte Mark Heiter beispielsweise die Mitbestimmung der Mitglieder bei der Verteilung von Spendengeldern sowie die Förderung des gesellschaftlichen Engagements der Vereine in der Region. Darüber hinaus solle noch mehr Demokratie in der Genossenschaft und ein intensiver Dialog mit den Mitgliedern erreicht werden. Eine konsequente Verfolgung der MemberValue-Strategie führe schließlich zu einem Nutzen/Mehrwert sowohl für das Mitglied als auch für die Bank.

Im Anschluss an die Vorträge erfolgte eine von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion unter dem Motto „Stärken stärken – Perspektiven der Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe“. Aufbauend auf der Diskussion von Stärken sowie möglichen Schwächen wurden Zukunftsperspektiven der genossenschaftlichen FinanzGruppe erörtert. Mit Ralf W. Barkey, Vorstandsvorsitzender des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes, Carsten Graaf, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Meerbusch eG, Wolfgang Kirsch, Vorstandsvorsitzender

der DZ BANK AG sowie Dr. Matthias Metz, Vorsitzender des Vorstandes der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, konnten wiederum namhafte Vertreter aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe gewonnen werden.

Zu Beginn der Podiumsdiskussion zeigte Wolfgang Kirsch aufbauend auf den Erfahrungen der Finanzmarktkrise die Zukunftsfähigkeit der Zusammenarbeit der Genossenschaftsbanken mit den Verbundunternehmen auf. So richte die DZ BANK AG ihr Geschäftsmodell an der Strategie „Verbund first“ aus. Dies verdeutlichte er exemplarisch anhand bereits ergriffener Maßnahmen. Vorteile von Genossenschaftsbanken gegenüber den Wettbewerbern führte Carsten Graaf auf die Individualität des Geschäftsmodells der Primärinstitute zurück. Diese Vorteile haben sich in einem stetigen Kunden- und Mitgliederzuwachs trotz Niedrigzinsphase manifestiert. Dabei verdeutlichte er, dass der Kundenzuwachs zugleich einen Handlungsbedarf für die Primärbanken darstelle. So müsse das

entgegengebrachte Vertrauen gestärkt und gefestigt werden. In der zunehmenden Regulierungskomplexität sehen alle Podiumsdiskutanten übereinstimmend eine Herausforderung für die Genossenschaftsbanken. Aufgrund dessen müsse gemäß Dr. Metz und Ralf Barkey die genossenschaftliche FinanzGruppe einen guten und nachhaltigen Kontakt zur Politik aufbauen. So gelte es, den wichtigen Entscheidungsträgern auf EU-Ebene, die die Strukturen der genossenschaftlichen FinanzGruppe bislang nur unzureichend kennen, die Besonderheiten dieses Verbundes zu verdeutlichen. Ralf Barkey sieht hierbei durch einen konsequenten Einbezug der Mitglieder der Primärbanken einen Erfolgsfaktor. Wolfgang Kirsch betonte die Befreiung der Abzugspflicht von Verbundbeteiligungen vom harten Kernkapital als ein Beispiel, das zeige, dass durch die bereits erfolgte politische Kommunikation schon einiges erreicht wurde. Unabhängig davon gelte es gemäß Kirsch, den steigenden Regulierungskosten



V.l.n.r.: Dr. Matthias Metz, Ingo Stockhausen, Mark Heiter, Wolfgang Etrich, Ralf W. Barkey, Prof. Dr. Theresia Theurl, Wolfgang Kirsch, Joachim Schorling, Carsten Graaf

durch eine Optimierung von Prozessen zu entgegnen. Durch die Durchführung von IT-Investitionen mit der Zielsetzung der Erleichterung der Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe sollte die für die Beratung der Kunden zur Verfügung stehende Zeit der Primärbanken vor Ort erhöht werden. In einer weiteren Steigerung der Unterstützung der Primärbanken sieht auch Ralf Barkey die zukünftige Bedeutung des Verbands. So gelte es, Prozesse der Genossenschaftsbanken durch den Verband zu begleiten, zu moderieren und schlussendlich abzuschließen, aber auch Anregungen zu geben. Ziel der unterstützenden Tätigkeiten des Verbundes müsse die Steigerung der Nettomarkt-

zeit für die Primärbanken sein, welche durch die Regulierung stark beeinträchtigt werden, so der Zukunftsausblick von Carsten Graaf. Übereinstimmend mit den anderen Diskutanten argumentierte Dr. Metz, dass die gut funktionierende Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe auch damit verbunden sei, dass es in den nächsten Jahren zu Fusionen auf der Verbundebene kommen würde. Ralf Barkey betonte, dass sich die Zukunftsaussichten mit dem emotionalen Aufladen der Marke der genossenschaftlichen FinanzGruppe deutlich verbessern lassen. Auch Wolfgang Kirsch sieht in der Steigerung der Markensichtbarkeit einen wichtigen Erfolgsfaktor für die genos-

senschaftliche FinanzGruppe der Zukunft. Wenngleich zukünftig viele Herausforderungen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu bewältigen sind, so waren sich die Podiumsdiskutanten darüber einig, dass diese aus einer Position der Stärke heraus erfolgreich in Angriff genommen werden können.

---

📞 Florian Klein  
☎ (0251) 83-2 28 07  
✉ [florian.klein@ifg-muenster.de](mailto:florian.klein@ifg-muenster.de)

---

## Wohnen – oder darf es ein bisschen mehr sein?

### *23. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“*

Am 19. März 2014 fand zum 23. Mal das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. im Mövenpick Hotel in Münster statt.

Im Rahmen der Veranstaltung referierten zahlreiche Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft vor etwa 150 Teilnehmern unter dem Oberthema „Wohnen – oder darf es ein bisschen mehr sein“. Dabei wurden den Teilnehmern in den Vorträgen und den daran anschließenden Diskussionen unterschiedliche Impulse und Ansätze zur Erweiterung des Leistungsspektrums der Wohnungsgenossenschaften vorgestellt. Die Veranstaltung wurde durch den Verbandsdirektor des VdW Rheinland

Westfalen e.V. RA Alexander Rychter eröffnet. Dieser veranschaulichte nach einer kurzen und herzlichen Begrüßung der Teilnehmer und Referenten die Notwendigkeit der Mitgliederorientierung für Wohnungsgenossenschaften, insbesondere aufgrund der sich wandelnden Nachfragebedürfnisse. Mit einer Darstellung möglicher Zusatzdienstleistungen, wie dem Angebot von Gästewohnungen, Multimedia oder sogar Elektrizität, leitete er anschließend zu den Vorträgen der weiteren Referenten über.

Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster stellte in ihrem Vortrag „Wohnungsgenossenschaften schaffen Werte über ihre Kernkompetenz hinaus“ Reaktionsmöglichkeiten auf die sich ändernden Nachfragebedingungen im Wohnungsmarkt in den Mittelpunkt. Sie veranschaulichte mit Hilfe des theoretischen Konzepts des Kernkompetenzansatzes, in welcher Form Zusatzangebote für Genossenschaftsmitglieder idealerweise zu organisieren

sind. Hierbei stellte Prof. Theurl deutlich heraus, dass die Harmonisierung der Zielsetzungen des Unternehmens mit den Anforderungen der Mitglieder eine Grundvoraussetzung für den zukünftigen Erfolg ist. Ihr Vortrag schloss mit der Aufforderung an die Wohnungsgenossenschaften sich kritisch mit den eigenen Kernkompetenzen auseinanderzusetzen und nicht im Kerngeschäft liegende Aktivitäten gegebenenfalls an vertrauenswürdige Kooperationspartner auszulagern. Durch dieses Vorgehen, so Prof. Dr. Theurl, würde es Wohnungsgenossenschaften auch künftig möglich sein, nachhaltige Werte für Mitglieder und daraus abgeleitet für deren Wohnumfeld zu schaffen.

„Ein Blick über die Grenzen: Welches Selbstverständnis haben die Wohnungsunternehmen in den Niederlanden?“ war das Thema des anschließenden Vortrags von Marion Wolters, Geschäftsführerin von De Woonplaats, Enschede (NL). In diesem stellte sie zunächst unterschiedliche Maßnahmen des niederländischen Wohnungsunternehmens, wie z.B. die gemeinschaftliche Wohnraum- und Wohnungsgestaltung vor, die allesamt auf das übergeordnete Ziel des Unternehmens „die Mieter aktiv in den Entscheidungsprozess bei Neubauprojekten und Sanierungsmaßnahmen einzubinden“ ausgerichtet sind. Daran anschließend zeigte Wolters, wie durch eine Ausweitung des Freizeitangebots, z.B. durch das Bereitstellen von vergünstigten Theaterkarten und den Aufbau von multifunktionellen Gebäuden der sozialen Segregation vorgebeugt werden kann. Sie lieferte hiermit auch für deutsche Wohnungs-

genossenschaften überlegenswerte Perspektiven.

Mit dem Thema „Energieerzeugung: Handlungsempfehlungen für Wohnungsgenossenschaften“ leitete Prof. Dr. Norbert Raschper, Professor für technisches Immobilienmanagement an der EBZ Business School Bochum und Geschäftsführer der iwv Entwicklungsgesellschaft in Braunschweig, die Vorträge zu den Möglichkeiten der Energieerzeugung durch Wohnungsgenossenschaften ein. In diesem diskutierte er zunächst die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Verfahren der Energieerzeugung, bevor er anschließend Verwendungsalternativen für die erzeugte Energie diskutierte. Er ermutigte Wohnungsgenossenschaften dabei eindringlich, trotz steuerlicher Herausforderungen, auch das Konzept des Weiterverkaufs von Strom und Wärme an die eigenen Mitglieder zu erwägen.

Die praktische Umsetzung und die positiven Auswirkungen der wohnungsgenossenschaftlichen Energieerzeugung verdeutlichte Gernot Jakobi, Vorstandsvorsitzender der Wohnbau Bergstraße eG, Bensheim in seinem anschließenden Vortrag „Energieerzeugung: Das energetische Konzept der Wohnbau Bergstraße eG“. Anhand des Beispiels der installierten Kombination aus kooperativ betriebener Biogasanlagen und Blockheizkraftwerken zur Erzeugung von Wärmeenergie und Elektrizität, veranschaulichte Jakobi wie auch ohne staatliche Subventionen eine wirtschaftlicher Mehrwert für Genossenschaft und Mitglieder, in Form von niedrigen Energiekosten und zusätzlichen Erträgen geschaffen werden

kann. Er lieferte damit die praktische Bestätigung für die von Prof. Dr. Raschper im Vorfeld formulierten Überlegungen.

Frank Schrecker, Vorstandsvorsitzender der Wohnungsbaugenossenschaft „Berolina“ eG aus Berlin, eröffnete den abschließenden Teil des Symposiums mit seinem Vortrag „Wohnplus – Serviceleistungen können zugebucht werden“. Schrecker präsentierte zunächst das umfangreiche Angebotsportfolio der „Berolina“, das sich unter anderem durch Mietschuldnerberatung, Gästewohnungen, Pflege- und Haushaltsdienstleistungen auszeichnet. Er schilderte die Notwendigkeit der Weiterentwicklung des individuellen Dienstleistungsangebots für die genossenschaftlichen Mieter sowie Möglichkeiten zur strukturierter Implementierung neuer Services. Den Ausgangspunkt des Prozesses bei der „Berolina“ stellen dabei die Bedürfnissen ihrer Mitglieder sowie die der potenziellen Nachfrager dar, die mittels gezielter Umfragen und unter Verwendung externer Analysen ermittelt werden. In einem anschließenden Schritt werden dann, die eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten der Umsetzung analysiert und gegebenenfalls spezialisierte Kooperationspartner, die auf Augenhöhe mit der Genossenschaft agieren, mit der Umsetzung betraut. Durch eine anschließende Bewerbung des Angebots sowie die regelmäßige Evaluierung der Nutzung kann so ein bedarfsgerechtes und langfristig wirtschaftliches Produktportfolio aufgebaut werden.

„Insourcing vs. Outsourcing: Handlungsmöglichkeiten bei Messdiensten“ war der Titel des Vortrags von

Rolf Kalleicher, Vorstandsmitglied der Braunschweiger Baugenossenschaft eG, Braunschweig. In diesem stellte er die Vorzüge eines spezifisch auf den Wohnungsbestand abgestimmten Nebenkostenabrechnungssystems dar, die sich zum Beispiel als Zeitersparnis bei den Genossenschaftsmitgliedern widerspiegeln. Da auf der Seite der Genossenschaft zusätzlich ein geringerer Personalaufwand und eine höhere Verbrauchstransparenz resultieren, sieht Kalleicher das Outsourcing des Nebenkostenabrechnungssystems als risikoarme, kundenorientierte und ertragsgenerierende Alternative zur herkömmlichen externen Lösung.

Kai Schwartz, Vorstandsvorsitzender der Baugenossenschaft Freie Scholle eG aus Bielefeld, widmete sich im Rahmen seines Vortrags dem Thema „Multimediaversorgung in der Wohnungsgenossenschaft – Gewinn für die Mitglieder“. Schwartz zeigte dabei, wie aus der Unzufriedenheit mit dem Angebot und der Servicequa-

lität eines Kabelnetzbetreibers die Idee entstand, eine unternehmenseigene, technische Lösung zur Bereitstellung von Fernsehen, Internet und Telefon zu entwickeln und wie diese erfolgreich umgesetzt werden konnte. Neben den technischen Herausforderungen stellte er auch die Anforderungen bei der Partnerwahl dar, schloss allerdings mit der Feststellung, dass das Projekt sowohl für die Genossenschaft, als auch für die Bewohner erhebliche Vorteile gebracht hätte, wie z.B. Kostenersparnisse, ein umfangreiches TV- und Radio-Angebot sowie die Einrichtung eines 24-Stunden-Service-Telefons.

Den gelungenen Abschluss der Veranstaltung bildete der Vortrag von Frau Sylvia Kaufmann von der Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften aus Berlin mit dem Thema „Zu Gast bei Wohnungsgenossenschaften: Anforderungen und Vorteile von Gästewohnungen“. Kaufmann erläuterte den Aufbau einer Datenbank für Gästewohnungen, mit dem Ziel

diese auf Bundesebene allen an dem Projekt beteiligten Genossenschaftsmitgliedern anbieten zu können und so die Mitgliederbindung zu erhöhen. Als Vorteile des Projektes für die Genossenschaften nannte sie die Förderung der genossenschaftsübergreifenden Zusammenarbeit, die Steigerung der Auslastungsquoten von Gästewohnungen sowie die positiven Auswirkungen auf das Image der Wohnungsgenossenschaften, sodass auch hier veranschaulicht werden konnte, wie Wohnungsgenossenschaften von zusätzlichen Serviceangeboten profitieren können.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 22. Oktober 2014 statt.

---

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

---

## Nicht kontrollierende Minderheitsbeteiligungen: Reform der europäischen Fusionskontrollverordnung?

*Forum Kartellrecht*

Sollen nicht kontrollierende Minderheitsbeteiligungen in die europäische Fusionskontrollverordnung integriert werden? Mit dieser Frage setzten sich auf Einladung von Prof. Dr. Theresia Theurl und Prof. Dr. Petra Pohlmann (Institut für Internationales Wirtschaftsrecht) um die 100 Vertreter aus Wissenschaft, Unternehmen und Kanzleien sowie Studierende beim Forum Kartellrecht an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster auseinander, welches am 16. Januar 2014 stattfand.

Das Forum Kartellrecht ermöglicht alljährlich einen interdisziplinären Austausch zwischen Ökonomen und Juristen über aktuelle Themen des Wettbewerbsrechts. Im Mittelpunkt der diesjährigen Veranstaltung stan-

den dabei die aktuellen Überlegungen der EU-Kommission zur Überarbeitung der europäischen Fusionskontrollverordnung, insbesondere die Ausweitung ihrer Anwendung auf den Erwerb von nicht kontrollierenden

Minderheitsbeteiligungen. Diese wurden in einem Konsultationspapier („Towards more effective EU merger control“) vorgestellt. Der Konsultationsprozess ist inzwischen abgeschlossen, ob es tatsächlich zu einer

Reform kommen wird, ist noch nicht entschieden.

Prof. Kai-Uwe Kühn, PhD, von der University of Michigan beleuchtete dieses Thema zunächst aus ökonomischer Perspektive. Der ehemalige Chefökonom der EU-Wettbewerbsdirektion stellte die Frage nach den Effekten von Minderheitsbeteiligungen auf die Preis- und Investitionsentscheidungen der betroffenen Unternehmen in den Vordergrund seines Vortrages. Prof. Kühn kam in seiner Analyse zu dem Ergebnis, dass Minderheitsbeteiligungen durchaus eine wettbewerbspolitische Relevanz besäßen. Die Gefahr wettbewerbsbeschränkender Effekte bestehe vor allem bei „gewichtigen“ Minderheitsbeteiligungen, sie wirken überwiegend langfristig und sind daher sehr differenziert zu bewerten. In seinem Vortrag schlug Prof. Kühn daher vor, „Fallklassen“ zu definieren, sich hauptsächlich auf die horizontalen Beteiligungen zu konzentrieren und ggf. einen Schwellenwert für den prozentualen Erwerb von Unternehmensanteilen festzulegen, ab dem eine Minderheitsbeteiligung von der EU-Fusionskontrollverordnung erfasst wird. Anschließend wurde das Thema von Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Franz Jürgen Säcker (Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Regulierungsrecht an der Freien Universität Berlin) aus juristischer Perspektive betrachtet. Prof. Säcker wies darauf hin, dass es nicht ausreiche, begleitende unternehmensstrategische Absprachen im Zuge von Minderheitsbeteiligungen zu verbieten, da die latente Gefahr der Wettbewerbsbeschränkung dennoch weiterhin bestehen



V.l.n.r.: Prof. Dr. Petra Pohlmann, Prof. Kai Uwe Kühn, Mette After, Prof. Dr. Christian Wey, RA Dr. Tilmann Kuhn, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dr. Andreas Bardong, Prof. Dr. Dr. hc Franz Jürgen Säcker

bleibe. In seinem Vortrag befürwortete er daher eine Ausweitung der EU-Fusionskontrollverordnung auf Minderheitsbeteiligungen. Als weiterer Referent war Dr. Andreas Bardong eingeladen. Der Vortrag des Referatsleiters für deutsche und europäische Fusionskontrolle im Bundeskartellamt ermöglichte einen Einblick in die Thematik der Minderheitsbeteiligungen aus der Sicht eines Vertreters einer Wettbewerbsbehörde, in deren Fusionskontrolle Minderheitsbeteiligungen erfasst werden. Dr. Bardong steht einer Ausweitung der EU-Fusionskontrollverordnung auf die Minderheitsbeteiligungen kritisch gegenüber, da es keine Notwendigkeit dafür gäbe. Anhand konkreter Fälle von Minderheitsbeteiligungen zeigte er auf, dass solche meistens auf lokalen bzw. nationalen Märkten stattfinden. Da daher in der Regel nicht mit grenzüberschreitenden Effekten zu rechnen sei, bringe eine Ausweitung der Kontrolle auf die EU-Ebene kaum Vorteile mit sich.

Im Anschluss an die Referentenvorträge fand eine von Prof. Dr. Theresia

Theurl moderierte und hochklassig besetzte Podiums- und Plenumsdiskussion statt. Auf dem Podium nahmen neben den Referenten Mette Alfter (Associate Director bei Frontier Economics), Dr. Tilman Kuhn (Counsel bei Cleary Gottlieb) und Prof. Dr. Christian Wey (Heinrich Heine-Universität Düsseldorf) Platz. In ihren Eingangsstatements präsentierten sie kontroverse Positionen zur Thematik. In einer angeregten Diskussion standen vor allem die Qualität der Handhabung von Minderheitsbeteiligungen im deutschen Wettbewerbsrecht, die Frage nach den positiven und negativen ökonomischen Effekten von Minderheitsbeteiligungen sowie die Wahrscheinlichkeit und die Ausgestaltung der Reform der EU-Fusionskontrollverordnung im Fokus.

➔ Christian Märkel

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ christian.maerkel@ifg-muenster.de

## „Wie viel Wettbewerb gibt es in Deutschland eigentlich noch?“

*Prof. Dr. Justus Haucap*

Über 100 Zuhörer folgten am 14. März 2014 in der WGZ-BANK in Münster auf Einladung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e. V. dem Vortrag von Prof. Dr. Justus Haucap zur Frage „Wie viel Wettbewerb gibt es in Deutschland eigentlich noch?“. Die hohe Teilnehmerzahl und die angeregte Diskussion im Anschluss an den Vortrag zeigten die große Bedeutung und Aktualität der Thematik. Prof. Haucap machte deutlich, dass sich die Monopolkommission als Anwalt des Wettbewerbs in Deutschland versteht. Die Bedeutung des Wettbewerbs für eine funktionierende Marktwirtschaft gelte es auch der Politik im Gedächtnis zu halten, so Prof. Haucap zu Beginn seines Vortrags.

Nach einer Begrüßung der Teilnehmer durch Werner Böhnke, Mitglied des Aufsichtsrats der WGZ BANK AG und zugleich Präsident des Förderrats der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster, sowie Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, brachte Prof. Dr. Haucap zunächst gute Nachrichten in Form von zwei globalen Makrotrends, die zu einer Intensivierung des Wettbewerbs in Deutschland führen, die Globalisierung und die Digitalisierung der Märkte. Die Globalisierung führe zu einer verstärkten Konkurrenz durch die Öffnung der Märkte. Die Digitalisierung erhöhe den Wettbewerb durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Allerdings erreichen die wettbewerbsfördernden Faktoren nicht alle Wirtschaftsbereiche. Insbesondere die Energiebranche, der Schienenverkehr und die Post sowie Dienstleistungen im Gesundheitswesen und viele freie Berufe seien aus wettbewerbsökonomischer

Perspektive nach wie vor als problematisch anzusehen.

Wegen der besonderen Aktualität lag der Schwerpunkt des Vortrages auf

der Wettbewerbssituation der deutschen Energiebranche vor dem Hintergrund der Energiewende. Insbesondere der Markt für Strom aus



Prof. Dr. Justus Haucap studierte Volkswirtschaftslehre in Saarbrücken und Ann Arbor (Michigan, USA) und promovierte an der Universität des Saarlandes. Es folgten berufliche Stationen an der University of California Berkeley, der New Zealand Treasury in Wellington und der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, wo er sich 2003 auch habilitierte. Vor seinem Ruf nach Düsseldorf 2009 hatte Prof. Haucap Lehrstühle an der Ruhr-Universität Bochum und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg inne. Zudem ist er Forschungsprofessor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung und Mitglied in zahlreichen weiteren wissenschaftlichen Beiräten sowie Mitglied der Monopolkommission.

dem Ruf nach Düsseldorf 2009 hatte Prof. Haucap Lehrstühle an der Ruhr-Universität Bochum und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg inne. Zudem ist er Forschungsprofessor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung, Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung und Mitglied in zahlreichen weiteren wissenschaftlichen Beiräten sowie Mitglied der Monopolkommission.



Erneuerbaren Energien sei durch staatlich festgelegte Fördersätze nahezu frei von Markt- und Wettbewerbsmechanismen, so Prof. Haucap. Das umweltpolitische Ziel der Reduktion des Kohlendioxidausstoßes könne darüber hinaus mit diesen Maßnahmen nicht erreicht werden, da der gesamte CO<sub>2</sub>-Ausstoß in der EU durch Zertifikate beschränkt wird. So würden die Zertifikate, welche durch die eingesparte Menge CO<sub>2</sub> durch die Produktion und die Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland frei werden, verkauft. Dies habe eine Erhöhung des Ausstoßes des Treibhausgases in anderen Bereichen zur Folge. Der Fokus des Vortrages lag allerdings auf den ordnungspolitischen Problemen des EEG. Die Abnahmegarantie für Erneuerbare Energien führe im Extremfall zu negativen Strompreisen, die Prof. Haucap mit einer Art Entsorgungsgebühr gleichsetzte.

Weitere Probleme dieser Ausgestaltung der Energiewende in Deutschland seien der wachsende Netzausbaubedarf, die Sicherstellung der erzeugungsseitigen Versorgungssicherheit sowie die Integrationsfähigkeit der Fördermechanismen in den Europäischen Binnenmarkt.

Um einige der aufgezeigten Probleme zu entschärfen, zeigte Prof. Haucap einige Lösungsansätze auf. Diese beinhalten einen einheitlichen EEG-Einspeisetarif, Marktprämienmodelle, Ausschreibungsmodelle für Erneuerbare-Energien-Kapazitäten und Quotenmodelle, die Stromversorger und/oder Netzbetreiber dazu verpflichten, einen bestimmten Anteil erneuerbarer Energien zu erzeugen bzw. aufzunehmen.

Prof. Haucap gab außerdem einen Überblick über weitere aktuelle wettbewerbspolitische Themen und skizzierte auf die Rückfragen aus dem Pu-

blikum hin einen Ausblick auf die Themen, die das nächste Gutachten der Monopolkommission im Juli bestimmen werden. Es entfaltete sich eine facettenreiche Diskussion, die von Tankstellenkartellen bis zu Akquisitionen von Internetunternehmen reichte.

---

➔ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

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

---

## 12. Alumni-Treffen

*Am 28. und 29. März 2014 in Münster*

Frau Prof. Dr. Theurl konnte 70 aktuelle und ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen sowie Absolventen des Fachs Unternehmenskooperation zum 12. Alumni-Netzwerk-Treffen am 28. und 29. März 2014 begrüßen. Die teilnehmenden IfG-Alumni erlebten zwei abwechslungsreiche Tage. Neben den interessanten Vorträgen von Herrn Prof. Dr. Wiemeyer, Dr. Rolf Greve und Dominik Schätzle stand der informelle Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen der IfG-Alumni im Mittelpunkt dieser Veranstaltung.

Traditionsgemäß eröffnete Prof. Dr. Theurl die diesjährige IfG-Alumni-Veranstaltung mit einer Begrüßung der Teilnehmer, die sich im Anschluss kurz vorstellten. Im darauffolgenden Vortrag der Gastgeberin zeigte sich diese sehr erfreut über die erfolgreich absolvierten Promotionsprojekte. Zudem konnte Frau Prof. Theurl den teilnehmenden Alumni weitere vielversprechende Forschungsvorhaben ankündigen.

Im ersten Vortrag des Alumni-Treffens sprach Prof. Dr. Wiemeyer über Wirtschaftsethik und stellte die Frage: „Können Unternehmen ethisch sein?“. Als Reaktion auf die Forderungen der Gesellschaft nach mehr Ethik in der Wirtschaft und den möglichen Konsequenzen, die aus unethischem Verhalten resultieren, stellen immer mehr Unternehmen interne Verhaltensregeln auf. Diese Corporate Compliance dient dazu, Regeln und Verhaltensweisen vorzugeben und somit ein moralisch vertretbares Handeln des Unternehmens, aber auch der einzelnen Personen, sicherzustellen. In diesem Zusammenhang wurde auf die Verschiedenheit der Vorstellungen von Ethik eingegangen, die sich z. B. nach Person oder Region unterschei-

den. Zur Überprüfung des eigenen Handelns auf ethische Vertretbarkeit, stellte Prof. Dr. Wiemeyer drei grundsätzliche Fragen: 1. Darf mein Handeln öffentlich werden? 2. Was sind die gesellschaftlichen Folgen, wenn sich alle anderen so verhalten wie ich? 3. Ist die Handlung nachhaltig? Ebenso wurde eine mögliche Abhängigkeit der Einhaltung von ethischen Vorstellungen von der Unternehmensform besprochen und dabei auch auf die besondere Form der Genossenschaft eingegangen. Als Professor für katholische Theologie konnte Prof. Dr. Wiemeyer aber auch auf die christlichen Ethikvorstellungen eingehen und diese auf die Wirtschaft übertragen. Zum Abschluss des Vortrags wurde zudem auf die gesellschaftliche Anerkennung, die durch ethisches Handeln resultiert, verwiesen und auch das Eigeninteresse der Unternehmen angemerkt. Diese können sich nicht nur mögliche Kosten ersparen, sondern auch ihre Reputation verbessern. Als Folge sollte Ethik in das Kerngeschäft eines Unternehmens Einzug halten und nicht versucht werden, Werte auf andere Weise, z. B. durch Sponsoring, in das Unternehmen zu integrieren.

Im Anschluss an diesen Vortrag ging es zum gemeinsamen Abendessen ins Restaurant „Silberner Löffel“. In einer entspannten Atmosphäre nutzten die IfG-Alumni die Gelegenheit zu einem informellen Erfahrungsaustausch. Am nächsten Morgen fanden sich wieder alle, trotz teilweise langer Diskussionen bis in die Morgenstunden, interessiert und fit zum gemeinsamen Frühstück im Institut ein.

Der Vortrag mit dem Titel „Perspektiven von Wissenschaft und Forschung“ von Herrn Dr. Greve eröffnete die Vortragsreihe des zweiten Veranstaltungstages. Nach einer kurzen Vorstellung des Wissenschaftsstandorts Hamburg, wurde ein internationaler Überblick über die Ausgaben im Bereich Forschung und Entwicklung gegeben. Anschließend wurde dargestellt, dass es aufgrund des Föderalismus in Deutschland wenig Freiräume für die Verwendung des Budgets im Bereich Forschungspolitik für die einzelnen Bundesländer gibt, da eine hohe Abhängigkeit von Entscheidungen des Bundes vorliegt. Als Herausforderungen wurden bestimmte Rahmenbedingungen in Deutschland, wie das Kooperationsverbot von Hochschulen und die zukünftig auslaufen-

den Bildungspakte, herausgestellt. Ebenso ging Dr. Greve auf das Spannungsverhältnis zwischen Bund und Ländern ein, das aus unterschiedlichen Vorstellungen von Förderpolitik resultiert. Im Gegensatz zu den Ländern, die die zur Verfügung stehenden Mittel ungebunden einsetzen wollen, bevorzugt der Bund die Möglichkeit einer Förderung durch zweckgebundene, strukturierte Programme. Zudem hat die Bedeutung von Drittmitteln zur Finanzierung von Hochschulen, z. B. durch die Wirtschaft, in den letzten Jahren stark zugenommen. Dies hat zur Folge, dass ein Wettbewerb um diese Finanzierungsmittel unter den Hochschulen entsteht. Die Auswirkungen dieser Entwicklung können beispielsweise darin bestehen, dass Hochschulen sich auf das Einwerben von Drittmitteln fokussieren und dadurch eine grundlegende Basisausstattung vernachlässigen. Als weitere Möglichkeit die Wissenschaft an einem Standort zu stärken und die Finanzierung von Forschung zu verbessern, sieht Dr. Greve Kooperationen zwischen Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen. Um das Ziel zu erreichen, den Wissenschaftsstandort Hamburg zu stärken, ist auch hier eine solche Kooperation geplant, so die Ausführungen des Referenten. Zum Abschluss des diesjährigen Alumni-Treffens stellte Dominik Schätzle die Ergebnisse seines Promotionsprojektes vor. Im Rahmen seiner Dissertation, die sich mit dem aktuellen Thema der Bankenregulierung und den Auswirkungen auf die Genossenschaftsbanken beschäftigt, zeigte er die erheblichen Herausforderungen des regulatorischen Rahmen-



Alumni-Teilnehmer 2014

werks Basel III für die genossenschaftlichen Primärbanken auf. Im Mittelpunkt seiner Analyse stand neben der Betrachtung des Status Quo der kurzfristigen und strukturellen Liquiditätskennziffer zugleich eine Analyse der Ist-Situation der harten Kernkapitalquote. Aufbauend auf einer Identifikation der maßgeblichen Bestimmungsfaktoren der beiden Liquiditätskennzahlen wurden Maßnahmen sowie ihre Ertragsauswirkungen auf die Genossenschaftsbanken dargelegt. Im Rahmen der Betrachtung der harten Kernkapitalquote zeigte Schätzle auf, dass die Genossenschaftsbanken im Durchschnitt bereits die Kernkapitalquote einhalten können. Allerdings wurden rund 250 Primärinstitute identifiziert, die die regulatorische Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung nicht erfüllen können. Darauf aufbauend wurden vier Dimensionen aufgezeigt, die bei der Ausgestaltung von Maßnahmen zur Einhaltung der harten Kernkapitalquote durch die Primärbanken zwingend zu berücksichtigen sind. Neben der Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Zeitraums bis zur finalen Einhaltung der harten Kernkapitalquote sind

zudem mögliche Wechselwirkungen zu den Liquiditätsvorschriften und vor allem die Ertrags- und Aufwandswirkungen zu beachten. Dabei betonte er die Notwendigkeit einer kostenminimalen Umsetzung der neuen Regulierungsvorschriften. Zu allerletzt müssen die Maßnahmen zur Einhaltung der harten Kernkapitalquote bzw. zur Entgegnung der Auswirkungen der Regulierungsvorschriften stets an die institutsspezifische MemberValue-Strategie angepasst werden, so Schätzle. Im Anschluss an die Veranstaltung diskutierten die Alumni-Teilnehmer weiter über Inhaltliches. Auch wurden bereits Pläne für die Teilnahme am nächsten Alumni-Treffen, welches am 20./21. März 2015 stattfindet, geschmiedet.

---

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

---

## IfG-Kennenlernabend am 23.04.2014

*Die Weltmeisterschaft in Brasilien wirft ihre Schatten voraus*

Am 12. Juni 2014 startet die 20. FIFA Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien. Einen kleinen Vorgeschmack auf das große Fußballerevent gab es bereits beim IfG-Kennenlernabend zum Auftakt des diesjährigen Sommersemesters.

Bereits zum 27. Mal fand der IfG-Kennenlernabend am Mittwoch, den 23. April 2014 in den Räumen des Instituts für Genossenschaftswesen am CAWM statt. Anlässlich der anstehenden Fußball-Weltmeisterschaft stand der Abend ganz unter dem Motto „Brasilien“, was unschwer an den liebevoll dekorierten Räumlichkeiten zu erkennen war. Wie gewohnt empfing Prof. Dr. Theresia Theurl ihre zahlreichen Gäste aus den Bachelor- und Master-Studiengängen am Lehrstuhl zu einem Begrüßungssekt und betonte die großartige Entwicklung des Kennenlernabends, zu dem sich bei seiner Entstehung im Jahr 2000 anfangs nur ein paar schüchterne Studierende eingefunden hatten.

Bei einem reichhaltigen Buffet konnten die Studierenden in der informellen Atmosphäre des Abends sowohl Prof. Theurl als auch ihren Mitarbeitern Fragen zu Lehrveranstaltungen, Bachelor- und Master-Arbeiten sowie Forschungsmöglichkeiten am Institut stellen. Zudem wurden angeregte Gespräche zu aktuellen Unternehmens-



kooperationen, dem Genossenschaftswesen und – wer hätte es anders erwartet – Fußball geführt. Denn wie bereits zuvor hatte der Kennenlernabend auch in diesem Semester mit dem gleichzeitig stattfindenden Champions League Spiel zwischen dem FC Bayern München und Real Madrid eine starke Konkurrenz. Dennoch blieben viele Gäste bis lange nach der zweiten Halbzeit, um die Gelegenheit zum gemeinsamen Austausch zu nutzen. So schloss sich schließlich auch der Kreis zum Anlass für das Motto des Abends. Hoffentlich wird die Weltmeisterschaft für ihren Gastgeber und seine Teilnehmer genauso erfolgreich wie der Kennenlernabend.

---

📍 Tilman Feldmeier  
☎ (0251) 83-2 28 03  
✉ 06lit@  
ifg-muenster.de

---

## Besuch aus Brasilien

### *Vorstände brasilianischer Genossenschaften besuchen das IfG Münster*

Am 9. und 10. April 2014 besuchten 27 Vorstände von Agrar- und Kreditgenossenschaften aus dem brasilianischen Bundesstaat Parana das Institut für Genossenschaftswesen in Münster, das für die Besucher ein umfangreiches Besuchsprogramm zusammengestellt hatte.

### Genossenschaften in Brasilien

Im letzten Jahrzehnt hat das Genossenschaftswesen in Brasilien stark an Bedeutung gewonnen. Genossenschaften finden sich in allen Bundesstaaten Brasiliens, jedoch sind sie besonders in den südlichen Staaten verbreitet, da die Genossenschaftsidee von vielen Immigranten aus Europa (insb. Deutschland und Italien) und Asien mitgebracht wurde.

Eine weite Verbreitung haben Genossenschaften im Bundesstaat Parana, wo sich auch die größten Genossenschaften Brasiliens finden. Parana liegt im Süden Brasiliens und hat eine Grenze zu Paraguay. Über 10 Millionen Menschen leben in dem stark agrarisch geprägten Bundesstaat. Die dortigen Genossenschaften genießen ein hohes Ansehen und gelten als sehr gut organisiert. Im Jahr 2013 haben die Genossenschaften aus Parana ca. 15 Milliarden € umgesetzt und liegen damit weit vor den Genossenschaften aus dem zweitwichtigsten Bundesstaat Rio Grande do Sul (ca. 10 Milliarden €).

Genossenschaften finden sich in Brasilien in unterschiedlichen Branchen (Agrar, Kredit, Gesundheit, Transport, Tourismus, Ausbildung, Wohnung, Infrastruktur, Konsum, Produk-



Brasilianische Vorstände am IfG

tion), wobei Agrar- und Kreditgenossenschaften jedoch – ähnlich wie in Deutschland – am bedeutsamsten sind. Die Agrargenossenschaften in Parana weisen eine starke vertikale Struktur auf, die es ihnen erlaubt, zahlreiche Markenprodukte in Brasilien zu vertreiben und ihre Produkte auch zu exportieren.

Ähnlich wie in Deutschland haben auch die Genossenschaftsverbände in Brasilien Weiterbildungseinrichtungen, so auch der Verband OCEPAR in Parana, die genossenschaftliche Bildungseinrichtung des Bundesstaates Parana SESCOOP/PA. Im Rahmen eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte der Genossenschaften sollen die Vorstände Praxisbeispiele im Ausland kennenlernen und in

einen Erfahrungsaustausch eintreten. Hierzu reiste die Gruppe von 27 Vorständen von Agrar- und Kreditgenossenschaften Anfang April nach Europa, wo sie Genossenschaften und Verbände in Italien, Deutschland und den Niederlanden besuchte. Für die Gäste stellte das IfG Münster am 9. und 10. April ein attraktives Programm zusammen.

### Genossenschaften in Deutschland

Am IfG Münster wurde der Gruppe zunächst das Brasilien-Zentrum der Universität Münster vorgestellt. Ricardo Schuch, selbst Brasilianer, präsentierte die vielfältigen Beziehungen und Kooperationen, die die Universität Münster und insbesondere der



In der Mitgliederoase der Dortmunder Volksbank in Hamm

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften mit Brasilien unterhält. Anschließend präsentierte Eric Meyer, Geschäftsführer des IfG, die organisatorische Struktur des deutschen Genossenschaftswesens und die Bedeutung der Genossenschaften für die deutsche Wirtschaft. Dabei wurde insb. auch auf die Struktur der Kreditgenossenschaften und die aktuellen Herausforderungen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken eingegangen. Hierbei stieß insbesondere die deutsche Arbeitsteilung im Verbund auf das Interesse der brasilianischen Vorstände.

### Nachhaltigkeit bei der Westfleisch

In Hamm besichtigte die Gruppe ein Werk der Westfleisch eG, wobei beeindruckend die hohen Anforderungen an die Hygiene in der Produktion und die Effizienz der Produktion deutlich wurde. Gustav Kronsbein, Prokurist und bei der Westfleisch für das Nachhaltigkeitsmanagement zuständig, stellte den Gästen einerseits das Unternehmen Westfleisch vor und präsentierte dann das Nachhaltigkeitsmanagement der Westfleisch als einen speziellen Managementfall, der deut-

lich machte, wie die Genossenschaft Westfleisch mit ihren Mitgliedern hier verbunden ist, da nur gut implementierte und integrierte Prozesse in der Lage sind, ein solches Nachhaltigkeitsmanagement, bei dem die Westfleisch führend ist, umzusetzen. Entsprechend ergaben sich viele praktische Fragen zur Umsetzung dieser Nachhaltigkeitsstrategie aber auch zur Produktion im Werk Hamm.

### Agravis Webshop

Bei der Agravis AG konnten die brasilianischen Vorstände in Münster das neue Distributionszentrum der Agravis besichtigen. Von hier werden die Raiffeisenmärkte mit Waren beliefert. Von der Bestellung bis zur Verladung stellte Ralf Gleitsmann, Leiter des Distributionszentrums in Münster, den hochtechnisierten und effizienten Prozess vor. Es wurde deutlich, wie zu jedem Zeitpunkt nachgehalten werden kann, wo und in welcher Phase sich die bestellte Ware befindet, um die Qualitätsansprüche im Logistikprozess zu gewährleisten.

Hans-Georg Bruns, Vorstand der Agravis, stellte der Gruppe das Unternehmen Agravis vor und demonstrierte in welchen Geschäftsbereichen sich

die Agravis bewegt. Ein ganz neuer Geschäftsbereich, der Aufbau eines Webshops der Raiffeisenmärkte, wurde dann als Managementfall aufbereitet. Hans-Georg Bruns und Ralf Gleitsmann machten deutlich, dass die Marktsituation ein solches Konzept nahelegt, das jedoch zahlreiche Managementfragen mit sich bringt. Diese reichen von der Integration der Genossenschaften über die Gestaltung des Produktsortiments bis hin zur Ausgestaltung der herausfordernden Logistik für ein solches Projekt.

### Mitgliederoase

Bei der Dortmunder Volksbank in Hamm besuchte die Gruppe die Mitgliederoase der dortigen Volksbank. Uwe Börner von der Dortmunder Volksbank in Hamm präsentierte das Mitgliederkonzept der Bank und wie die Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal im Markt erfolgreich genutzt werden kann. Der Besuch der Mitgliederoase mit dem Mitgliederturm mit seinen vielen Erlebniselementen zum Thema Geld war der Abschluss des Besuchs. Die Vorstände waren verblüfft von der Kreativität mit der bei der Volksbank das Thema der Mitgliedschaft angegangen und umgesetzt wird, so dass sie viele Ideen mit nach Brasilien nehmen konnten.

---

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

---

## Economics and Management of Networks

*6th International Conference in Agadir*

110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 28 Ländern diskutierten vom 21. bis 23. November 2013 in Agadir, Marokko, auf der 6. Internationalen Konferenz zu „Economics and Management of Networks“ ihre neuesten Forschungsergebnisse und Veröffentlichungen in den Bereichen Strategische Allianzen, Franchising, Genossenschaften und Cluster.

Das IfG Münster war mit zwei Diskussionspapieren auf der Konferenz vertreten. Isabel Gull hielt eine Präsentation zum Thema „Management of Innovation Clusters – Preliminary Results of an Empirical Analysis“. Das zugrundeliegende Papier stellt erste Ergebnisse einer großzähligen empirischen Analyse zum Einfluss des Managements von Innovationsclustern auf deren Erfolg dar. Dabei wurden aus theoretischen Analysen Hypothesen abgeleitet, die mit ökonomischen Methoden überprüft wurden. Es zeigt sich, dass insbesondere eine klare Zielsetzung, die Anzahl an Clustermitgliedern und ein breites Angebot an zentralen Clusterservices einen positiven Einfluss auf den Clustererfolg haben. Eine starke Heterogenität der Mitgliedsorganisation kann hingegen den Clustererfolg mindern. Der Vortrag wurde vom Publikum positiv aufgenommen.

Des Weiteren präsentierte Christina Cappenberg ihr Diskussionspapier zum Thema „Cluster promotion as an instrument of national economic policy: Fundamental legitimization of policy measures“. Darin überprüft sie die Charakteristika von Clustern systematisch auf mögliche Marktversagens-

statbestände, um legitime Ansatzpunkte für clusterorientierte Wirtschaftspolitikmaßnahmen ableiten zu können. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für wirtschaftspolitische Eingriffe in Clusterstrukturen abgeleitet. Die Präsentation fügte sich in eine Session mit sehr ähnlichen Themen ein, sodass eine sehr themenspezifische und konstruktive Diskussion dieses und der übrigen Vorträge entstand.

Organisiert wurde die Konferenz federführend von Prof. Dr. Josef Windsperger von der Universität Wien, dieses Jahr in Kooperation mit der Université Ibn Zohr, Agadir, und der Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Marokko, in deren Räumen die Konferenz u.a. stattfand. Als Keynote-Speaker konnten Anna Grandori, Professorin für Organisationstheorie an der Bocconi Universität Mailand, sowie Sanjeev Goyal, Professor für Volkswirtschaftslehre an der University of Cambridge, gewonnen werden. Prof. Grandori eröffnete die Konferenz mit ihrem Vortrag zum Thema „Interfirm Networks: Toward a Configurational View“. Prof. Goyal sprach am letzten Tag der Konferenz zum Thema „Network Formation: Theory

and Experiments“, wobei insbesondere seine spieltheoretischen Überlegungen und deren experimentelle Überprüfung interessante Einblicke ermöglichten.

In den acht Sessionblöcken standen je vier parallele Sessions zur Auswahl, sodass alle Teilnehmer gemäß ihrer individuellen Interessenschwerpunkte auf ihre Kosten kamen. Die präsentierten Papiere reichten dabei von „Social Capital and Incentives in the Provision of Product Quality by Cooperatives“ über „Building Trust between Partners through Performance Measurement Systems“ bis hin zu „Cluster Governance and Institutional Dynamics: A Comparative Analysis of French Regional Clusters of Innovation“. Neben dem fachlichen Austausch ergaben sich durch das Rahmenprogramm jedoch auch zahlreiche Gelegenheiten zum Networking und Erfahrungsaustausch auf persönlicher Ebene.

---

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

---

## International Institute of Social and Economic Sciences

*9th International Academic Conference*

Vom 13. bis zum 16. April 2014 diskutierten die Teilnehmer an der mittlerweile 9. internationalen Konferenz des ISES in Istanbul (Türkei) ihre aktuellen Forschungsergebnisse und Veröffentlichungen. Traditionell war die Konferenz wieder sehr interdisziplinär ausgerichtet, sodass neben wirtschaftswissenschaftlichen Themen auch sozialwissenschaftliche besprochen wurden.

Die 9. Auflage der Konferenzreihe fand im Novotel auf der europäischen Seite Istanbuls statt. Nach der Begrüßung und einer kurzen Darstellung der jüngeren historischen Entwicklung der Konferenzreihe durch den Ausrichter, Prof. Dr. Robert Holman, wurde die Konferenz durch einen Vortrag des Keynote-Speakers eröffnet. Diesen Part übernahm dieses Mal Edward Bace von der Middlesex University in London. Sein Vortrag befasste sich mit innovativen Ansätzen, ethische Standards zu vermitteln. Erwartungsgemäß stieß diese Präsentation auf großes Interesse.

In der Folge wurden die weiteren Vorträge in jeweils drei verschiedenen Räumen und vier zweistündigen Sessions präsentiert, sodass ein intensives Konferenzprogramm stattfand. So gab es beispielsweise Präsentationen zu den Themen „Has Household Indebtedness Hampered the Consumption during the Recession?“ oder „Statistical Matching of Income and Consumption Expenditures“. Das IfG Münster war mit einem Vortrag vertreten. Jochen Wicher hielt dort eine Präsentation zu dem Thema „The Relationship between (Informal) Institutions and a Sustainable Development – Evidence from a Panel Data Set“.



ISES dieses Mal in Istanbul

Dieser Vortrag beinhaltet einen Teil des Promotionsvorhabens. In diesem wurden aus der bestehenden Literatur Hypothesen abgeleitet, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Facette der Nachhaltigkeit und qualitativ guten Institutionen bestehen kann. Institutionen wurden dann als gut definiert, wenn sie eine hohe Übereinstimmung zwischen den formellen und informellen Ausprägungen aufwiesen. Die empirische Überprüfung der Hypothesen erfolgte mit der Hilfe eines Paneldatensatzes, der 75 Länder über den Zeitraum von 1996 bis 2012 umfasst. Mit Hilfe von paneldatenspezifischen Analysemethoden wie dem One-way Error Component Regressionsmodell konnten Korrelationen und teilweise auch kausale Beziehungen zwischen den unter-

schiedlichen Facetten der Nachhaltigkeit und verschiedenen Ausprägungen von Institutionen aufgezeigt werden. Der Vortrag wurde positiv aufgenommen und es wurden hilfreiche und konstruktive Hinweise zu möglichen weiteren empirischen Untersuchungen auf Basis des Datensatzes gemacht.

Neben dem fachlichen Austausch ergaben sich durch das Rahmenprogramm jedoch auch zahlreiche Gelegenheiten zum Networking und Erfahrungsaustausch auf persönlicher Ebene. So waren für den letzten Tag der Konferenz keine Vorträge mehr angesetzt, sondern die Konferenzbesucher hatten die Möglichkeit, an einer organisierten Tour zu den Prinzeninseln teilzunehmen. Dies ist eine kleine Inselgruppe südlich des Bosphorus, auf der es keinen Straßenverkehr gibt und die deshalb einen starken Kontrast zur teils sehr hektischen Istanbuler Innenstadt darstellt. Die nächste Konferenz dieser Reihe findet im Juni in Wien statt.

---

☎ Jochen Wicher  
☎ (0251) 83-2 29 95  
✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

---

# Vorträge

## Theresia Theurl

### *Pax-Bank: MemberValue in Genossenschaftsbanken\**

Die Pax-Bank ist eine besondere Genossenschaftsbank, nämlich eine Kirchenbank. Kirchenbanken zählen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu den sogenannten Spezialinstituten. Die Pax-Bank ist Mitglied des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. Sie wurde 1917 als Bank für Kirche und Caritas gegründet.

Die Pax-Bank versteht sich als universeller Finanzdienstleister mit christlicher Orientierung. Ein Abgrenzungskriterium zu den anderen Genossenschaftsbanken stellt ihr Mitglieder- und Kundenprofil dar. Die Mitglieder stammen vor allem aus dem Klerus, den bischöflichen Ordinariaten und Hilfswerken, den Caritasverbänden, Ordensgemeinschaften, Kranken- und Pflegeeinrichtungen mit katholischer Trägerschaft sowie den Mitarbeitern kirchlicher Organisationen und Privatpersonen, die der Kirche nahe stehen. Die Pax-Bank weist also eine klare Fokussierung als Kundenspezialistin auf und bietet ihrer Klientel spezialisierte Finanzdienstleistungen an. Als erklärtes Ziel nennt sie auf ihrer Homepage „die Förderung des Auftrages der Kirche“.

### **Ethik und Werte**

Konsistent mit Zielsetzung und Ausrichtung der Bank legt die Pax-Bank besonderen Wert auf Ethik, Werte und Nachhaltigkeit, was hervorragend mit ihrer Rechts- und Organisationsform einer eingetragenen Genossenschaft übereinstimmt. Sie prüft ihre Akti-



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

vitäten auf der Grundlage eines Ethik-Kodexes und in einem Ethik-Beirat, der sich mit grundsätzlichen Fragen auseinandersetzt. Diese Institutionen beziehen sich häufig auf die genossenschaftlichen Fundamente der Bank und betonen das korrespondierende Wertegerüst von Kirche und Genossenschaft, das die Bildung eines speziellen Vertrauensankers ermöglicht. Nicht überraschend stimmt damit auch eine konsequente MemberValue-Orientierung überein, wie fundiert gezeigt werden kann.

### **Herausforderungen**

Auch eine Kirchenbank sieht sich den aktuellen bankentypischen Herausforderungen gegenüber. Auch sie benötigt Vertrauen, wenngleich die Homogenität der Zielgruppe diesbezüglich Erleichterungen mit sich bringt. Deren Werteorientierung widerspricht vielen Werten nicht, die inhärenter Bestandteil des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sind. Ohne die Zusammenhänge hier im Detail ausloten zu können, nehmen Ehrlichkeit und Transparenz, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, stabilisie-



Übereinstimmung

rende Governancestrukturen, vor allem aber das auf Nachhaltigkeit angelegte Geschäftsmodell von Genossenschaften eine besondere Bedeutung ein. Es kann also von einer Korrespondenz christlicher und genossenschaftlicher Werte ausgegangen werden. Diese Übereinstimmung soll nicht verbergen, dass es auch Merkmale des Geschäftsmodells und Werte gibt, bei denen dies nicht der Fall ist. Dies gilt vor allem für die genossenschaftliche Eigeninitiative und die

Fremd- und Nächstenhilfe der christlichen Orientierung.

### MemberValue-Orientierung

Die genossenschaftliche MemberValue-Orientierung spiegelt sich in der Strategie der Pax-Bank in jeder der drei Säulen. Die mittelbare MemberValue-Komponente sichert die Einflussmöglichkeiten der kirchlichen Mitglieder auf die strategischen Weichenstellungen ebenso wie die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals.

Im Kern der unmittelbaren MemberValue-Komponente sind die Finanzdienstleistungen verankert, die auf die speziellen Kunden zugeschnitten sind. Auf den langfristigen Blickwinkel der Geschäftstätigkeit, die der nachhaltigen MemberValue-Komponente entspricht, wird ein besonderes Gewicht gelegt. Einmal mehr zeigt sich, dass die genossenschaftliche MemberValue-Orientierung einen Rahmen bildet, der auf der Grundlage der Mitgliederpräferenzen zu konkretisieren ist. Dies ist bei der Pax-Bank geschehen, wenngleich bisher in einer eher impliziten Form.

### Fazit

Die Konkretisierung der MemberValue-Strategie für genossenschaftliche Kirchenbanken, wie der Pax-Bank, schafft für diese nicht nur ein leistungsfähiges Managementinstrument. Sie stellt zusätzlich sicher, dass die Präferenzen der Mitglieder das Handeln des Managements bestimmen, dass dessen Legitimität also fundiert ist. Das resultierende Gesamtkonzept ermöglicht Profilierung, Transparenz und eine Professionalisierung ebenso wie Ansatzpunkte zur Messung des Erfolgs der Bank und für die genossenschaftliche Wirtschaftsprüfung.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Sitzung des Ethik-Beirats der Pax-Bank am 29. November 2013 in Köln.*

- ▶ ermöglicht Legitimität
- ▶ ermöglicht Gesamtkonzept
- ▶ ermöglicht Profilierung
- ▶ ermöglicht Professionalisierung
- ▶ ermöglicht Transparenz
- ▶ ermöglicht Performancemessung
- ▶ ermöglicht Prüfungsgrundlage

MemberValue-Orientierung von Kirchenbanken...

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

## Theresa Theurl

### *Genossenschaftsbanken: Verantwortung für die Zukunft\**

Die 39. Vertreterversammlung der Volksbank eG Lehrte-Springe-Pattensen-Ronnenberg bot auch Raum für einen grundsätzlichen Vortrag zur Verantwortung von Genossenschaftsbanken, der sich gut in die Berichte über ein erfolgreiches Geschäftsjahr einfügte und den Versuch eines Erklärungsbeitrages für den Erfolg der Bank beinhaltete.

Ein sehr großer Teil der deutschen Bevölkerung findet es gut oder sehr gut, dass es Genossenschaftsbanken gibt. Auch Politiker aller Couleur werden nicht müde, auf ihre Vorzüge hinzuweisen. Freilich darf man sich dabei weder der Politik-Rhetorik hingeben noch sich selbstgefällig zurücklehnen. Der Schlüssel für den Erfolg von Genossenschaftsbanken besteht darin, dass sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen: Verantwortung für die Zukunft. Doch was heißt dies konkret? Sieben eng zusammenhängende Antworten werden hier zur Diskussion gestellt.

#### **Vergangenheit**

Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt, erstens zu seiner Vergangenheit stehen und daraus seine Identität ableiten. Volksbanken sind nicht neu, die Wurzeln der Volksbank eG Lehrte-Springe-Pattensen-Ronnenberg reichen über 140 Jahre zurück. Beharrung, Kontinuität und Tradition können festgehalten werden. Nicht die Asche wurde konserviert, sondern offensichtlich konnte die Flamme erhalten werden. Nicht nach dem Staat haben die Menschen in der Gründungsphase gerufen. Anders als

heute hätte er damals auch nicht auf sie gehört. Sie haben auf sich selbst vertraut. Sie trauten sich etwas zu und sie trauten sich. Sie trauten sich, zusammen etwas aufzubauen. Sie haben sich aufeinander verlassen. So sind Genossenschaftsbanken ursprünglich entstanden. Subsidiarität in ihrem besten Sinne. Man könnte auch sagen: Die Soziale Marktwirtschaft, übertragen auf Banken. Diese genossenschaftliche Idee – sich selbst zu helfen – ist ein Fundament für eine unverwechselbare Identität geworden. Obwohl sie zeitlos ist, muss sie aber immer wieder Antworten auf die Herausforderungen der Zeit finden. Sie darf nicht einbalsamiert werden, sondern sie muss leben. Eindrucksvoll haben wir sie im Zuge der Finanzmarktkrise 2007 ff. erlebt, als es die Genossenschaftsbanken waren, die (wie die Sparkassen auch) keine Hilfe des Staates in Anspruch genommen haben, sondern sich selbst geholfen haben.

#### **Mitglieder**

Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt, zweitens Verantwortung für seine Mitglieder übernehmen und aus der Sicht der Mitglieder Ver-

antwortung für seine Bank übernehmen. Genossenschaftsbanken haben viele Kunden, viele von ihnen sind auch ihre Eigentümer, nicht Investoren, was weitreichende Konsequenzen mit sich bringt. Erstens für die Eigentümervorteile, Verantwortung nach zwei Seiten zu tragen. Sie haben es übernommen, die Interessen und Wünsche der Mitglieder zu kommunizieren und an den Vorstand heranzutragen, sie sind es aber auch, die die Strategien und Entscheidungen der Bank den Mitgliedern kommunizieren und immer wieder erklären müssen. Sie sind Kommunikatoren im besten Sinne. Dass Kunden und nicht Investoren die Eigentümer der Bank sind, hat aber auch Folgen für die Strategie der Bank. Es geht nicht um Investorenbeglückung, sondern um den Erfolg der Mitglieder. Der Eigentümerwert kommt in einer Bankaktiengesellschaft laufend als Dividende an die Investoren, in der Genossenschaftsbank hingegen auf mehreren Wegen: durch die Finanzdienstleistungen, die Verzinsung der Geschäftsanteile, die Mitbestimmungsrechte sowie über das gemeinsam Geschaffene, das in der Genossenschaft für Investitionen bleibt, so dass auch

morgen die Belange der Mitglieder noch nachhaltig gefördert werden können. „Mehr als nur Kunde sein, mehr erfahren, mehr bewegen, mehr bekommen“ ist daher auch sehr treffend auf der Homepage der Bank verankert.

### Verbundpartner

Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt drittens: Die Stärken seiner Verbundpartner nutzen können. Genossenschaftsbanken sind nie allein. Sie setzen eines der modernsten Organisationsmodelle überhaupt um: die vernetzte Wertschöpfung. Genossenschaftsbanken haben zusammen mit ihren Verbundpartnern, den Zentralbanken, den Verbänden, den Spezialisten für Wertpapiere, Versicherungen und das Bausparen eine arbeitsteilige Struktur aufgebaut. Diese Verbundstruktur der genossenschaftlichen FinanzGruppe ist die Umsetzung der genossenschaftlichen Idee in einem umfassenden Sinn. So erst gelingt das Zusammenbringen von eigentlich Unvereinbarem: Eine komplex verflochtene FinanzGruppe mit selbständigen Banken, wirtschaftliche Aktivitäten auf den Weltmärkten und die regionale Verwurzelung beim Bankkunden, nah am Markt sein und gleichzeitig nah am Kunden, die regionale Beratungskompetenz verbinden mit überregionalem Expertenwissen. Dies ist ein überaus zeitgemäßes Geschäftsmodell. Selbstbewusstsein ist angebracht, doch eine Reduzierung auf die Tradition nicht. Die Arbeitsteilung in der FinanzGruppe gilt es immer wieder zu prüfen und auszuta-

rieren. Wenn sich rundherum alles verändert, kann die einzelne Bank nicht unverändert bleiben, auch nicht ihre Größe, auch nicht ihre Schnittstelle zu den anderen.

### Werte

Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt, viertens an seinen Werten festhalten. Seit der Finanzmarktkrise artikulieren Menschen klarere Erwartungen an die Banken: Ehrlichkeit und Transparenz, Nachhaltigkeit/langfristige Orientierung, Identität, Nähe, Kontrollmöglichkeiten, aber auch Stabilität und Sicherheit. Den Genossenschaftsbanken wird Bodenständigkeit, Verwurzelung, Solidarität und Stabilität attestiert. Wir können uns daran erinnern, dass diese Werte noch vor einigen Jahren als altmodisch, verzopft und hinterwäldlerisch galten. Nun aber beobachten wir, dass Werte generell an Bedeutung gewinnen, dass die kurzfristige Orientierung in Verruf gekommen ist und dass man mit regionaler Verankerung und mit Verlässlichkeit wieder werben kann. Genossenschaftsbanken verkörpern eine Marke. Eine Marke erkennt man letztlich an ihren Werten und daran, dass an ihnen festgehalten wird, auch wenn es Möglichkeiten gäbe sich zu verhalten wie die Anderen auch. Die genannten Werte kennzeichnen die Marke der Genossenschaftsbanken. Sie ermöglichen Vertrauen in einer schnelllebigen Zeit, in der Vertrauen gesucht wird. Genossenschaftsbanken sind Vertrauensanker.

### Verwurzelung

Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt fünftens seine regionale Verwurzelung leben. Regionale Verwurzelung hat nichts mit der Größe der Bank zu tun, sondern mit der Entscheidung, das regionale Geschäft in den Vordergrund zu stellen und auf manch andere Geschäfte zu verzichten. Die Größe der Bank hingegen ist Ausdruck betriebswirtschaftlicher Verantwortung. Die Finanzdienstleistungen für Kunden und Mitglieder sind – auch durch den Rückgriff auf die genossenschaftliche FinanzGruppe – maßgeschneidert, für die Privatkunden, für die mittelständischen Unternehmen, für Gewerbe und Landwirtschaft. Indem sich ihre Volksbank in ihrem Geschäftsgebiet bewährt, leistet sie noch sehr viel mehr. Sie schafft einen gesamtwirtschaftlichen und sogar einen gesellschaftlichen Mehrwert und dies sozusagen als Zusatzeffekt. Genossenschaftsbanken übernehmen also auch Verantwortung für ihre Standorte und für die Gesellschaft insgesamt. Sie sind wertvolle Gesellschaftsmitglieder, sie schaffen auch eine gesellschaftliche Rendite.

### Herausforderungen

Verantwortung für die Zukunft übernehmen, heißt sechstens den aktuellen Herausforderungen mutig ins Auge sehen. Es ist keine leichte Zeit für Banken, vor allem nicht für Genossenschaftsbanken. Das Makroumfeld mit seinen niedrigen Zinsen ist herausfordernd. Das Kundenverhalten hat sich geändert, der Wettbewerb hat

zugenommen und wird weiter zunehmen. Vor allem aber ist es die Regulatorik, die gerade den Genossenschaftsbanken stark zusetzt. Die Digitalisierung hat das Verhalten von Bankkunden verändert: Sie verwenden mehrere Kanäle, sie nutzen das Internet intensiver und verändern auch den Kontakt mit ihrer Bank. Dabei macht es wenig aus, dass wir uns Sorgen machen über die Bereitwilligkeit, mit der Daten preisgegeben werden, dass wir uns fragen, wohin dies alles noch führen mag und dass wir uns damit beruhigen, dass die meisten Kunden heute (noch) nicht dieser Generation angehören. Doch bereits in wenigen Jahren werden uns die Digital Natives vor große Herausforderungen stellen. Genossenschaftsbanken müssen Multikanalbanking bieten können und eine hohe Beratungsqualität und sie müssen dies kostenmäßig darstellen können. Auf die Kosten ist aber auch zu blicken, wenn der Sorge über die Regulatorik Ausdruck zu verleihen ist. Nicht nur der Verbraucherschutz, die Eigenkapital- und Liquiditätsregeln, sondern auch die Europäische Bankenunion als regulatorische Antwort auf die Finanzmarktkrise sind gut gemeint. Systemrisiken sollten verringert werden. Doch nun müssen wir uns fragen, ob dadurch nicht eher neue Risiken hervorgerufen werden. Jedenfalls sieht es im Moment so aus, als würde auf die Genossenschaftsbanken eine kräftige Kosten- und Beitragslawine zurollen. Man würde seiner Verantwortung nicht gerecht werden, wenn man diese kostenmäßigen Perspektiven ausblen-

den würde, auch nicht unter dem Motto „Was uns nicht umbringt, macht uns nur härter“. Genossenschaftsbanken stehen vor Herausforderungen, auch jene mit einer guten Marktpositionierung und anerkannter Leistungsstärke.

### Lösungen

Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt siebte einen erkannten Veränderungsbedarf auch umsetzen, nach Lösungen suchen. Es geht um ein vorausschauendes Handeln, aus einer Situation der Stärke heraus. Es darf nicht ein „Getriebensein“ werden, das nur wenige Optionen lässt. Eine offensive Vorgangsweise lässt Zeit zum Nachdenken, Prüfen und Verhandeln und bietet alle Chancen für gute Lösungen. Wie können solche Lösungen aussehen? Immer wieder muss in der Bank geprüft werden, ob Prozesse verbessert werden können, effizienter und schlanker gemacht werden können, denn die Qualität der Leistungen, die sorgfältige Marktbearbeitung, steht nicht zur Disposition. Daneben ist die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu intensivieren. Hier geschieht derzeit sehr viel, wichtige Projekte wurden aufgesetzt. Doch zusätzlich muss jede Genossenschaftsbank für sich selbst prüfen, ob sie für die sich abzeichnenden Herausforderungen gewappnet ist. Sollten geeignete Partner verfügbar sein, wäre es unverantwortlich, dauerhafte Partnerschaften nicht zu prüfen, auch Fusionen.

### Fazit

Genossenschaftsbanken sind unheimlich zeitgemäß. Gäbe es sie nicht schon, würden sie wohl heute erfunden und als eine große institutionelle Innovation gefeiert werden. Weshalb ist das so? Weil Menschen Sicherheit, Stabilität und Verlässlichkeit suchen. Sie wollen vertrauen können und nicht vertrauen müssen, weil ihnen nichts anderes übrigbleibt. Kunden wollen ihren Banken nicht ausgeliefert sein. Dies erfordert aber, dass die Entscheidungsträger bereit sind, Verantwortung zu übernehmen

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Vertreterversammlung der Volksbank eG Lehrte-Springe-Pattensen-Ronnenberg am 2. Juni 2014 in Pattensen.*

---

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

---

## Theresa Theurl

### *Wohnungsgenossenschaften heute: Einzigartig, wertvoll, herausfordernd\**

Die GWG ist eine Wohnungsgenossenschaft, die sich ihres besonderen Geschäftsmodells sehr bewusst ist, dieses aber auch immer wieder im Hinblick auf die aktuellen Anforderungen prüft. Zusätzlich wird laufend die Kommunikation mit den Mitgliedern verfeinert, wohl wissend, dass diese in den vergangenen Jahren nicht einfacher geworden ist. Vor diesem Hintergrund sollten in einem Mitarbeiterseminar die Besonderheiten von Wohnungsgenossenschaften vor den aktuellen Gegebenheiten diskutiert und das reichlich vorhandene Wissen aufgefrischt werden.

Die Mitarbeiter von Wohnungsgenossenschaften arbeiten an der Schnittstelle zu den Mitgliedern. Es liegt an ihnen in besonderer Weise, wissend und glaubwürdig zu kommunizieren. In Gifhorn und Umgebung betreut die GWG über 2.200 Wohnungen, 500 Garagen und 12 Gewerberäume. Rund 3.500 Genossenschaftsmitglieder sind ihre Eigentümer.

#### Besonderheiten

Wohnungsgenossenschaften unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von kommunalen und privaten Wohnungsunternehmen. Ihre Besonderheiten wurden in zahlreichen Beiträgen im Rahmen des IfG-Newsletters herausgearbeitet und analysiert. Dies soll hier nicht wiederholt werden. Es sollen vielmehr einige Aspekte aufgegriffen werden, die für Mitarbeiter in ihrer Kommunikation mit Mitgliedern von Bedeutung sind. Zusätzlich ist zu betonen, welches die Anforderungen an die Mitarbeiter von Wohnungsgenossenschaften sind, und zwar unabhängig von den konkreten Aufgaben, die sie erfüllen.

#### Unternehmerischer Erfolg

Auch Wohnungsgenossenschaften müssen sich heute in einem nicht ein-

fachen Umfeld bewähren. Sie unterscheiden sich nicht in den Anforderungen, sondern mit ihren Antworten von anderen Wohnungsunternehmen. Der unternehmerische Erfolg in einem kompetitiven Umfeld stellt sich im Zusammenwirken von Vorstand, Mitarbeitern und Mitgliedern heraus. Dies ist in mancher Hinsicht schwieriger und in mancher Hinsicht einfacher als bei konkurrierenden Unternehmen mit abweichenden Governancemerkmale, was die besondere Bedeutung der Mitarbeiter und ihrer kommunikativen Fähigkeiten in den Mittelpunkt rückt. Sie sind es, die immer wieder aufklären müssen, dass ein genossenschaftlicher Geschäftsanteil keine

Kautions ist und dass genossenschaftliche Mitentscheidungs- und Kontrollrechte auch eine Verantwortung für die Genossenschaft bedeuten. Sie sind es, die den Zwang zum anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg hervorheben sollten, wenn es darum geht, die Wohnungsbestände aufzuwerten und die Genossenschaft weiterzuentwickeln.

#### Mitarbeiter

Daher sind an die Mitarbeiter von Wohnungsgenossenschaften auch besondere Anforderungen zu stellen. Dies ist nicht anders als bei Vorständen von Genossenschaften. Die Mitarbeiter in allen Bereichen müssen sich nicht nur durch das relevante

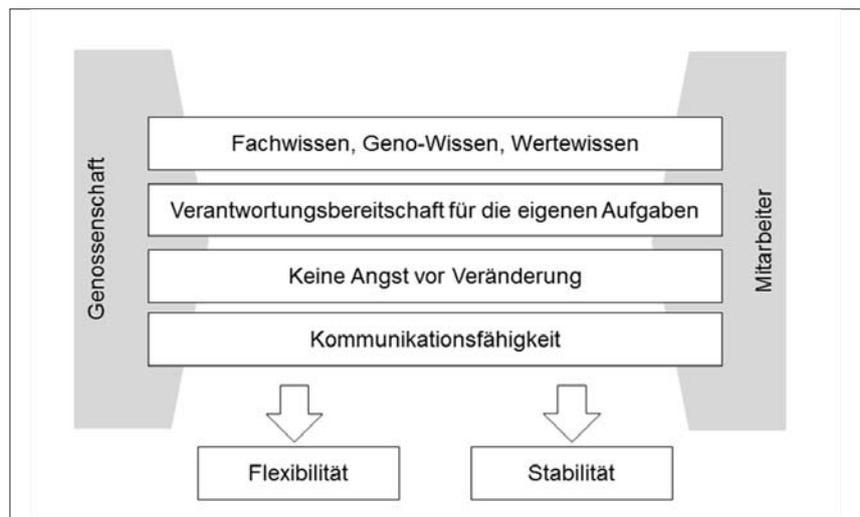


Kommunikationsbedarf

Fachwissen auszeichnen, sondern von ihnen ist auch Wissen über das genossenschaftliche Geschäftsmodell sowie über die damit verbundenen Werte zu erwarten. Sie müssen Verantwortungsbereitschaft für die eigenen Aufgaben mitbringen. Sie müssen kommunikationsfähig sein und sie dürfen keine Angst vor Veränderungen haben, denn auch die Wohnungsgenossenschaften haben nur dann eine erfolgreiche Perspektive, wenn sie in der Lage sind, sich den Veränderungen in ihrem Umfeld anzupassen. Dies gilt vor allem in Hinblick auf demografische und regulatorische Herausforderungen.

### Idealbild

Ideal ist es also, wenn Mitarbeiter einer Wohnungsgenossenschaft das Geschäftsmodell und das Wertegerüst einer Genossenschaft sowohl theoretisch-abstrakt als auch aus eigenem Erleben kennen. Sie sollten ergebnisorientiert und kommunikationsfähig sein, aber auch unbequem und mutig. Sie sollten Fragen stellen sowie Be-



Mitarbeiter an den wichtigsten Schnittstellen

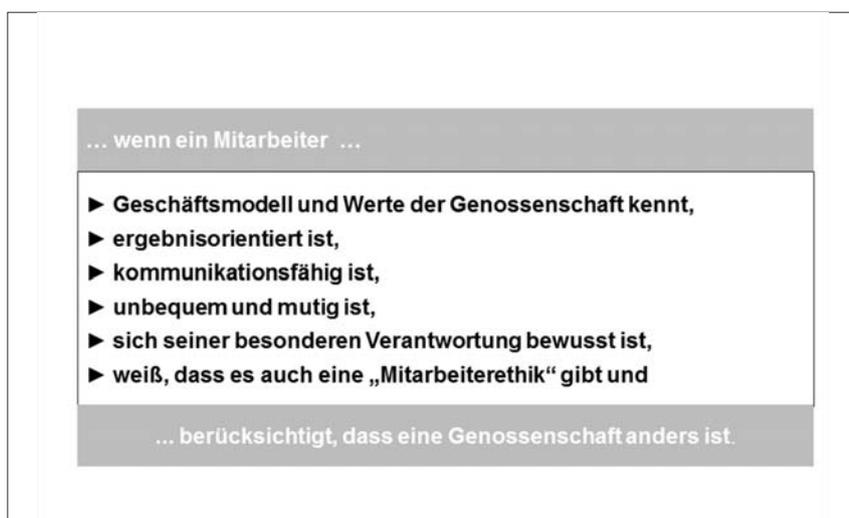
währtes und lange Praktiziertes hinterfragen. Sie sollten sich ihrer besonderen Verantwortung bewusst sein und auch wissen, dass eine „Mitarbeiterethik“ mit besonderen Anforderungen an sie verbunden ist.

### Fazit

Mitarbeiter in Wohnungsgenossenschaften sind in ihrer täglichen Tätigkeit mit einer Schnittstelle im Unternehmen konfrontiert, die weit über eine „Kundenschnittstelle“ hinaus reicht. Nicht nur die Leistungen gilt es

zu kommunizieren, sondern auch die Besonderheiten des Geschäftsmodells, dies mit allen Konsequenzen. Die Herausforderung besteht in der Vermutung zahlreicher Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften, *nur* Mieter zu sein und keine darüber hinausgehenden Rechte und Pflichten zu haben. Manche wissen zwar von den genossenschaftlichen Rechten, weniger aber von den Pflichten.

*\* Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen eines Mitarbeiterseminars der GWG Gifhorner Wohnungsbau-Genossenschaft am 5. Februar 2014 in Gifhorn.*



Ideal ist es...

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

## Theresia Theurl

### *Gesellschaftliche Verantwortung von Wohnungsgenossenschaften durch MemberValue-Strategien\**

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist zu einem großen Thema in der Öffentlichkeit, der gesellschaftspolitischen Diskussion und in der Wissenschaft geworden. Für genossenschaftliche Unternehmen stellt sich die Frage nach einer Verantwortung, die über die Mitglieder hinausgeht, auf eine besondere Weise. Dies gilt auch und besonders für Wohnungsgenossenschaften.

In den vergangenen Jahren hat sich viel Kritik an der Wirtschaft im Allgemeinen und an Unternehmen im Besonderen herausgebildet. Sie korrespondiert mit den gestiegenen Anforderungen an Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dies wird meist gleichgesetzt mit dem Einfordern eines ethischen oder moralischen Verhaltens, das als Corporate Social Responsibility auch zu dokumentieren ist. Nur selten wird berücksichtigt, dass sich einzelne Unternehmen durch ihre Governance differenzieren und zahlreiche

Missverständnisse gegenüber Genossenschaften bestehen.

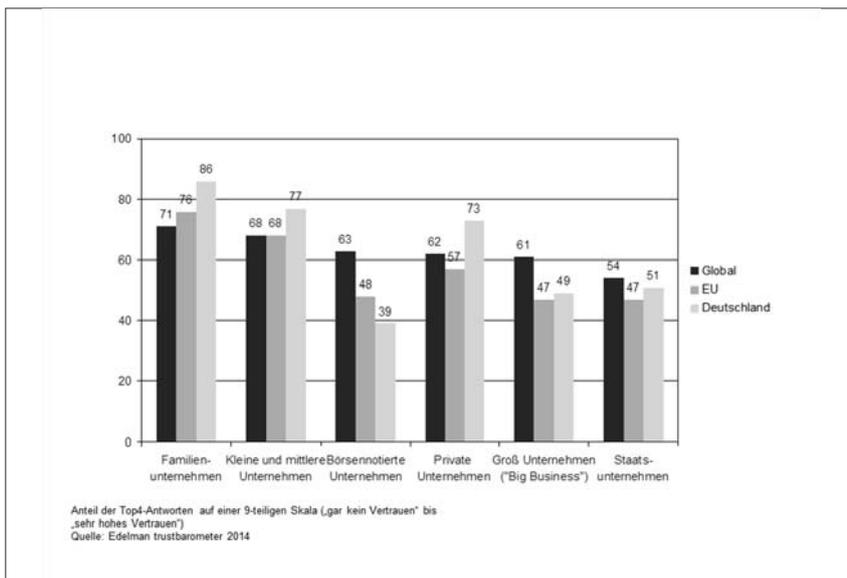
### Reputationsvorteile

Viel zu wenig wird in dieser wichtigen Diskussion berücksichtigt, dass Genossenschaften private Unternehmen auf der Grundlage einzelwirtschaftlicher Ziele sind, deren Anteile nicht öffentlich gehandelt werden und dass sie mittelständisch strukturiert sind. Ebenso wichtig ist, dass sie keine Non-Profit-Organisationen sind, nicht zur solidarischen Ökonomie zählen und keine wirtschaftspoli-

tischen Instrumente sind. Diese Merkmale zu beachten, ist jedoch wichtig, weil Befragungen immer wieder markant an den Tag bringen, dass es vor allem Familienunternehmen, mittelständische Unternehmen und private Unternehmen sind, die einen Vertrauens- und Reputationsvorteil in der Bevölkerung genießen, während börsennotierte Unternehmen, Staatsunternehmen und das „Big Business“ diesbezüglich mit einer schlechten Einschätzung konfrontiert sind. Besonders deutlich zeigt sich dies in der vergleichenden Bewertung von börsennotierten und privaten Unternehmen, zwischen denen geradezu eine Vertrauenslücke klafft.

### PublicValue

Es ist daher notwendig, in der gesellschaftlichen Kommunikation erstens die vertrauensrelevanten Merkmale von Genossenschaften zu betonen und zweitens herauszuarbeiten, dass sie einen PublicValue schaffen – also positive gesellschaftliche Wirkungen hervorrufen – indem sie ihre MemberValue-Strategien verfolgen. Einzelwirtschaftlich motiviert entstehen zusätzlich positive gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Effekte, die aus



Vertrauens- und Reputationsvorteil für private Unternehmen

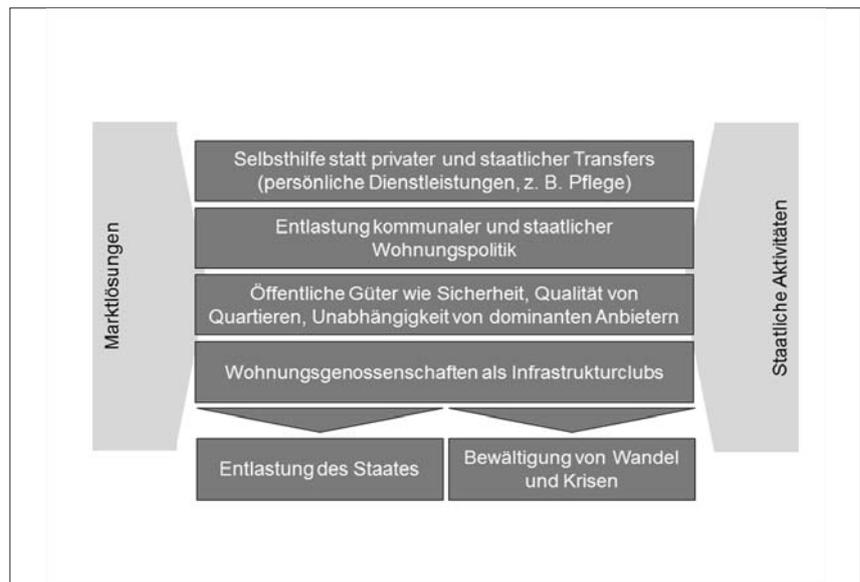
der genossenschaftlichen Zusammenarbeit folgen und die nicht ex ante durch kollektive Ziele oder ex post durch eine freiwillige oder erzwungene Korrektur der unternehmerischen Ergebnisse erreicht werden. Es handelt sich also um nicht intendierte Kollateraleffekte, die durch Wohnungsgenossenschaften geschaffen werden. Sie entsprechen einem PublicValue, der die gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften zum Ausdruck bringt.

### Gesellschaftliche Verantwortung

Es gibt mehrere Wege über die Wohnungsgenossenschaften einen PublicValue zu schaffen. Erstens werten sie Wirtschafts- und Lebensräume durch ihre typische Tätigkeit auf. Sie ermöglichen Solidarität mit den Menschen des jeweiligen Standorts und den nachfolgenden Generationen. Sie schaffen wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe, die alternativ nicht entstehen würde und sie stabilisieren Standorte. Dies wird zweitens durch ihre langfristige Orientierung verstärkt, die die Investitionsbereitschaft erhöht und eine Ressourcenschonung im eigenen Interesse nahelegt. Dies geschieht durch die Stabilisierung von Erwartungen, Entscheidungen und Handlungen.

### Mängelkorrektur

Drittens sind Wohnungsgenossenschaften in der Lage, Funktions- und Ergebnismängel zu korrigieren und auf diese Weise nicht nur den Staat zu entlasten, sondern auch dazu beitragen, den Wandel sowie Krisen zu be-



Genossenschaftliche Mängelkorrektur

wältigen. Wohnungsgenossenschaftliche Unternehmen können nachteilige Auswirkungen von Marktlösungen abfedern sowie manche staatliche Aktivität verzichtbar machen. Dies geschieht auf die Weise, dass sie die kommunale und staatliche Wohnungspolitik entlasten, indem sie öffentliche Güter produzieren: Sicherheit, Qualität von Quartieren, Unabhängigkeit von dominanten Anbietern. Sie können kooperative Selbsthilfe anstatt staatlicher Transfers anbieten. Dies gilt z.B. für persönliche Dienstleistungen. Schließlich können Wohnungsgenossenschaften auch als Infrastrukturclubs interpretiert werden, in denen von den Menschen Beiträge erbracht werden, die aus der Aufwertung von Standorten Vorteile erzielen.

### Fazit

Der MemberValue ist die genossenschaftliche Voraussetzung für die Schaffung eines PublicValue. Für die

Wohnungsgenossenschaften bedeutet dies, dass sie nicht müde werden dürfen, für die Besonderheiten ihres Geschäftsmodells zu werben, dieses konsequent umzusetzen und zu kommunizieren. Denn es enthält ein konsistentes Fundament für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Klausurtagung des Genossenschaftsausschusses des VdW Rheinland Westfalen am 20. Februar 2014 in Münster.*

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

## Theresia Theurl

### *Wohnungsgenossenschaften schaffen Werte über ihre Kernkompetenz hinaus\**

Unternehmen sehen sich heute generell herausfordernden Nachfragetrends gegenüber. Dazu zählen eine abnehmende Bindungsbereitschaft, eine Individualisierung der Nachfrage, der Wunsch nach Produkt-Leistungsbündeln, ein wichtiger werdendes Konsumumfeld sowie zahlreiche Kaufdeterminanten neben dem Preis. Dies ist bei Wohnungsgenossenschaften nicht anders.

Sie sehen sich damit konfrontiert, dass die Konstanz in den Leistungsanforderungen abnimmt und eine zunehmende Vielfalt des Leistungsangebots notwendig wird. Neben den Kernleistungen sind zusätzliche Leistungen angebracht und gewünscht. Eine konkurrenzfähige Nutzungsgebühr ist zu wenig, es werden vielmehr weitere Leistungsparameter wichtig. Das Wohnumfeld gewinnt noch mehr Bedeutung als bisher. Vor diesem Hintergrund ist erstens zu prüfen, was die Mitglieder wollen, also die MemberValue-Strategie. Zweitens gilt es festzustellen, was die Genossenschaft überaus gut kann. Sie sollte also ihre Kernkompetenzen prüfen. Daraus sind anschließend organisatorische Konsequenzen abzuleiten.

#### **Kernkompetenzen**

Wohnungsgenossenschaften können als ein Bündel von Wohnungen, Ressourcen, Kapital und Mitarbeitern verstanden werden. Dazu kommt Wissen, konkret Managementwissen und MemberValue-Wissen. Schließlich ist das Ausmaß der Anpassungskompetenz zu berücksichtigen. Ein solches Gesamtbündel determiniert

die Unverwechselbarkeit sowie die langfristige Wettbewerbsfähigkeit einer Wohnungsgenossenschaft. Doch nicht jede Stärke ist bereits eine Kernkompetenz. Sie muss vielmehr strategisch wertvoll, selten, schwer zu imitieren und zu substituieren sowie an das Unternehmen gebunden sein.

#### **Aufgaben**

Für Wohnungsgenossenschaften stellt sich also die Aufgabe, geänderte Mitgliederwünsche und technologische sowie kostenmäßige Änderungen zu erkennen. Ebenso wichtig ist es, die eigenen Kompetenzen und Fähigkei-

ten zu erkennen und zu definieren. Zusätzlich sind Kriterien als Entscheidungsgrundlage für die Frage erforderlich, was in Zukunft selbst gemacht und was von externen Partnern bezogen werden soll. Dies bringt es mit sich, Leistungen von Partnern zu beziehen und „loszulassen“, was nicht durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt ist. Im Ergebnis wird der MemberValue dann über Leistungen auf der Grundlage der eigenen Kernkompetenzen geschaffen, die durch jene Leistungen ergänzt werden, die in mitgliederspezifischen und umfeld-

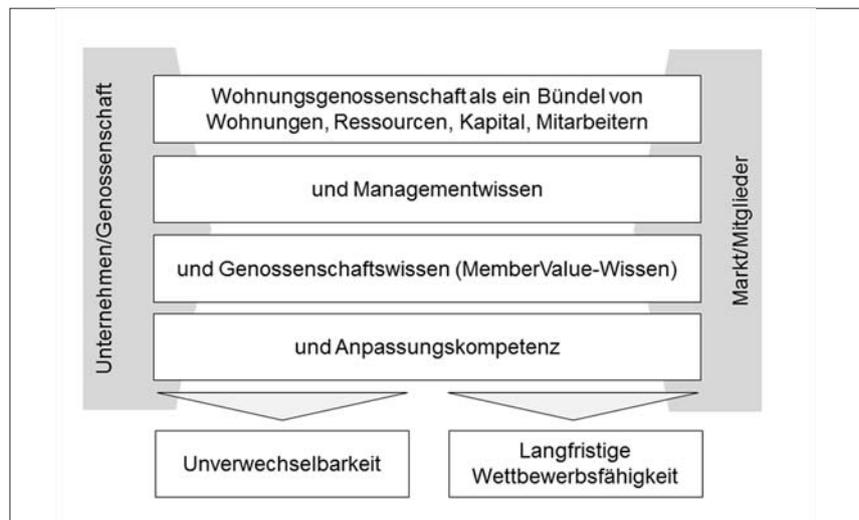


Was ist zu tun?

spezifischen Partnerschaften entstehen.

### Genossenschaftskompetenzen

Typische Kernkompetenzen von Wohnungsgenossenschaften sind die Bereitstellung adäquater Wohnungen, immobilienwirtschaftliche Leistungen, bauhandwerkliche Leistungen sowie Reparaturleistungen und das Energiemanagement. Werden neben den Kernkompetenzen noch die komplementären Kompetenzen sowie die peripheren Kompetenzen berücksichtigt, so nimmt der Wertbeitrag der letzteren ausgehend von den Kernkompetenzen ab. Komplementäre Kompetenzen sind z.B. persönliche Dienstleistungen sowie die Gestaltung des Wohnumfeldes. Es handelt sich dabei um Leistungen, deren Angebot von den Mitgliedern inzwischen erwartet wird. Sie unterstützen die Kernkompetenzen, während die peripheren Kompetenzen erfreuen und ergänzen. In diese Kategorie zählt z.B. die Organisation kultureller und sportlicher Events.



Kernkompetenzen

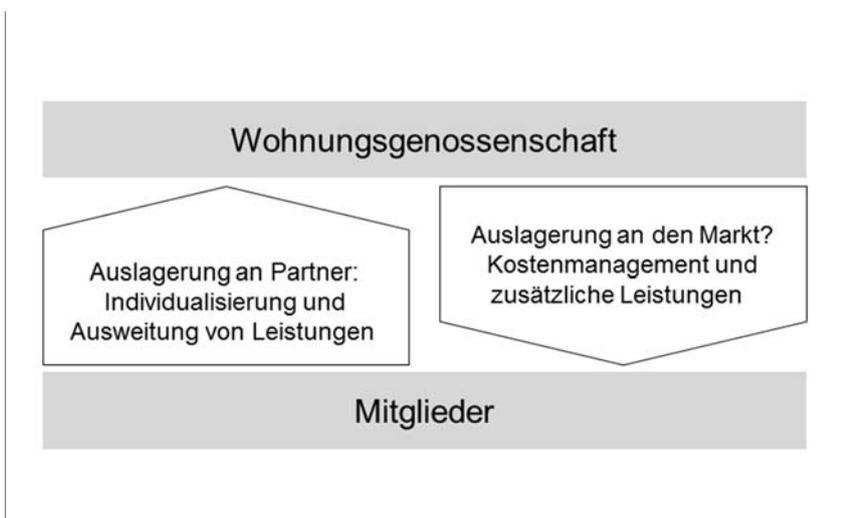
### Organisatorisches

Organisatorische Konsequenzen ergeben sich aus der Kompetenzstruktur fast zwingend. Leistungen auf der Grundlage von Kernkompetenzen erbringen die höchsten MemberValue-Beiträge und sollen in der Genossenschaft organisiert werden. Investitionen in die Kernkompetenzen dienen dem Erhalt der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Organisatorisch handelt es sich um die Integrationslösung. Die Kooperationslösung ermöglicht beim Vorliegen von Komple-

mentärkompetenzen den Zugang zu den Kernkompetenzen anderer Unternehmen. Es geht um Investitionen in Partnerschaften. Schließlich steht die Marktlösung für standardisierte Leistungen auf der Grundlage peripherer Kompetenzen zur Verfügung. Der kostengünstigste Anbieter soll gewählt werden und der Anbieterwechsel ist meist unschwer möglich.

### Konsequenzen

Für Wohnungsgenossenschaften wird also stärker als bisher die Erstellung mancher Leistungen zusammen mit Partnern erfolgen. Dies ist eine Reaktion auf die Individualisierung von Leistungen und eine entsprechende Nachfrage nach ihrer Ausweitung. Es wird jedoch auch häufiger zur Auslagerung von Leistungen kommen, die dann vom Markt bezogen werden. Auch dies ermöglicht zusätzliche Leistungen, erfordert jedoch ein effektives Kostenmanagement.



Werte über ihre Kernkompetenzen hinaus?

### Fazit

Die Forderungen nach Breite und Vielfalt von Leistungen der Wohnungsgenossenschaften nehmen zu. Sie reichen zunehmend über jene Leistungen hinaus, die Wohnungsgenossenschaften auf der Grundlage ihrer Kernkompetenzen üblicherweise erbringen. Dies bringt für die Wohnungsgenossenschaften zusätzliche Managementaufgaben mit sich. Diese

bestehen in der Identifikation der Mitgliederwünsche und der eigenen Kernkompetenzen. Dazu kommt die Auslotung der organisatorischen Konsequenzen für Leistungen auf der Grundlage von komplementären und peripheren Kompetenzen. Es ist wichtig, die Investitionen in die Kernkompetenzen nicht zu vernachlässigen und eine kontinuierliche Überprüfung der Kompetenzstruktur vorzunehmen.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 23. Symposiums für Wohnungsgenossenschaften am 19. März 2014 in Münster.

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Netzwerke und Genossenschaften – Schlüsselfaktoren für die regionalen Initiativen im ländlichen Raum\**

Zahlreiche Regionalbewegungen und regionale Initiativen arbeiten in Deutschland. Bei aller Unterschiedlichkeit ihrer Ziele, Ansatzpunkte und Instrumente ist ihnen gemeinsam, dass die Entwicklungspotenziale regionaler Räume und Akteure genutzt und weiter entwickelt werden sollen. Die Veranstaltung diente auch der Vernetzung der einzelnen Initiativen.

Die Veränderung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen führt in vielen Regionen zu einem Verlust der wirtschaftlichen Basis von Menschen, Unternehmen und Standorten oder es droht eine entsprechende Gefahr. Damit ist eine Entwertung von ländlichen Wirtschafts- und Lebensräumen verbunden. Um entsprechende Abwärtsspiralen zu verhindern, werden Allianzen, Netzwerke, Partnerschaften, manchmal als Vereine, oft als Genossenschaften, gegründet.

### **Verantwortungsbereitschaft**

Dies setzt die Bereitschaft voraus, sich für die Zukunftsfähigkeit seiner Region zu engagieren und dies auch

im eigenen Interesse. Es braucht die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, Freiräume aufzugeben und Verpflichtungen einzugehen. Zusätzlich ist Wissen um die Eigenheiten des Zusammenarbeitens erforderlich und zwar sowohl um die Chancen als auch um die Herausforderungen.

### **Chancen**

Regionale Initiativen im ländlichen Raum setzen die Zusammenarbeit auf unterschiedlichen Ebenen und zwischen zahlreichen Akteuren um. Es geht um die Kooperation von Menschen, von Unternehmen, von Verbänden und anderen Non-Profit-Organisationen sowie von politischen Organisationen. Auch hier geht es um die Schaffung einer regionalen Ko-

operationsrente, die Möglichkeiten einerseits klein und verwurzelt zu bleiben, andererseits die Vorteile der Größe zu nutzen, die durch eine Vernetzung möglich wird. Dies gilt auf der Ebene der Zusammenarbeit im Rahmen einer regionalen Initiative, aber ebenso auf der Ebene der Kooperation mehrerer Initiativen.

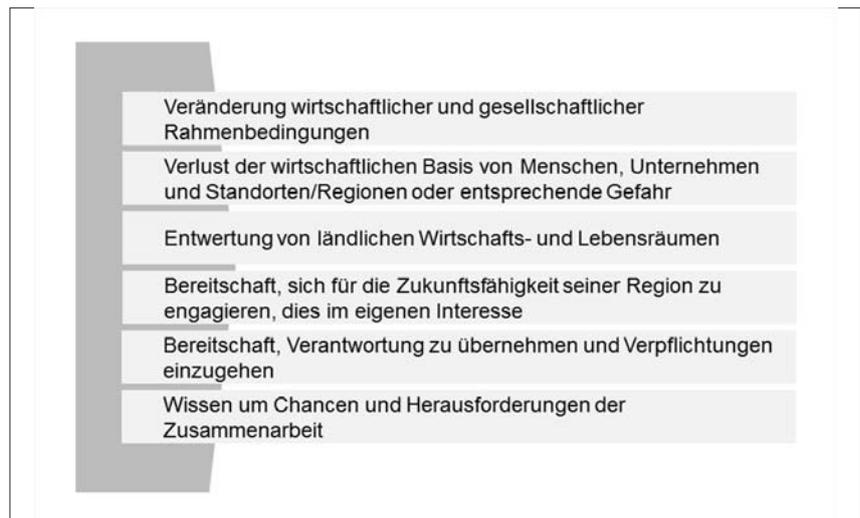
### **Herausforderungen**

Doch auch die Herausforderungen, Probleme und Risiken von regionalen Kooperationen dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Sie können nicht nur Werte vernichten, sondern bei den Akteuren auch Frustration und Resignation bewirken. Es geht also darum, von vorneherein zu berücksichtigen, dass die Zusammenarbeit

auch Nachteile und Kosten mit sich bringt. Ein rationales Kalkül ist unabdingbar und die Erfolgsfaktoren sind klar im Auge zu behalten und umzusetzen.

### Erfolgsfaktoren

Mindestens sieben Erfolgsfaktoren für regionale Initiativen oder ihre Vernetzung sind zu prüfen und möglichst zu institutionalisieren. Erstens geht es darum, ein tragfähiges Fundament zu schaffen. Dies benötigt eine belastbare Idee, ein stimmiges Konzept sowie geeignete Akteure und Unterstützer. Zweitens muss auch im Alltag das Ganze mit seinen zentrifugalen Kräften und den vereinbarten Zielen im Auge behalten werden. Immer wieder muss an das Gemeinsame gedacht und sich daran erinnert werden. Drittens ist es notwendig, die Menschen, meist ehrenamtlich aktiv, nicht zu überfordern. Sie leisten gesellschaftlich Wertvolles, was nicht als selbstverständlich eingeschätzt werden kann. Man kann von Menschen nicht auf Dauer Selbstlosigkeit zugunsten der Allgemeinheit erwarten. Viertens



benötigt jede Zusammenarbeit Spielregeln, welche Kompetenzen, Verbote, Sanktionen, Informationsströme etc. beinhalten. Fünftens ist zu erkennen, dass Konfliktfelder einer jeden Zusammenarbeit inhärent sind. Es gilt sie in Kraftfelder umzuwandeln, so herausfordernd dies auch sein mag. Sechstens muss die Entscheidungsfindung funktionieren. Auch dafür sind Regeln, Kontrolle und Sanktionen erforderlich. Siebtens ist zu erkennen, dass die demokratische Entscheidungsfindung ungemein wertvoll, aber mühsam ist. Es muss also mög-

Regionale Kooperationsmöglichkeiten

lich sein, effizient zu Ergebnissen zu kommen.

### Fazit

Netzwerke, Allianzen, Partnerschaften, auch in der Form der Genossenschaft, sind unabdingbar, um regionale Aktivitäten zu setzen, die eine Gegenkraft zu den aktuellen Herausforderungen ermöglichen. Viel Engagement und Enthusiasmus wird aktuell aufgebracht und die Bereitschaft ist groß, Verantwortung zu übernehmen. Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass regionale Kooperationen keine Selbstläufer zum garantierten Erfolg sind. Es gilt, die Erfolgsfaktoren zu kennen, zu beachten und umzusetzen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 7. Bundestreffens der Regionalbewegung am 17. Mai 2014 in Sonthofen im Allgäu.*



Der Zusammenhang

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

## Theresa Theurl

### *Die Pflicht zum Nachhaltigkeitsbericht – Bürokratischer Aufwand oder betriebswirtschaftlicher Vorteil\**

Im April 2014 hat das EU-Parlament einem Richtlinienentwurf mit dem Inhalt zugestimmt, dass börsennotierte Unternehmen und Finanzinstitute mit mehr als 500 Mitarbeitern sowie Unternehmen, die im öffentlichen Interesse von den Mitgliedsstaaten bestimmt werden, über ihre Nachhaltigkeitsleistungen berichten müssen. Zwei Jahre bleiben Zeit für die konkrete Umsetzung in den einzelnen EU-Staaten.

Dies hat nicht nur Diskussionen über die Inhalte und die Standardisierung von Nachhaltigkeitsberichten ausgelöst, sondern auch über deren generelle Sinnhaftigkeit sowie über die freiwillige Nachhaltigkeits-Berichterstattung von Unternehmen. Der Deutsche Rat für Nachhaltige Entwicklung hat bereits im Vorfeld einen „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ mit zwanzig Kriterien der Nachhaltigkeit entwickelt. Daneben existieren andere Kodizes, z. B. von der OECD, die globalen „GRI 2002 Sustainability Reporting Guidelines“ oder die DIN ISO 26000 mit ihrem „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“.

#### **Einordnung**

Diskussion, Initiativen und der nun gefasste Beschluss auf EU-Ebene sind einzuordnen in die Forderungen an die Unternehmen (mehr) gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und daran die unternehmerischen Aktivitäten auszurichten und entsprechend zu kommunizieren. Die Initiative zur Nachhaltigkeit ist also eingebunden in die Forderung nach einer Corporate Social Responsibility und den daraus hervorgehenden CSR-Berichten. Berücksichtigt man den nun

erfolgten Institutionalierungsgrad sowie die propagierten Inhalte der Nachhaltigkeit, ist davon auszugehen, dass die CSR-Aktivitäten in jene zur Erhöhung der Nachhaltigkeit aufgehen werden. Hier soll darauf eingegangen werden, dass Nachhaltigkeitsberichte nicht losgelöst von den konkreten Inhalten von Nachhaltigkeit und den entsprechenden Strategien sowie dem Wunsch der Gesellschaftsmitglieder nach Nachhaltigkeit bewertet werden können, was meist unterbleibt.

#### **Nachhaltigkeit**

Wie könnte man etwas gegen die Nachhaltigkeit unternehmerischer Aktivitäten haben, in welcher Definition auch immer? Freilich sollte man nicht gegen die Natur, sondern im eigenen Interesse und in dem der zukünftiger Generationen und der Gesellschaft mit ihr handeln, wie es die historische Definition von Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) vorgibt. Ebenso akzeptabel ist es „zukunftsfähige, dauerhaft tragfähige Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, die ökologisches Gleichgewicht, ökonomische Sicherheit und soziale Gerechtigkeit integrieren“ wie es 1987 die Brundtland-Kommission formu-

lierte. Auch der UN-Handlungsrahmen für das 21. Jahrhundert ist nicht zu kritisieren, wenn „nachhaltiges Handeln die Lebensgrundlagen und Entwicklungschancen für aktuelle und zukünftige Generationen sichern soll“. Einen gesellschaftlichen Konsens kann man wahrscheinlich auch darüber finden, dass „zukünftige Generationen über die gleichen Entscheidungsmöglichkeiten verfügen sollen, wie jede Generation zuvor“ wie es der deutsche Sachverständigenrat 2010 formuliert hat. Offensichtlich ist, dass diese konsensfähigen Forderungen und Festlegungen sehr abstrakt bleiben. Festzuhalten aber ist, dass sie global, intergenerativ, komplexer und umfassender geworden sowie inzwischen mit sehr viel mehr Handlungsdruck versehen sind.

#### **Umsetzung?**

Doch was heißt nachhaltiges Wirtschaften dann konkret, was ist gemeint, wenn gar ein Gesellschaftsvertrag für eine „große Transformation“ gefordert wird (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen)? Welches sind die Indikatoren, nachhaltiges Handeln zu konkretisieren und dann

dessen Ergebnisse zu messen? Klare Konturen des Nachhaltigkeitskonzeptes fehlen bisher. Trotz langer Indikatorenkataloge ist das Konzept noch ein diffuses. Noch weitergehend aber ist, dass bisher auch nicht in Ansätzen ausgelotet ist, welchen Preis eine Gesellschaft dafür zu bezahlen bereit ist und welche Konsequenzen wir z.B. in unserem Konsum- und Freizeitverhalten bereit sind zu tragen. Dieses Wissen über Voraussetzungen und Konsequenzen von Nachhaltigkeit für eine Gesellschaft ist aber erforderlich für Unternehmen, um ihre Nachhaltigkeitsstrategien abzuleiten. Es gibt nun ein „Angebot an Nachhaltigkeit“, das durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung getrieben wird. Gibt es aber auch eine hinreichende Nachfrage danach?

### Zukunftsthema

Dennoch ist es für die Unternehmen ein Zukunftsthema und die Entwicklung oder Fortsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien ist notwendig. Denn dies ist politisch gewollt, international konsensfähig und die Unternehmen sind mit der Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung inzwischen mit einer Bringschuld versehen. Die Thematik ist nicht mehr nur eine von NGOs, sondern zunehmend eine der Öffentlichkeit, des Kapitalmarktes sowie der Beratungsunternehmen. So ist bereits ein Markt für das Consulting für Nachhaltigkeitskonzepte und –berichterstattung entstanden, so wie wir dies auch von CSR-Konzepten kennen. Jedes Unternehmen muss für sich seine Nachhaltigkeitsstrategie, sein Nachhaltigkeitsmanagement und seine Nachhal-

	<p><b>Ziel:</b>  <b>Zukunftsfähige, dauerhaft tragfähige Entwicklungsprozesse, die ökologisches Gleichgewicht, ökonomische Sicherheit und soziale Gerechtigkeit integrieren und auf lange Sicht und weltweit stabilisieren, um den Bedürfnissen der heutigen Generationen zu entsprechen, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.</b></p> <p><i>Bericht der Brundtland-Kommission „Our Common Future“ (1987)</i></p>
---	---

Brundtland-Kommission

tigkeitskommunikation entscheiden. Dies kann früh, aktiv, offensiv oder spät, passiv und zurückhaltend erfolgen.

### Gelebte Nachhaltigkeit

Es existieren zwei Typen von Nachhaltigkeitsstrategien für Unternehmen. Der eine besteht darin, Nachhaltigkeit konsequent in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Sie findet sich dann nicht nur in der Governance wieder, sondern ebenso in allen Prozessen. Nicht zuletzt wird sie zu einem Element der Corporate Identity, die von den Stakeholdern, vor allem auch von den Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern nachhaltigkeitsorientierter Unternehmen verinnerlicht wird. Diese Strategie ist eine solche der „Gelebten Nachhaltigkeit“ die nicht zwingend regulative Vorgaben benötigt und auf freiwilliger Basis heute bereits von zahlreichen Unternehmen umgesetzt wird. Dies gilt vor allem für Unternehmensformen, in deren Geschäftsmodell Nachhaltigkeit ein inhärenter Bestandteil ist. Als Beispiele sind Familienunternehmen sowie genossenschaftliche Unternehmen zu nennen. Eine Strategie der Gelebten Nachhaltigkeit zeichnet sich

durch die vollständige Integration in die Unternehmensstrategie, die Verankerung im Kerngeschäft und die Art aus, wie und mit welchen Aktivitäten Gewinne gemacht werden. Eine solche Nachhaltigkeitsstrategie ist als Investition zu verstehen.

### Kompensierende Nachhaltigkeit

Anders ist die Strategie der „Kompensierenden Nachhaltigkeit“ angelegt. Sie vermeidet die Integration in die Unternehmensstrategie und besteht neben dieser, sie ist kaum in die Governance und in die Prozesse integriert, meist auch nicht in das Kerngeschäft. Nachhaltigkeit wird vielmehr über punktuelle, jedoch meist öffentlichkeitswirksame, Aktivitäten demonstriert. Ansatzpunkt ist nicht die Gewinnentstehung, sondern seine Verwendung. Eine Integration der Nachhaltigkeitsthematik erfolgt also dann weitgehend in die Marketing- und PR-Strategie.

### Glaubwürdigkeit

Die Wahl der Nachhaltigkeitsstrategie hat Konsequenzen für die Kommunikation, die auch die nun verankerte Berichterstattung beinhaltet. Grund-



**Ziel:**

**Nachhaltiges Handeln soll die Lebensgrundlagen und Entwicklungschancen für aktuelle und zukünftige Generationen sichern.**

*Agenda 21: UN-Handlungsrahmen für das 21. Jahrhundert (1992)*

UN-Handlungsrahmen

sätzlich ist eine Berichterstattung positiv einzuschätzen, da sie in der Lage ist, Informationsasymmetrien abzubauen und somit die Transparenz zu erhöhen. Es ist jedoch zu beachten, dass eine Verpflichtung nachhaltig orientierten Unternehmen auch die Möglichkeit nimmt, sich über einen entsprechenden freiwilligen Bericht abzuheben. Zwei weitere Aspekte sollten im Auge behalten werden. Erstens stellt sich die Frage nach der Glaubwürdigkeit der Berichterstattung, was ist sie tatsächlich Wert? Die Glaubwürdigkeit steigt mit der Konsistenz der Nachhaltigkeits- mit der Unternehmensstrategie. Unternehmen, die Nachhaltigkeit leben, werden weder mit einer freiwilligen noch mit einer verpflichtenden Berichterstattung ein Problem haben. Meist erachten sie ihre Stakeholder ohnehin als nicht erforderlich. Es geht hier vielmehr darum, die Kommunikation von bürokratischem Ballast freizuhalten. Herausfordernder wird sich die Berichterstattung im Rahmen einer Strategie kompensierender Nachhaltigkeit darstellen. Vor einem solchen Hintergrund kann sie bestenfalls den Übergang zu einer Strategie der Gelebten Nachhaltigkeit erleichtern,

wenn dies ernsthaft betrieben wird. Sollte dies nicht der Fall sein, wird die Glaubwürdigkeit schnell erodieren.

### Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit

Zweitens geht es darum, ob die Nachhaltigkeitsberichterstattung sich rechnet, also eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit darstellt. Zur Beantwortung ist nun die Nachfrage nach Nachhaltigkeit einzubeziehen, was meist vernachlässigt wird. Die Anzahl der Gesellschaftsmitglieder, die Nachhaltigkeit fordert, honoriert und bereit ist, ökonomische und andere Konsequenzen zu tragen, ist deutlich geringer als erwartet. Dies sollte auch berücksichtigt werden, wenn von „der Forderung nach Nachhaltigkeit der Gesellschaft an die Unternehmen“ gesprochen wird. Diverse Befragungen bringen einen Prozentsatz von max. 20% an das Licht. Wenn dies zutrifft, ist der Hebel der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht gut gewählt und es ist ein groß angelegter gesellschaftlicher Diskurs mit Informationen über die Bedeutung von Nachhaltigkeit vorzuschalten. Steigt die Nachfrage nach Nachhaltigkeit von den Gesellschaftsmitgliedern hingegen, dann

werden Nachhaltigkeitsstrategien zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit, die auch ihre effektive Kommunikation einschließt.

### Fazit

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung darf nicht zu einem bürokratischen Monster der verbergenden Hochglanzbroschüren verkommen. Für die Unternehmen ist es vielmehr notwendig, Strategien einer „Gelebten Nachhaltigkeit“ zu entwickeln oder fortzusetzen und dann entsprechend zu kommunizieren. Dies wird Unternehmen deutlich besser gelingen, in deren Governance Nachhaltigkeit von vornherein angelegt ist, wie bei Genossenschaften und Familienunternehmen. Betriebswirtschaftlich notwendig werden Nachhaltigkeitsstrategien und ihre Kommunikation dann, wenn sie von einem deutlich größeren Anteil der Gesellschaftsmitglieder nicht nur gefordert, sondern auch honoriert werden als dies heute der Fall ist. Gelingt dies, dann stimmen einzelwirtschaftliche Interessen und gesellschaftliche Vorteile überein, was nach wie vor die adäquate Anreizstruktur in Marktwirtschaften ist.

*\* Zusammenfassung eines Diskussionsstatements im Rahmen einer Veranstaltung des Bundes Katholischer Unternehmen e.V. am 18. Juni 2014 in Köln.*

---

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

---

## Eric Meyer

### *Regulierungsgefahren für Genossenschaftsbanken – Ein internationaler Austausch*

Auf Anregung des italienischen Verbandes der Volksbanken „Associazione Nazionale fra le Banche Popolari“ wurde von Giovanni Ferri (LUMSA Universität, Rom) die „Study Group on Cooperative Banking“ ins Leben gerufen, die sich Ende April erstmals in Rom traf und dort die Regulierungsgefahren für Genossenschaftsbanken diskutierte.

Die Regulierung von Banken wird supranational maßgeblich durch die Europäische Union geprägt. Dem stehen die national und regional geprägten Genossenschaftsbanken gegenüber, die entsprechend eine große Heterogenität in ihren Strukturen und Geschäftsmodellen aufweisen, was eine Kommunikation ihrer Besonderheiten in Brüssel erschwert.

Der nationale italienische Verband der Volksbanken „Associazione Nazionale fra le Banche Popolari“ hat deshalb zusammen mit Prof. Giovanni Ferri von der LUMSA Universität in Rom eine internationale Studiengruppe zu Genossenschaftsbanken „Study Group on Cooperative Banks“ ins Leben gerufen, die genau diese aktuellen Herausforderungen diskutieren und analysieren soll. Insgesamt zehn Wissenschaftler aus zehn europäischen Ländern gehören dieser Studiengruppe an, unter ihnen der Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen in Münster, Eric Meyer.

Ende April traf sich die Gruppe erstmals in den Räumen der „Associazione Nazionale fra le Banche Popolari“ in Rom, um zwei Fragen zu diskutieren. Erstens, warum gibt es nicht mehr Forschung über Genossenschaftsbanken und ihr Geschäftsmodell, zweitens, welche Gefahr stellt

die Regulierung für Genossenschaftsbanken in Europe dar. Hierbei galt es einerseits einen Analyserahmen herzustellen, andererseits aber auch die unterschiedlichen Erfahrungen in den einzelnen Ländern zusammenzustellen.

Aus deutscher Sicht konnte hier insbesondere auf die Arbeit zu den Regulierungswirkungen von Dominik Schätzle zurückgegriffen werden, so dass konkrete Aussagen über Regulierungswirkungen möglich waren. Bezüglich der Eigenkapitalanforderungen weisen die deutschen Genossenschaftsbanken relativ gute Ergebnisse auf. Dieses gilt auch für unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten der LCR und NSFR, wobei diese Untersuchungen noch unter dem Vorbehalt der tatsächlichen Konkretisierungen der EBA stehen. D.h. die formalen Vorgaben können abhängig von der Ausgestaltung relativ gut erfüllt werden. Problematischer hingegen ist der Informations- und Organisationsaufwand, der in den einzelnen kleinen Banken vorgenommen werden muss und der häufig Fixkostencharakter unabhängig von der Bankgröße hat, so dass kleine Banken deutlich schwerer getroffen werden als große Banken. Folgen sind Neuaufteilungen der Geschäfte in der Gruppe und regulierungsinduzierte Fusionen, was so je-

doch nicht Zweck einer Regulierung sein kann.

Als dritte Gefahr der Regulierung ergab sich die Kundenschnittstelle, für die die Genossenschaftsbanken ein eigenes Geschäftsmodell darstellen, bei dem über die Mitgliedschaft dem Kunden auch gleichzeitig ein kontrollierendes Mitbestimmungsrecht geboten wird, was allen anderen Bankengruppen fremd ist. Eine Regulierung an dieser Stelle gefährdet damit auch wesentliche Elemente der genossenschaftlichen Kundenbetreuung.

Schließlich greifen Regulierungen auch aktiv in gefestigt Organisationsprinzipien der genossenschaftlichen Finanzgruppen ein. Hier ist insbesondere die Bankenunion zu nennen, bei der die Sicherung der Institute durch einen europäischen Mechanismus ergänzt und damit gedoppelt wird, so dass die Genossenschaftsbanken im Gegensatz zu ihren Wettbewerbern in eine doppelte Haftung genommen werden.

---

☎ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## PSD Bank Westfalen-Lippe eG

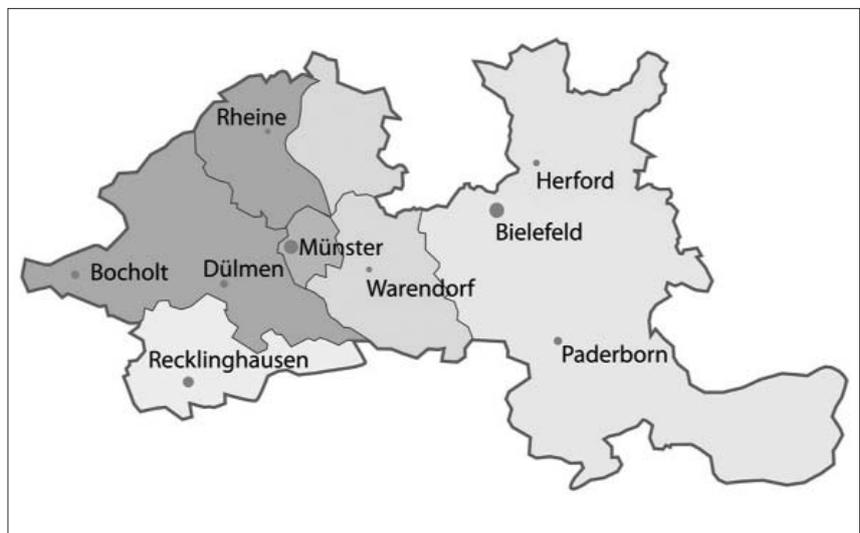
*Tradition und Moderne*

Die PSD Bank Westfalen-Lippe eG ist eine von bundesweit 15 regional eigenständigen PSD Banken. Ihr Ursprung liegt im Post-Spar- und Darlehnsverein (PSpDV), der 1872 als Selbsthilfeeinrichtung für die Mitarbeiter der Postunternehmen gegründet und später in die genossenschaftliche PSD Bank Münster eG umgewandelt wurde. Um dem tatsächlichen Geschäftsgebiet namentlich besser gerecht zu werden, erfolgte 2004 die Umbenennung zur PSD Bank Westfalen-Lippe eG. Heute betreut die Bank über 63.000 Privatkunden, von denen mehr als 44.500 auch Mitglieder sind. Die PSD Banken sind der genossenschaftlichen FinanzGruppe angeschlossen und gehören damit zur ältesten Direktbankengruppe Deutschlands. 2014 wurde ihnen im Rahmen des größten Bankentests Deutschlands vom Wirtschaftsmagazin „Euro“ zum 4. Mal in Folge das Siegel „Beliebteste Regionalbank“ verliehen.

### Verlässlicher Partner seit 142 Jahren

Die PSD Bank Westfalen-Lippe eG blickt auf eine lange Geschichte zurück. Bereits seit 1872 ist sie in der Region Westfalen-Lippe verankert und als verlässlicher Finanzdienstleister bewährt. Die PSD Bank bietet für Privatkunden die gesamte Bandbreite an Finanzdienstleistungen. Ob kostenloses Girokonto, maßgeschneidertes Wertpapierportfolio, fairer Ratenkredit, günstige Baufinanzierung oder optimale Versicherungs- und Altersvorsorge: Das gebündelte Know-how der Bankmitarbeiter und der genossenschaftlichen Verbundpartner führt immer zur individuell optimalen Lösung.

Die PSD Bank ist eine beratende Direktbank, d.h. sie vereint die schlanken Strukturen einer Direktbank mit den Vorteilen eines persönlichen Ansprechpartners. Neben dem Online-



Vertriebskanal stehen dem Kunden telefonisch und in Münster und Bielefeld auch persönlich kompetente Ansprechpartner zur Verfügung. Aufgrund einheitlicher Beratungsstandards und kontinuierlicher Weiterbildungsmaßnahmen können Mitglieder und Kunden der Bank sicher sein, stets eine hohe Beratungsqualität zu bekommen. Die PSD Bank ist

Mitglied im genossenschaftlichen BankCard ServiceNetz und bietet ihren Mitgliedern und Kunden damit über 19.000 Möglichkeiten in Deutschland kostenfrei über Bargeld zu verfügen.

### Langfristig Werte sichern

Das Geschäftsmodell der PSD Bank konzentriert sich nicht auf reine Ge-

winnmaximierung, sondern auf langfristige Stabilität und die Sicherung von Werten. „Als genossenschaftliche Einrichtung vertritt die PSD Bank Werte, die über rein wirtschaftliche Anliegen hinausgehen.“, erklärt Vorstandsvorsitzender Reinhard Schlottbom. Deshalb investiert man viel in die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Strukturen von Westfalen-Lippe und verfolgt eine bodenständige Geschäftspolitik. Bei der PSD Bank geht es nicht um die Renditeinteressen anonymer Investoren, sondern um die Orientierung am Mitglied.

### Das Mitglied im Zentrum

Mitglieder der PSD Bank genießen viele Vorteile. Durch ihre Geschäftsanteile sind sie nicht ‚einfach nur‘ Kunde, sondern auch Anteilseigner. Damit haben sie ein Mitbestimmungsrecht, das sie im Rahmen der Vertretterwahl ausüben können. Diese Transparenz und Mitbestimmung durch die Mitglieder führt zu einer Orientierung am langfristigen Erfolg. Dadurch haben sich die PSD Banken auch während der Finanzkrise bewährt und als Mitglied der genossenschaftlichen FinanzGruppe ihr gutes Rating nicht nur behalten, sondern sogar verbessert.



Vorstandsvorsitzender Reinhard Schlottbom (links) und Vorstandsmitglied Norbert Kerkhoff halten die PSD Bank auf gutem Kurs.

An diesem Erfolg lässt man die Mitglieder teilhaben. Deshalb wurde Anfang 2013 das PSD Mitglieder Bonus-Programm eingeführt. Seither erhalten Mitglieder mit mindestens einem voll eingezahlten Geschäftsanteil Bonuspunkte für die Nutzung ausgewählter Bankprodukte. Jeder Bonuspunkt wird mit einem Gegenwert von aktuell einem Euro vergütet. Treue zahlt sich also aus. Über 70 Prozent der PSD-Kunden besitzen bereits Geschäftsanteile und sind ihrer Bank dadurch als Mitglied besonders verbunden.

### Ein starkes Team – für eine starke Beratung

Die PSD Bank beschäftigt 86 Mitarbeiter und 3 Auszubildende. Seit jeher ist man sich seiner Verantwortung als Arbeitgeber bewusst und investiert viel in die Aus- und Weiterbildung des Personals. Das motiviert die Mitarbeiter und macht sich damit auch in der Kundenberatung bemerkbar. Auch die guten Arbeitsbedingungen an den PSD-Standorten in Münster und Bielefeld tragen zu der hohen Leistungsfähigkeit und Motivation der PSD-Mitarbeiter bei. Moderne Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitenregelungen, eine persönliche Unternehmenskultur, ein umfassendes Gesundheitsmanagement und verschiedene Möglichkeiten zur Teilnahme an besonderen Personalentwicklungsmaßnahmen sind nur einige der Vorzüge, die die Mitarbeiter der PSD Bank genießen.

Verantwortung übernimmt man bei der PSD Bank aber nicht nur für seine Kunden und Mitarbeiter. Vielmehr ist das gesamte Handeln der Bank auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Dies schließt auch den umsichtigen Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen ein. Daher verwendet man ressourcenschonende Vertriebswege und Onlineprozesse und erzielt durch verschiedene Maßnahmen eine massive Reduzierung des CO<sup>2</sup>-Ausstoßes. Die PSD Bank Westfalen-Lippe eG ist Partner

### Gutes Klima – auch ausserhalb der Bank

Verantwortung übernimmt man bei der PSD Bank aber nicht nur für seine Kunden und Mitarbeiter. Vielmehr ist das gesamte Handeln der Bank auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Dies schließt auch den umsichtigen Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen ein. Daher verwendet man ressourcenschonende Vertriebswege und Onlineprozesse und erzielt durch verschiedene Maßnahmen eine massive Reduzierung des CO<sup>2</sup>-Ausstoßes. Die PSD Bank Westfalen-Lippe eG ist Partner

**Beliebteste  
Regionalbank**

**PSD-Bankengruppe  
2011 - 2014**

Ausgaben 5/2011, 5/2012, 5/2013, 5/2014

**€uro**

der Allianz für Klimaschutz in Münster und übertrifft die ökologischen Auflagen der Stadt deutlich. In Bielefeld unterstützt die Bank regelmäßig die jährliche ‚KlimaWoche‘. Diese verfolgt das Ziel, in der Bevölkerung ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu etablieren und liefert alltagstaugliche Ideen für den Umweltschutz.

### Engagement für eine attraktive Region

Besonders stolz ist man bei der PSD Bank jedoch auf das PSD BürgerProjekt, in dessen Rahmen jedes Jahr nachhaltige Projekte in Westfalen-Lippe gefördert werden. In 2014 geht das BürgerProjekt in die 8. Runde und steht ganz im Zeichen der Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention. Gemeinnützige Or-

ganisationen, die diesen Themen mit herausragendem Engagement begegnen, können sich bei der Bank um Fördergelder bewerben. Wie in jedem Jahr soll auch in 2014 ein besonderes Leuchtturmprojekt mit bis zu 15.000 Euro ausgezeichnet werden. Insgesamt sind Fördergelder in Höhe von 50.000 Euro ausgeschrieben.

Eine attraktive Region wird aber auch durch das Maß kultureller Möglichkeiten geprägt. Daher unterstützt die PSD Bank aktiv kulturelle Projekte in Westfalen-Lippe. 2013 förderte sie u.a. eine Aktionsreihe des Münsteraner Geomuseums und ein Konzert des ungarischen Stargeigers József Lendvay. Im September 2014 zeigt sie in ihren Münsteraner Geschäftsräumen eine Fotoausstellung, die die Themen



**Hier ist günstig sicher.**

Kultur und Solidarität in besonderer Weise verbindet: Präsentiert werden Aufnahmen behinderter Models, die sich in weltbekannten Posen ihrer prominenten Idole haben ablichten lassen. Aushängeschild des kulturellen Engagements ist jedoch die Medienfassade des PSD Bank Hauses am Münsteraner Hafen. Mit einer Größe von 13,2 x 13,2 m ist sie das Wahrzeichen des kulturell-medialen Hafensambientes und europaweit einzigartig.

### Alle für Einen

Bei der PSD Bank nimmt man den genossenschaftlichen Gedanken sehr ernst und füllt ihn mit Leben. Die Kräfte aller Mitglieder werden gebündelt, um den Einzelnen wirkungsvoll zu fördern – individuell, ganzheitlich und fair. Dafür stehen die qualifizierten Finanzberater und Verbundpartner der PSD Bank Westfalen-Lippe eG. Nachhaltige Geschäftspolitik, schlanke Strukturen und eine persönliche Beratung prägen ein Geschäftsmodell, das Stabilität und Vertrauen schafft und sich in diesen Zeiten zunehmend bewährt.

## PSD Bank Westfalen-Lippe eG

### PSD BankHaus

Hafenplatz 2                      Telefon: 0251/1351-111  
48155 Münster                    Telefax: 0251/1351-9950

### PSD Beratungszentrum

Oberstraße 28                    Telefon: 0521/770-8180  
33602 Bielefeld                   Telefax: 0521/770-81899

**Hotline:**                    0251 / 1351-333

**Website:**                    [www.psd-wl.de](http://www.psd-wl.de)

**E-Mail:**                      [info@psd-wl.de](mailto:info@psd-wl.de)



[www.facebook.com/psdwestfalenlippe](http://www.facebook.com/psdwestfalenlippe)



[www.twitter.com/psd\\_bank\\_wl](http://www.twitter.com/psd_bank_wl)



[www.xing.com/companies/psdbankwestfalen-lippeeg](http://www.xing.com/companies/psdbankwestfalen-lippeeg)

### Unternehmensdaten:

Kundengeschäftsvolumen:    1,2 Mrd. Euro  
Mitarbeiter:                      86  
Auszubildende:                    3

☎ Katja Löhndorf

☎ 0251-1351-1610

✉ [Katja.loehndorf@psd-wl.de](mailto:Katja.loehndorf@psd-wl.de)

# Publikationen

Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 140  
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Clusterpolitik



Besondere Unternehmensnetzwerke, regionale Cluster, weisen vielfältige Merkmale auf, die dazu führen, dass sie sowohl für einzelne Unternehmen als auch für die staatliche Wirtschaftspolitik von Bedeutung sind. Letztere setzt vielfältige Instrumente und umfassende Programme ein, um die Schaffung von Clustern zu fördern und deren Funktionsfähigkeit zu erhöhen. Die Kombination von einzelwirtschaftlichen und politischen Interesses heben Cluster auch als ökonomisches Untersuchungsobjekt hervor. In diesem IfG-Arbeitspapier werden zuerst die wesentlichen ökonomischen Merkmale von Clustern untersucht, wie z. B. die regionale Einbettung, die Existenz von Wissensspillovern, innovative Potenziale, sektorale Spezialisierung. Diese Merkmale

werden dahingehend überprüft, ob sie Marktversagen beinhalten oder in der Lage sind, solches zu korrigieren. Dies ist das Fundament für eine Analyse der Frage, ob die staatliche Förderung von Cluster-Aktivitäten in wohlfahrtsökonomischer Hinsicht zur Korrektur von Marktversagenstatbeständen zulässig, sinnvoll und geboten ist. Es handelt sich um eine Arbeit, die den Zusammenhang zwischen Marktversagen, Clusterorganisationen und der Legitimation wirtschaftspolitischer Förderung herausarbeitet.



Christina Cappenberg

Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Clusterpolitik, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 140, Dezember 2013, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 141 Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine besondere Governance aus. Während die Merkmale und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen häufig untersucht wurden und heute weitgehend bekannt sind, stellt sich dies bei ihrem Kooperationsverhalten gegensätzlich dar. Bislang liegen kaum empirische Studien hierzu vor. Das vorliegende Arbeitspapier



liefert eine erste umfangreiche empirische Primärerhebung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen. Es zeigt sich, dass auch Familienunternehmen mit anderen Unternehmen kooperieren und dies nicht erst seit heute, wobei sie ihre Projekte der Zusammenarbeit überwiegend als erfolgreich einschätzen. Die von ihnen präferierten Kooperationspartner sind andere Familienunternehmen und sie haben ihre eigenen Verfahren der Partnerwahl. Weitere Ergebnisse werden in diesem Arbeitspapier präsentiert, dem noch weitergehende Auswertungen und Interpretationen folgen werden.



Julian Taape

Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 141, Mai 2014, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG  
Münster Nr. 142  
Die Vermeidung von Bank  
Runs und der Erhalt von  
Marktdisziplin – das Dilem-  
ma der Bankenregulierung?



Wie wichtig Mechanismen sind, die es ermöglichen, Vertrauen in Banken und in das Bankensystem insgesamt zu erhalten und aufzubauen, hat einmal mehr die Finanzmarktkrise 2007 ff. demonstriert. Einlagen- und Bankensicherungssysteme zählen zu den Mechanismen, die solche Entwicklungen verhindern sollen. Vordringlich gilt es zu beachten, dass entsprechende Systeme auch das Verhalten privater Einleger verändern können, reduzieren sie doch Unsicherheit. Dieses kann dazu führen, dass die notwendige Marktdisziplin ausgehebelt wird und ein Moral Hazard-Verhalten entstehen kann. Doch die Wirksamkeit der Bankenregulierung hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut es ihr gelingt, disziplinierende Kräfte durch die Bankkunden zu entfesseln. Dies sind die komplexen Zusammenhänge, die in diesem Arbeitspapier untersucht werden. Es behandelt die Frage, inwiefern

das Verhalten von privaten Einlegern von Einlagen- und Bankensicherungssystemen beeinflusst wird und berücksichtigt dabei auch unterschiedliche Geschäftsmodelle von Banken sowie Ausgestaltungsvarianten der Sicherungssysteme. Auf dieser Grundlage werden erste – bereits sehr aufschlussreiche – Schlussfolgerungen für das Einlegerverhalten im deutschen dreigliedrigen Bankensystem gewonnen, auf die ein eigenes Forschungsprojekt aufbauen wird.



Susanne Günther

Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin – das Dilemma der Bankenregulierung?, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 142, Mai 2014, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 109  
Intersektorale Fusionen in der deutschen Bankwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensbewertung

Fusionen von Banken gewinnen dann besondere Aufmerksamkeit, wenn sich strukturelle Probleme im Bankwesen abzeichnen, wenn Performanceprobleme einzelner Banken zutage treten und wenn regulative Änderungen bevorstehen. Fusionen im deutschen Bankwesen fanden in mehreren Wellen statt und sie fanden innerhalb der einzelnen Sektoren im deutschen Drei-Säulen-System statt. Ob säulenübergreifende Fusionen möglich sind,



fragt der vorliegende Band. Derzeit ist es nur unter speziellen Voraussetzungen möglich und erwünscht. Es wird untersucht, wie und zu welchen Konditionen die jeweiligen Anteile verschmolzen bzw. ausgetauscht werden können. Im Mittelpunkt steht also die Unternehmensbewertung. Ziel ist es dabei nicht, die gängigen und bewährten Methoden zu ersetzen, sondern darauf aufbauend und ergänzend ein Instrumentarium für die Beurteilung intersektoraler Fusionen zu entwickeln, in dem die Bankenziele der jeweiligen Sektoren, die in ihrer speziellen Governance verankert sind, zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass Genossenschaftsbanken und Sparkassen in Netzwerken zusammenarbeiten.



Dirk Lamprecht

Intersektorale Fusionen in der deutschen Bankwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensbewertung, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 109, Aachen: Shaker, 2014, 314 S., 29,80 €.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 110 Die Auswirkung von Basel III auf Genossenschaftsbanken - Eine Betrachtung der Kernkapitalquoten und Liquiditätskennziffern sowie eine empirische Analyse auf Basis von Bilanzsimulationen



Bislang fehlen gesicherte, systematische und detaillierte Erkenntnisse über die Auswirkungen der Regelungsvorschriften „Basel III“ auf die Genossenschaftsbanken. Im Vordergrund stehen eher punktuelle Vermutungen als empirische Erkenntnisse, die auf die konkreten Bilanzstrukturen und auf deren regulatorisch bedingte Veränderung Bezug nehmen würden. Solche Erkenntnisse sind jedoch erforderlich, damit die Genossenschaftsbanken ebenso wie ihre Zentralbanken sowie die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt geschäftspolitische Konsequenzen aus den geänderten regulatorischen Rahmenbedingungen ableiten können. In diesem Band wird zuerst die Konformität der genossenschaftlichen Kapitalbestandteile bezüglich der

Vorgaben zum harten Kernkapital geprüft sowie ob und in welchem Ausmaß sie von den Genossenschaftsbanken erfüllt werden. Zusätzlich werden die Haupteinflussfaktoren isoliert, die auf die Höhe der Mindestliquiditätsquote sowie auf die strukturelle Liquiditätsquote wirken. Auf dieser Grundlage werden mögliche Maßnahmen zur Erreichung und Einhaltung der harten Kernkapitalquote geprüft und Wirkungskanäle von verfügbaren Handlungsoptionen auf die Bilanz und auf Aufwands- und Ertragspositionen der Primärbanken theoretisch analysiert. Den Kern der Arbeit bildet eine Bilanzsimulation zur Quantifizierung der Auswirkungen verschiedener Maßnahmen zur Einhaltung der harten Kernkapitalquote und deren Effekte auf weitere Regulierungsvorschriften sowie auf die Bankbilanz und die GuV.



Dominik Schätzle

Die Auswirkung von Basel III auf Genossenschaftsbanken – Eine Betrachtung der Kernkapitalquoten und Liquiditätskennziffern sowie eine empirische Analyse auf Basis von Bilanzsimulationen, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 110, Aachen: Shaker, 2014, 322 S., 29,80 €.

**Mike Schlaefke, Arnt Wöhrmann: Market reaction to business cooperation announcements – evidence from Germany, erschienen in: „Problems and perspectives in Management“ No. 2, 2014.**

Die Zahl von Joint Ventures und anderen Formen von Kooperationen ist



in den letzten Jahrzehnten massiv angestiegen. Allerdings gibt es bislang kaum empirische Arbeiten, die analysieren, wie Investoren, also die Märkte, reagieren, wenn solche Kooperationen angekündigt werden. In diesem Beitrag von Mike Schlaefke und Arnt Wöhrmann wird untersucht, wie die Aktienkurse von deutschen Unternehmen reagieren, wenn eine Kooperation der betreffenden Unternehmen angekündigt wird. Im Gegensatz zu anderen Arbeiten beinhaltet dieser Beitrag vielfältige Formen von Kooperationen, wie z.B. Strategische Allianzen, Joint Ventures, Projektkooperationen, Public-Private-Partnerships oder Wertkettenkooperationen. Mit einem Event-Studien-Ansatz werden insgesamt 193 Ankündigungen von Kooperationen aus dem Zeitraum von 2008 bis 2012 untersucht. Es zeigt sich, dass bei deutschen Unternehmen am Tag der Ankündigung um 0,61 % höhere Returns aufweisen. Außerdem ist die Marktreaktion davon abhängig, dass das Management hinreichende Gründe für diese Kooperation publiziert. Außerdem ist die Reaktion stärker, wenn kurzfristige Motive für die Kooperation veröffentlicht werden.

# Pinnwand



Mit Beginn des Januars wurde Susanne Günther wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Susanne Günther hat in Münster ihren Bachelor in Politik und Wirtschaft gemacht und danach in Münster und Aarhus Volkswirtschaftslehre im Master studiert. Sie wird sich am IfG mit der Konstruktionen der Sicherungseinrichtung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe beschäftigen.



Seit Anfang Dezember 2013 ist Mike Schlaefke wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Mike Schlaefke studierte Betriebswirtschaftslehre im Bachelor und Master an der Universität Münster und der Swinburne University of Technology in Melbourne. Praktika absolvierte er u.a. bei PwC und zeb. In seiner Dissertation wird er sich mit der Prognose und Behandlung von Non-performing Loans beschäftigen.



Mit Beginn des Monats Mai wurde Carsten Elges wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Carsten Elges studierte Volkswirtschaftslehre im Bachelor und Master an der Universität Bielefeld und wird sich in seiner Dissertation mit Verrechnungspreisen in Unternehmenskooperationen befassen.



Manuel Peter ist seit Anfang Januar wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Er studierte Volkswirtschaftslehre zunächst im Bachelor an der Universität Heidelberg, bevor er seinen Master an der Freien Universität Berlin absolvierte. Praktika führten ihn u.a. in die Research-Abteilungen deutscher Banken, darunter die DZ BANK. In seiner Arbeit beschäftigt er sich mit der langfristigen Entwicklung ausgewählter Assetklassen.



Foto: Stiftung Deutsche Industrieforschung

Der ehemalige Mitarbeiter des IfG Dr. Kersten Lange wurde für seine am IfG erstellte Dissertation „Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung in der deutschen Automobilindustrie“ mit dem 2. Preis der Stiftung Industrieforschung ausgezeichnet. Dr. Carsten Kreklau sagte in seiner Laudatio „Die Arbeit besticht durch die akribische Analyse des Forschungsfeldes sowie durch eine substanzielle empirische Untersuchung.“ Dabei habe sich Dr. Lange auf eine volkswirtschaftliche Schlüsselbranche, die Automobilindustrie, konzentriert, in der die Zusammenarbeit zwischen den großen Herstellern und den oft mittelständischen Zulieferern besonders intensiv sei. Die Stiftung Industrieforschung zeichnet hervorragende wissenschaftliche Arbeiten aus, die zugleich nützliche Ergebnisse für mittelständische Unternehmen erbringen.



Seit Anfang März ist Annika Frilling, BWL-Studentin an der Universität Münster, Studentische Mitarbeiterin am IfG. Einen Montag später stieß Tilman Feldmeier, der Economics and Law studiert und in der studentischen Unternehmensberatung move engagiert ist, zum IfG-Team hinzu. Seit Mai ist der VWL-Student Daniel Rüb studentischer Mitarbeiter am IfG. Sophia Steffen und Ann-Christin Kortenbrede sind seit Anfang Juni studentische Mitarbeiterinnen. Beide studieren in Münster VWL.



Ende März verließen fünf studentische Mitarbeiter mit Beendigung ihres Studiums das IfG. Anja Bruns und Konstantin Mues waren mit Unterbrechungen für Praktika seit Dezember 2011 studentische Mitarbeiter, Dominik Kraft und Johanna Metker waren mit Unterbrechungen für Praktika und Auslandsaufenthalt seit Januar 2012 am IfG und Fabian Rose stieß im März 2013 zum IfG Team.



Viktoria Sass, ehemalige studentische Mitarbeiterin am IfG, wurde für ihre Masterarbeit „Der Einfluss extrinsischer und intrinsischer Motivatoren auf das Compliance-Verhalten“ mit dem Preis für die beste Masterarbeit des ex-cellence e.V. ausgezeichnet.

## WiWi-Cup 2014 – Bronzemedaille für das Team „Aasee United“



In diesem Jahr fand der traditionsreiche Henkel-WiWi-Cup, das Fußballturnier der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Uni Münster, zum 24. Mal statt. Auch das Team „Aasee United“ des IfG trat an, um die begehrte Trophäe zu gewinnen. In einer spielstarken Gruppe mit Gegnern wie „FC Internazionale Rechnungslegung“, „Real Kredit“ und „TurBiene Mannschkraft“

belegte man am Ende der Vorrunde einen starken zweiten Platz. Durch eine homogene Mann-

schaftsleistung und den sicheren Rückhalt in Person von Schlussmann Jochen Wicher, konnte die Vorrunde

mit drei Siegen und ohne Gegentor beendet werden. In der K.O.-Phase startete das Team vom Stadtgraben 9 gegen die Mannschaft des „1. VFE Lage“ und konnte ebenso wie im folgenden Viertelfinale gegen das Team der Fachschaft einen souveränen 2:0 Sieg einfahren. Nach einem umkämpften und ausgeglichenen Halbfinale gegen „Controllierte Offensive“ musste sich die Truppe des IfG jedoch im Neunmeterschießen geschlagen geben. Im kleinen Finale um Platz 3 setzte man



sich anschließend vom Punkt gegen den Vorjahressieger „FC Börselona“ durch und konnte somit ein versöhnliches Ende eines anstrengenden Turniertages feiern.



# Im Fokus

## Europäische Bankenunion

### *Herausforderungen für Genossenschaftsbanken*

Nach einem langen Zeitraum des Verhandels und der Konkretisierungen sind die Weichen für die Europäische Bankenunion nun gestellt. Dass es in der Europäischen Union eine Bankenunion geben wird, hat nichts mit den Aktivitäten von Genossenschaftsbanken zu tun, doch es wird sie in besonderer Weise betreffen. Weswegen kommt es zur Bankenunion, welches sind ihre Inhalte und worin besteht die besondere Betroffenheit von Genossenschaftsbanken?

Die Zielsetzung der Bankenunion ist die Erhöhung der Finanzsystemstabilität zusammen mit der Einebnung unterschiedlicher nationaler Bankenaufsichts- und Regulierungsstandards. Es geht um Krisenprävention. Diese soll die realwirtschaftlichen Wachstumsprozesse unterstützen und einen befürchteten Desintegrationsprozess des EU-Bankenmarktes verhindern. Doch mit der Bankenunion werden auch der Integrationsstatus und die Governance der Europäischen Union auf Dauer verändert und findet ein Kompetenztransfer an die EU statt.

### **Zielsetzungen**

Die Bankenunion soll es ermöglichen, den gemeinsamen Markt für Finanzdienstleistungen durch eine einheitliche Aufsicht der Finanzinstitute und – sofern als nötig erachtet – deren Abwicklung oder deren Sanierung durchzuführen. Zusätzlich liegt ihr die Stabilisierungsidee zugrunde, schädliche Verbindungslinien zwischen Staaten und Banken zu durchtrennen. Solche entstehen durch stei-

gende Risiken in den Bankbilanzen, die durch erhöhte Ausfallrisiken von Staatsanleihen eingebracht werden, ebenso wie durch Probleme der Banken, die staatliche Rettungsmaßnahmen mit den entsprechenden budgetären Konsequenzen nach sich ziehen, z.B. – aber nicht nur – die Too-big-to-fail-Problematik. Während der Abbau der Staatsverschuldung durch die Regeln der Währungsunion sicherzustellen ist, soll eine ergänzende Bankenunion die übrigen Voraussetzungen schaffen. Dieser Vertiefungsakt entspricht der Integrationslogik der Europäischen Union. Es ist davon auszugehen, dass mit ihm zusätzliche Transferelemente verbunden sein werden, zwischen Staaten und zwischen Banken. Zur Absicherung der Währungsunion wurde nun also die Bankenunion geschaffen, um die unmögliche Kombination integrierter Bankenmärkte, einer nationalen Aufsicht und die Finanzmarktstabilität quasi auf einer höheren Integrations-ebene zu verwirklichen, die eine vereinschaftete Aufsicht und Abwicklungsmechanismen aufweist.

### **Regulatorisches Rahmenwerk**

Die Bankenunion besteht aus vier Elementen. Das erste sind die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht formulierten Maßnahmen zur Sicherstellung der Finanzmarktstabilität sowie zur Erhöhung der Widerstandskraft des Bankensektors. Sie wurden durch das CRD IV-Paket in europäisches Recht umgesetzt. Dieses Paket setzt sich aus einer Verordnung, der Capital Requirement Regulation (CRR) und einer Richtlinie, der Capital Requirements Directive (CRD IV) zusammen. Dieses Bündel enthält alle ehemaligen Vorschriften (Basel II) sowie die zusätzlichen Vorgaben. Die Elemente der CRR erlangten direkte nationale Gültigkeit und enthalten die qualitative und quantitative Erhöhung der Kernkapitalquote, die Festlegung der aufsichtsrechtlichen Risikopositionen sowie die Vorgaben für die Mindestliquiditätsquote (LCR: Liquidity Coverage Ratio) und die strukturelle Liquiditätsquote (NSFR: Net Stable Funding Ratio). Die Inhalte der Richtlinie (Kapitalpuffer für system-

relevante Institute, Kapitalerhaltungspuffer, antizyklischer Kapitalpuffer) erfordern hingegen die diskretionäre Änderung des nationalen Rechts. Diese einheitlichen Aufsichts Anforderungen an Banken sind bereits seit Beginn dieses Jahres in Kraft.

### Europäische Bankenaufsicht

Das zweite Element, die Einheitliche Europäische Bankenaufsicht (SSM: Single Supervisory Mechanism), bezieht grundsätzlich alle Banken des Euroraums ein und vergemeinschaftet die Aufsicht über sie. Dabei wird die Europäische Zentralbank jene Banken direkt beaufsichtigen, die als systemrelevant eingestuft wurden. Dies sind solche, die mehr als 30 Milliarden Euro Bilanzsumme aufweisen, eine Bilanzsumme größer als 20% des BIP besitzen, zu den drei größten Banken eines Landes gehören. Dies sind etwa 130 Banken. Die Aufsicht über die verbleibenden Banken (über 6000) wird auch in Zukunft von den nationalen Aufsichtsbehörden ausgeübt, wobei es der EZB obliegt, Rahmenvorgaben zu formulieren und zusätzliche Banken in ihre unmittelbare Aufsicht einzubeziehen. Die Standards der Bankenaufsicht sind in Zukunft einheitlich. Nach Abschluss der aktuell stattfindenden Bilanzprüfungen und der Stresstests soll die EZB im November 2014 ihre neuen Aufgaben übernehmen.

### Abwicklungs- und Sanierungsmechanismus

Der Einheitliche Abwicklungsmechanismus (SRM: Single Resolution Mechanism) als drittes Element soll eine

geordnete Abwicklung oder Sanierung notleidender Banken ermöglichen. Die rechtlichen Grundlagen sind die Krisenmanagementrichtlinie (BRRD: Bank Recovery and Resolution Directive) und die SRM-Verordnung. Der SRM wird aus zwei Elementen bestehen: einem Board als zentralem Abwicklungsgremium und einem Abwicklungsfonds (SRF: Single Resolution Fund), der sich aus Bankenabgaben speisen und die Abwicklungskosten für jene Fälle übernehmen wird, für die das vorgesehene Bail-In nicht ausreicht. Das Board soll dabei unmittelbar zuständig für die knapp 130 Banken sein, die direkt von der EZB überwacht werden, für zusätzliche grenzüberschreitend tätige Institute sowie für alle Fälle, in denen auf den SRF zurückgegriffen wird. Für alle anderen Banken bleiben, jedoch unter Aufsicht des Board, die nationalen Abwicklungsbehörden zuständig. Ab 2015 sind zuerst nationale Abwicklungsfonds aufzubauen, die von den Banken auf der Basis einer risikoorientierten Berechnung zu speisen sind. Aus diesem Netzwerk nationaler Fonds wird durch eine schrittweise Zusammenlegung ein europäischer Bankenabwicklungsfonds mit einem Volumen von etwa 55 Mrd. Euro entstehen. Bereits nach einem Jahr werden 40% der vorhandenen Mittel als gemeinsamer Fonds behandelt, nach dem zweiten Jahr weitere 20% und der Rest wird über die nächsten sechs Jahre der Aufbauphase in gleichen Tranchen vergemeinschaftet. Das Board wird ermächtigt, Geld auf dem Finanzmarkt aufzunehmen, dafür jedoch keine öffentlichen Garantien nutzen können. Die künftigen Einzah-

lungen der Banken dienen als Sicherheit. Im Januar 2016 soll der Bail-In-Mechanismus in Form einer Haftungskaskade in Kraft treten: Nach einem Bail-in-Beschluss folgt die Investoren- und Sparerhaftung (8% der Bankschulden sind durch Aktionäre, Gläubiger und Sparer mit Einlagen über 100 000 Euro aufzubringen), anschließend wird der SRM-Fonds herangezogen. Sollten seine Mittel nicht ausreichen, sind die Steuerzahler der betroffenen Mitgliedsstaaten in der Pflicht. Erst, wenn die Anforderungen deren Tragfähigkeit übersteigen, können ESM-Mittel (Mittel aus dem Europäischen Stabilitätsmechanismus) beantragt werden.

### Standards für Einlagensicherungssysteme

Das vierte Element der Bankenunion besteht in einer Reform der EU-Einlagensicherungsrichtlinie, mit der nun gemeinsame Standards für die Einlagensicherungssysteme (DGS: Deposit Guarantee Schemes) geschaffen werden. Nachdem die EU-Kommission ursprünglich eine zentrale Einlagensicherung gefordert hatte, kam es zu einem politischen Kompromiss über die Inhalte der geänderten Einlagensicherungsrichtlinie. Ihr Kern besteht in einem einheitlichen Schutz von Einlagen bis zu 100.000 Euro und einer Vereinheitlichung der Auszahlungsfristen. Nationale Sicherungssysteme können bestehen bleiben, sie sind jedoch auf der Grundlage einheitlicher Standards auszubauen und bis 2024 mit Mittel zu füllen, was für die genossenschaftlichen Verbände eine sehr grundlegende Vorgabe darstellt. Fehlende Sicherungssysteme sind neu

aufzubauen. Die nationalen Einlagensicherungsfonds sind von den Banken zu füllen und sollen einen Betrag von 0,8% der gesicherten Einlagen erreichen.

### **Genossenschaftliche Risikoprofile**

Die Europäische Bankenunion stellt nicht den optimalen regulatorischen Rahmen für Genossenschaftsbanken dar, auf ihr Geschäftsmodell wurde nur am Rande Rücksicht genommen. Auf einige genossenschaftsbankenspezifische Herausforderungen ist hinzuweisen, wenn davon ausgegangen wird, dass eine adäquate Bankenregulierung auf unterschiedliche Risikoprofile Bedacht zu nehmen hat. Durch die einheitliche Bankenabwicklung und –sanierung bildet sich eine Veränderung der Anreizstrukturen für Banken und für Investoren heraus, die die Gefahr eines Moral Hazard-Verhaltens beinhalten. Neue Haftungsrisiken und Transferbeziehungen zwischen den Banken Eurolands können entstehen, die die problematische Verbindung zwischen Banken und Staaten stärken und der Zielsetzung der Bankenunion entgegen laufen können.

### **Nettozahler**

Zusätzlich wird die Möglichkeit einer Subventionierung risikoeffizienter Banken geschaffen, eine Unterstützung von risikobereiten und problembehafteten durch solide und in ihren Aktivitäten regional verankerte Banken kann nicht ausgeschlossen werden. Die Sorge, dass es zu einer indirekten Vergemeinschaftung der Bankschulden und einer Haftung für Problembanken kommt ist nicht völlig zu ent-

kräften. Die Kompetenz der Mittelverwendung liegt beim Board. Wie stark die befürchteten Effekte tatsächlich sein werden, hängt vor allem von der Bedeutung ab, die der gemeinsame Abwicklungsfonds sowie das Board gewinnen und welche Auflagen für eine Mittelverwendung formuliert werden. Dies sind die Details, die in einem zwischenstaatlichen Vertrag geregelt werden. Zusätzlich ist bislang ungeklärt, wie Probleme gelöst werden, die vor dem Inkrafttreten der Bankenunion entstanden sind. Es bestehen ausgeprägte Anreize, Altlasten zu verbergen, um sie im neuen Regime gemeinsam zu lösen. Vorsicht bleibt also angebracht. Zusätzlich ist auf die Belastung der Genossenschaftsbanken beim Aufbau des Abwicklungsfonds zu achten, da davon auszugehen ist, dass ihre Probleme weiterhin national und im Rahmen der Sicherungseinrichtung gelöst werden. Sie werden also in jedem Fall Nettozahler sein, ohne Einfluss auf konkrete Entscheidungen zu haben.

### **Europäische Anziehungskraft**

In Deutschland werden zukünftig vier Banken aus der genossenschaftlichen BankenGruppe direkt durch die EZB beaufsichtigt werden. Dennoch ist im Auge zu behalten, dass in den einheitlichen Aufsichtsmechanismus alle anderen Genossenschaftsbanken mit einbezogen sind und Rahmenvorgaben auch die Aufsichtsstandards der national beaufsichtigten Banken beeinflussen werden. Auszuschließen ist es nicht, dass auf diese Weise Standards für systemrelevante Banken in Ansätzen auch auf jene übertragen

werden, die es nicht sind oder dass zusätzliche Banken als systemrelevant erklärt werden. Befürchtungen in die andere Richtung hegt hingegen der Sachverständigenrat für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, der eine Zweiteilung der Aufsicht im deutschen Bankensektor als nicht sachgerecht einschätzt und die europäische Ebene als den richtigen Ort für die Verantwortung für die Aufsicht über alle Banken sieht. Dagegen sprechen jedoch die Informationsvorteile der nationalen Aufsichts- und Regulierungsbehörden. Für die Befürchtung einer weiteren Vergemeinschaftung im Zuge des Fortschreitens der Bankenunion sprechen auch die Präferenzen zahlreicher Mitgliedsregierungen, die andere Modelle einer Europäisierung der Verschuldung bisher nicht durchsetzen konnten sowie jene der Europäischen Zentralbank, die angesammelte Forderungen von minderer Qualität auf diese Weise abschreiben oder umverteilen könnte.

### **Regulierungskosten**

Es ist davon auszugehen, dass im Zuge der einheitlichen Bankenaufsicht die Auskunfts- und Berichtspflichten der kleinen und mittleren Banken, also die Bürokratiekosten der Bankenregulierung steigen werden. Offen geblieben ist bisher auch noch die Finanzierung der EZB-Aufsicht. Nicht nur Doppelgleisigkeiten der nationalen und der EU-Bankenaufsicht gilt es zu vermeiden, sondern auch eine zusätzliche finanzielle Belastung der Banken durch die Finanzierung der operativen Regulierungskosten. Beides kann jedoch aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit der EU-Inte-

grationspolitik nicht ausgeschlossen werden. Zu den Aufsichtskosten kommen die Anforderungen für die Befüllung des Abwicklungs- und Sicherungsfonds, deren steuerliche Behandlung in Deutschland bislang nicht geklärt ist. Diese Kosten werden trotz Proportionalitätsgebots die kleinen und mittleren Banken, zu denen die Genossenschaftsbanken zählen, überproportional betreffen. Schätzungen gehen bis zu 10 Mrd. Euro, die von der Bankenunion verursacht von den deutschen Banken jährlich aufzubringen sind und letztlich, zumindest partiell, in der konkreten Marktsituation auf die Kunden überwältigt werden.

### EU-Integrationslogik

Die Betrachtung der Betroffenheit der deutschen Genossenschaftsbanken durch die Europäische Bankenunion zeigt, dass bei allen wohlmeinenden Absichten der politischen Entscheidungsträger die ursprünglichen Motive für eine Bankenunion, nämlich eine strengere Regulierung systemrelevanter Banken und risikoreicher Ge-

schäftsmodelle, die zur Finanzkrise beigetragen haben im Zuge der Verhandlungen und Konkretisierung in den Hintergrund getreten sind. Die Eigendynamik der EU-Integrationslogik ließ hingegen einen umfangreichen Vergemeinschaftungsschritt entstehen, der bereits Elemente einer Politischen Union enthält. Zudem ist die Europäische Bankenunion nicht frei von Widersprüchen zwischen den einzelnen Elementen, so z. B. der Einordnung von Staatsanleihen als risikolose Forderungen, die die Verbindung zwischen Staat und Banken neuerlich belasten wird. Dies wird verschärft durch die Konzentration auf die Bankenregulierung, während die Glaubwürdigkeit aller Maßnahmen zur Konsolidierung der Staatshaushalte nach wie vor nicht gegeben ist. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass durch die Elemente der Bankenunion neuerlich die Zinsspreads nicht den eigentlichen Risiken von Banken und Staaten entsprechen, sofern nicht die Altlasten in beiden Bereichen im Vorfeld bereinigt wer-

den, wovon derzeit nicht auszugehen ist.

### Herausforderungen

Für die Genossenschaftsbanken wird es in der Europäischen Bankenunion nicht einfacher werden. Bislang ist es ihnen immer wieder gelungen, die Besonderheiten ihres Geschäftsmodells in die Diskussion einzubringen und in einzelnen Regeln auch in Ansätzen zu verankern. Nun gilt es, ebenso aktiv die noch offenen Bestimmungen und deren Folgeentscheidungen auf der nationalen Ebene sowie die Entwicklung der Europäischen Bankenunion nach ihrem Start zu begleiten und nicht müde zu werden, die Besonderheiten von Genossenschaftsbanken zu kommunizieren und auf ihre Berücksichtigung zu drängen. Dies hat sich bisher jedoch als äußerst herausfordernd dargestellt.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

CESifo (2014): The EEAG Report on the European Economy, Chapter 4: Banking Union: Who Should Take Charge?, München, 91-108.

Hofmann, G. (2014): Was bedeutet die Bankenunion für uns?, in: BankInformation, Heft 2, 6-14.

IMF (2013): A Banking Union for the Euro Area, IMF Staff Discussion Note 13/01.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2013): „Gegen eine rückwärtsgegangene Wirtschaftspolitik“, Kapitel 5, 209-247, [http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg201314/dokumente/JG13\\_V.pdf](http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg201314/dokumente/JG13_V.pdf).

Stappel, M. (2014): Kostentreiber Bankenunion, Research-Publikation der DZ BANK AG, Special vom 27.2.2014, Frankfurt/Main.

# Das aktuelle Stichwort

## Competition Compliance

### *Regeln zur Einhaltung von Regeln*

Die Einführung von Compliance-Programmen ist zu einem großen und kostspieligen Thema für Unternehmen geworden. Konkret stehen Compliance-Systeme für die Vermeidung von Korruption sowie von Verstößen gegen datenschutzrechtliche Regeln im Mittelpunkt. Hinzu kommt die Competition Compliance. Was ist deren Hintergrund und was ist davon zu halten?

Man fühlt sich an die Zeit der ursprünglichen Corporate Governance-Bestrebungen erinnert, denen sich kein Unternehmen, unabhängig von seiner Unternehmensverfassung, entziehen konnte. Heute sind es Compliance-Systeme, die als sichtbarer Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung im Vordergrund stehen. Es geht um Regelungen, welche die Einhaltung der für das Unternehmen relevanten Gesetze sicherstellen sollen. Compliance kann also auch als ein Element des unternehmerischen Risikomanagements verstanden werden. Denn die Einhaltung von Gesetzen verringert Rechtsrisiken und damit Unternehmensrisiken. Die Institutionalisierung einer Corporate Compliance wird meist personifiziert von einem Compliance Officer – einer Art Regel-Wächter. Dies gilt heute auch für mittelständische Unternehmen. Die Competition Compliance ist eines der Elemente einer umfassenden Corporate Compliance.

### **Kartellrechtliche Regeln**

Die Competition Compliance hat in jüngerer Vergangenheit mit der Aufdeckung umfangreicher Kartelle bekannter Unternehmen und der Verhängung sehr hoher Bußgelder zu größerer Aufmerksamkeit geführt. Dies hat auch eine Diskussion darüber hervorgerufen, ob Kartelle vorwiegend Ausdruck persönlichen Fehlverhaltens sind oder auf Defizite in den institutionellen Strukturen der beteiligten Unternehmen zurückzuführen sind, die ein entsprechendes Verhalten fördern würden. Das Verbot von Kartellen und kollusiven Verhaltensweisen zählt zu den wesentlichen Elementen von marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen. Die kartellrechtliche Einschränkung von unternehmerischen Optionen und Freiräumen ist erforderlich und akzeptiert, um einzelwirtschaftliche Vorteile zu lasten von Konkurrenten, Lieferanten und Kunden sowie der Gesellschaft zu verhindern. Nicht zuletzt die Einführung der Kronzeugenregelung hat

dazu geführt, dass die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung eines solchen rechtswidrigen Verhaltens gestiegen ist. Mit Kartellen verbundene Unternehmensrisiken sind tatsächlich hoch und steigend.

### **Kartellrechtliche Verstöße**

Zuerst sind die Bußgelder zu nennen, die nach EU-Recht sowie nach deutschem Recht für jedes der kartellierenden Unternehmen bis zu 10% seines weltweiten Gesamtumsatzes erreichen können. Auch individuelle Sanktionen für involvierte Personen und Organe sind in den meisten EU-Mitgliedsländern möglich. Dazu kommen Schadensersatzansprüche von Geschädigten, die an Bedeutung gewinnen. Kartellrechtliche Verstöße enthalten zudem strafrechtliche Risiken. Verträge, die gegen das Kartellrecht verstoßen, sind zusätzlich unwirksam und können gerichtlich nicht durchgesetzt werden. Schließlich ist von langwierigen Verfahren auszugehen, die in den Unternehmen perso-

nelle und finanzielle Ressourcen in Form von Verfahrenskosten binden. Weiters sind die Kosten einer meist langfristig beschädigten Reputation der kartellierenden Unternehmen zu berücksichtigen. Der Anstieg aufgedeckter Kartelle und die Intensivierung der genannten Sanktionen haben dazu beigetragen, die Competition Compliance auf die Tagesordnung von Unternehmen und ihrer Berater zu bringen.

### Competition Compliance-Regeln

Competition Compliance-Regeln sollen wettbewerbsrechtliche Delikte – vor allem kartellrechtlicher Natur – mit den genannten Risiken und Kosten vermeiden. Sie fußen auf der Vermutung, dass die schiere Existenz kartellrechtlicher Regeln mit ihren Sanktionen für ihre Einhaltung nicht ausreichen. In den Unternehmen lauern vielmehr kartellrechtliche Informationsasymmetrien sowie Anreizstrukturen, die ein Fehlverhalten von Mitarbeitern und des Managements erleichtern. Es geht also darum, ein organisationsbedingtes Fehlverhalten zu erschweren oder zu verhindern. In den Worten der EU-Kommission: “Compliance means respecting the law. In the competition field, it means business proactively respecting competition rules.” Dies soll durch Compliance-Regeln ermöglicht werden, die langfristig zu einer wettbewerbsorientierten Unternehmenskultur und zu mehr Respekt vor dem Kartellrecht beitragen, unmittelbar jedoch die Prävention fördern und ein pro-aktives

Verhalten der Unternehmen ermöglichen sollen. Auf diese Weise erhalten Unternehmen Informationen über Regelverstöße im eigenen Haus noch bevor die Wettbewerbsbehörden sie haben. Sie sind im Idealfall also in der Lage, das Fehlverhalten abzustellen, Korrekturen oder eine Selbstanzeige in die Wege zu leiten.

### Competition Compliance-Programme

Unternehmen sind also unabhängig von ihrer Größe gedrängt, eine klare Competition Compliance-Strategie zu entwickeln und tun dies im eigenen Interesse auch. Die Betonung liegt dabei zunehmend auf Systemen, also dem Aufbau von institutionellen Strukturen und nicht der Durchführung von punktuellen Maßnahmen. Im Vordergrund steht eine strukturierte, meist IT-gestützte Herangehensweise, die die Competition Compliance in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbetten soll und die effektive Kontrollmechanismen enthält. Eine fortlaufende Überprüfung und Anpassung ist notwendig. Sowohl auf EU-Ebene als auch in einer OECD-Arbeitsgruppe wurden Hinweise und Vorschläge für die konkrete Ausgestaltung und Einbettung von Competition Compliance-Programmen entwickelt. Auf diesen Grundlagen wurden inzwischen von Beratungsunternehmen zahlreiche Toolkits mit Compliance-Guidelines und Mitarbeiter-Handbüchern entwickelt, die den Unternehmen angeboten und mit einem praktisch handhabbaren Instrumentenkasten beworben werden.

### Elemente von Compliance-Systemen

Ein solcher Instrumentenkasten enthält hauptsächlich Präventionsmaßnahmen, die eine Sensibilisierung für kartellrechtliche Tatbestände beinhalten und meist den Aufbau einer Compliance-Organisation mit Budget, Personal und einem Compliance Officer vorschlagen, die Compliance-fördernde Prozesse umsetzen sollen. Dazu kommt die Installierung von Warn- und Kontrollprozessen mit Stichproben, Audits und Sanktionen gegenüber Kartelltätern. Nicht überraschend haben sich auch Compliance-Zertifizierungen herausgebildet, also diverse Siegel für das Competition Compliance-System auf der Grundlage des Nachweises bestimmter Compliance-Elemente. Die Elemente der Prävention sind vor allem in den kartellrechtlich sensiblen Unternehmensbereichen zu verankern. Im Mittelpunkt stehen eine Risikoanalyse mit der Identifikation von unternehmensbezogenen Risiken, in kartellrechtliche Probleme zu geraten sowie deren bewusste Eingrenzung und Steuerung mittels Schulungen und Dokumentationen. Solche enthalten etwa konkrete Hinweise für eine zulässige Informationsweitergabe oder das Informationsverhalten im Rahmen von Branchentreffen und ähnlichen Veranstaltungen. Ein umfassendes Compliance-System enthält jedoch auch Elemente der internen Kontrolle und Aufdeckung sowie mögliche Maßnahmen der Reaktion. Erstere sollen es ermöglichen ein risikoreiches Verhalten aufzudecken und letztere, sie

abzustellen bzw. Sanktionen zu ergreifen und die Kommunikation mit den Wettbewerbsbehörden zu suchen, falls bereits kartellrechtliche Delikte aufgetreten sind.

### **Schutz und Anerkennung**

Das Kartellrecht verlangt die Einhaltung der kartellrechtlichen Regeln und nicht mehr. Dennoch ist eine kontroverse Diskussion darüber entstanden, ob bereits ihre Einrichtung belohnt werden soll oder ob die Vermeidung von kartellrechtlichen Verstößen nicht Belohnung genug sei. Wettbewerbsbehörden wie die EU Kommission und das Bundeskartellamt begrüßen Compliance-Systeme, lehnen aber Belohnungen ab, die pure Existenz von Compliance-Systemen zu honorieren, z.B. in Form einer Bußgeldminderung, wenn ein kartellierendes Unternehmen aufgedeckt wurde. „If an infringement is found, however, the mere existence of a compliance strategy will not be taken into consideration when setting the fine: the best reward for a good compliance strategy is not to infringe the law.“ (EU Kommission). Eine breitere Diskussion einer „Compliance Defense“, also der bußgeldmindernden Wirkung der Existenz eines Competition Compliance-Systems, fand im Zuge der Vorbereitung einer Reform des Schweizer Kartellgesetzes statt, zu der es jedoch nicht kam.

### **Belohnung und Sanktionen**

Eine Belohnung für die Einrichtung eines Competition Compliance-Sys-

tems findet also bislang nicht statt. Ein verbreitetes Gegenargument besteht vielmehr darin, dass gerade die Sensibilisierung für ein kartellrechtliches Fehlverhalten, die mit der Competition Compliance u.a. geschaffen werden soll, eine Schonung im Falle der Aufdeckung eines Kartells nicht zulassen würde. Kritiker einer solchen Position befürchten daher eine Unterinvestition in wohlfahrtsfördernde Competition Compliance-Systeme. Während Wettbewerbsbehörden das Vorliegen entsprechender Systeme begrüßen, zeigt sich inzwischen, dass Unternehmensanalysten, Ratingagenturen, aber auch Geschäftspartner, vor allem bei internationalen Transaktionen, konkret nach Competition Compliance-Systemen fragen, diese entsprechend bewerten und ihr Fehlen bestrafen. Zusätzlich finden sie Eingang in die Liste der Standortfaktoren zur Bewertung der wettbewerbsfördernden Rahmenbedingungen von Volkswirtschaften.

### **Compliance und Unternehmenskultur**

Competition Compliance-Systeme sind also einflussreich geworden und Unternehmen tun gut daran, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Dennoch stellen sich abschließend die beiden Fragen, ob sie zur Vermeidung eines kartellrechtlichen Fehlverhaltens notwendig oder gar hinreichend sind? Beide Fragen müssen auf einer grundlegenden Ebene mit Nein beantwortet werden, vor allem wenn berücksichtigt wird, dass die Tendenz in die Richtung standardisierter und bü-

rokratischer Informations- und Kontrollsysteme geht, die selbst als „Starter Kit für KMU“ recht umfangreich und ressourcenfressend sind. Eine Sensibilisierung für die unzweideutigen Regeln des Kartellrechts sollte in einer marktwirtschaftlichen Ordnung auf allen Hierarchieebenen in Unternehmen vorhanden sein. Dies ist eine Frage der Unternehmenskultur, letztlich auch eine der Unternehmensethik. Wenn der Respekt für den Wettbewerb nicht Teil der Unternehmenskultur ist, wird ihn ein aufgesetztes Compliance-System nicht schaffen, sondern es entsteht die Gefahr, Anreize für seine Umgehung zu nutzen, es als ein Feigenblatt zu missbrauchen. Wenn die formellen Regeln des Kartellrechts mit der Unternehmenskultur konsistent sind, enthält diese ohnehin die Anreize für ihre Einhaltung. Zusätzliche Competition Compliance-Regeln erübrigen sich dann, wenn von einem Signal an die Unternehmensumwelt einmal abgesehen wird.

### **Investitionskalkül**

Wenn jedoch davon ausgegangen werden müsste, dass die konstituierenden Prinzipien einer Wettbewerbsordnung in den Unternehmen ebenso in Vergessenheit geraten sind wie die Überzeugung, dass Gesetze einzuhalten sind, kann die Effektivität eines formellen Compliance-Systems mittel- bis langfristig über die indirekten Wirkungskanäle der Information, der Einsicht und einer pro-kompetitiven Sensibilisierung gefördert werden. Es käme dann zu einer zu begrüßenden Veränderung der Unternehmenskul-

tur. Man sollte sich davon allerdings auch nicht zu viel versprechen, die Zusammenhänge sind sehr indirekter und allgemeiner Natur. Geradezu schädlich wären Systeme der Competition Compliance hingegen dann, wenn sie zu einem Kalkül einladen würden, das die Investitionskosten entsprechender Systeme mit einem Bonus bei der Aufdeckung eines kartellrechtlichen Vergehens abwägen würden.

---

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

---

### 📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 13. Mai 2014 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in *Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal* veröffentlicht:

[Http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14865](http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=14865).

---

### Benutzte Literaturquellen:

Europäische Kommission (2012): Wettbewerbsrechtliche Compliance. Was Unternehmen tun können, um die EU-Wettbewerbsvorschriften besser einzuhalten, Luxembourg.

International Chamber of Commerce (2013): The ICC Antitrust Compliance Toolkit, <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit/>.

OECD (2012): Promoting Compliance with Competition Law, <http://www.oecd.org/daf/competition/Promoting-compliance-with-competition-law-2011.pdf>.

Pieri, S.; Moscianese, J.; de Angelis, I. (2014): In-house Compliance of EU Competition Rules in Practice. In: *Journal of European Competition Law & Practice*, Vol. 5, No.2, p. 69-77.

Schultze, J. (Hrsg.) (2013): *Compliance-Handbuch Kartellrecht*, Frankfurt.

# Für Sie gelesen

## Irwin, Neil: Die Alchemisten – Die geheime Welt der Zentralbanker

Berlin: Econ, 2013, ISBN: 978-3-430-20126-1, 460 Seiten, 26 €

Der Journalist Neil Irwin porträtiert in dem vorliegenden Buch detailliert die einflussreichen Zentralbanken Fed, Bank of England und EZB, deren jeweilige Ausrichtung unweigerlich mit den Biografien der Notenbankchefs verflochten ist. Er gibt einen Einblick in den politischen Einflussbereich von u.a. Paul Volcker, Ben Bernanke, Mervyn King, Jean-Claude Trichet und Mario Draghi. Der Autor widmet sich dabei sowohl der Entstehung der Zentralbanken, als auch deren Entwicklung entlang der Great Moderation und vor allem der Krisen des 21. Jahrhunderts.

Nachdem Paul Volcker die Inflation in den USA unter Kontrolle bekommen hat, denken die Zentralbanker auf ihren Treffen in Jackson Hole alles im Griff zu haben. Die Periode der Great Moderation bestätigt die im Allgemeinen analytischen und abwägenden Notenbankchefs. Mit Hilfe eines abgestimmten expansiven Kurses verhindern sie darüber hinaus größere Folgen der geplatzten Dotcom-Blase Anfang des 21. Jahrhunderts.

Der Zusammenbruch von Lehman Brothers kann von Ben Bernanke hingegen nicht verhindert werden. Infolgedessen koordinieren die Zentralbanken diesseits und jenseits des Atlantiks ihre expansiven geldpoliti-



schen Strategien, allen voran die Fed und die EZB. Die Herausgabe von Swap Linien versorgt die europäischen Banken mit US-Dollar und hilft Trichet die europäische Idee zu verteidigen und den Markt nicht nur mit Euro-Liquidität zu versorgen. Während Bernanke und Trichet sich einig sind, die Märkte im Notfall auch mit Hilfe von außergewöhnlichen geldpolitischen Mitteln mit Liquidität versorgen zu müssen, hält sich Mervyn King mit der Bank of England diesbezüglich zurück. Der dominante britische Zentralbankchef nutzt seinen Einfluss und prangert ganz öffentlich die Haushaltspolitik der Regierung an. In erster Linie sieht King in der übermäßigen Verschuldung eine Ein-

schränkung des Spielraumes der Zentralbank.

Als auf die Finanz- die Eurokrise folgt, nutzt Trichet, der überzeugt von einer expansiven Austerität ist, die Anleiheprogramme der EZB als Druckmittel, um Fiskaldisziplin der südlichen Eurostaaten zu erwirken. Mit dem Wechsel an der EZB-Spitze ändert sich deren Überzeugung, einen Staudamm gegen die Probleme der Eurozone bauen zu wollen, nicht. Mario Draghi ist zwar bereit alles für den Erhalt des Euro zu tun, die Informationen Irwins zeichnen aber auch das Bild eines fordernden „Super Marrios“ der Haushalts- und Strukturreformen für dringend erforderlich hält. Irwins Katharsis ist die Anerkennung des Lösungswillens technisch komplexer Aufgaben, die bei den Zentralbankern in den richtigen Händen sind. Der Anspruch an sie sollte nicht Vollkommenheit, sondern die Bereitschaft zur Entwicklung sein.

---

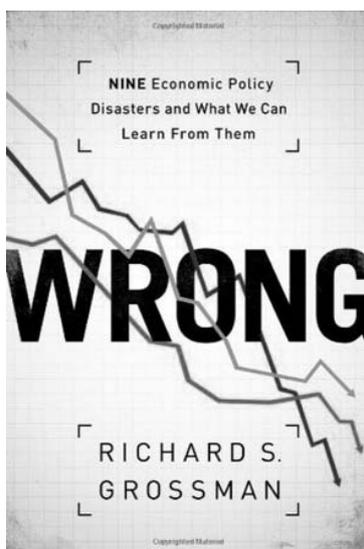
☎ Susanne Günther  
 ☎ (0251) 83-2 28 00  
 ✉ [susanne.guenther@ifg-muenster.de](mailto:susanne.guenther@ifg-muenster.de)

---

## Grossman, Richard S., **WRONG: Nine Economic Policy Disasters and What We Can Learn from Them**

New York, Oxford University Press, 2014, ISBN: 978-0199322190, 266 Seiten, 18,95 €.

In dem neuen Buch des Ökonomen Richard Grossman setzt sich Grossman mit neun politischen Entscheidungen auseinander, die mit guten Intentionen getroffen wurden, aber unerwünschte, teilweise katastrophale Auswirkungen hatten. Er erklärt, weshalb diese Fehlentscheidungen getroffen wurden, wie sie umgesetzt wurden und welche Konsequenzen sie kurzfristig wie auch langfristig nach sich zogen. Für jeden der neun Fälle zeigt Grossman auf, dass die Hauptschuld bei politischen Entscheidungsträgern lag, welche ideologisch basierte Entscheidungen getroffen haben. So ist Grossman der Meinung, dass die große Hungersnot in Irland von 1846 bis 1852, welche tausende von Menschenleben kostete, durch Unterstützung aus Großbritannien hätte verhindert oder zumindest deutlich abgemildert werden können. Die politischen Entscheidungsträger aber hätten blind an der Idee des freien Marktes festgehalten und somit eine der größten humanitären Tragödien des 19. Jahrhunderts mit zu verantworten. Auch die Entscheidung Großbritanniens nach dem Ersten Weltkrieg den Goldstandard wieder einzuführen, wird eingehend betrachtet. Grossman zeigt auf, wie diese Entscheidung in die Große Depression der Jahre 1929 bis 1941 geführt hat. Ohne diese Entscheidung wäre lediglich eine normale Rezession



eingetreten. Grund für die Einführung des Goldstandards sei primär der Wunsch Großbritanniens gewesen, wieder seine dominante Position in der Welt vor dem Ersten Weltkrieg einzunehmen. Auch die Finanzkrise ab 2007 und die Einführung des Euro werden eingehend untersucht. Nachdem die neun Fälle diskutiert wurden, zieht Grossman ein Resümee und fragt: Was haben wir gelernt? Wie sollte es nun weitergehen? Seine Antwort ist so einfach wie einleuchtend. Ökonomische Entscheidungen sollten auf harten Fakten und rationaler Analyse basieren. Hierfür seien Transparenz in den Prozessen, Diversität der Entscheidungsträger und die Offenheit, lange gehaltene Glaubenssätze zu überdenken, zentral. Nur so könnten Entscheidungsträger dem Drang widerstehen, blind der allgemeinen

Meinung zu folgen. Sollten dennoch schlechte Entscheidungen gefällt werden, müssten diese erkannt und korrigiert werden. Auf diese Weise sei zu hoffen, dass ähnliche schlechte Entscheidungen wie in der Vergangenheit in Zukunft vermieden würden.

Das Buch richtet sich an Personen, die an Geschichte und insbesondere an Wirtschaftsgeschichte interessiert sind. Grossman gibt ausreichend Hintergrundinformationen, damit auch Nichtökonom den Argumentationen folgen können. Die Ökonomie ist beinahe unmerklich in die Darstellung der einzelnen untersuchten Episoden eingearbeitet. Der Schreibstil ist angenehm, da er sich flüssig liest und trotz des negativen Inhalts positiv gehalten ist. Damit ist ein Buch entstanden, das auch der breiteren Allgemeinheit die Wirtschaftsgeschichte und ihre Erkenntnisse näher bringen kann. Der LSE Review of Books nennt das Buch „a fascinating collection of accounts providing interesting details and new insights“.

---

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

---

## Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken

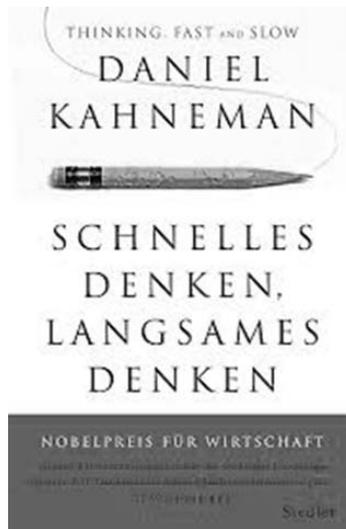
München, Siedler Verlag, 2012, ISBN: 978-3-88680-886-1, 624 Seiten, 26,99 €.

Daniel Kahneman zeigt in seinem Buch „Thinking, Fast and Slow“, welches von Thorsten Schmidt ins Deutsche übersetzt wurde, systematische „Denk- und Wahrnehmungsfehler“ auf. Er verknüpft in seinem Werk die Erkenntnisse der Psychologie mit den Wirtschaftswissenschaften.

Kahneman kam 1943 in Tel Aviv zur Welt und wuchs anschließend als jüdisches Kind im besetzten Paris auf, bevor seine Eltern mit ihm nach Israel zurückkehrten. Er studierte Mathematik und Psychologie an der Hebrew University Jerusalem sowie an der University of California. Zunächst war er an der Hebrew University lehrend tätig, bevor er eine Professur an der University of California antrat. 1993 übernahm er die Eugene-Higgins-Proffessur für Psychologie an der Princeton University.

Seinem Buch liegt eine langjährige Forschung in Zusammenarbeit mit seinem 1996 verstorbenen Kollegen Amos Tversky zugrunde. 2002 erhielt er den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften für seine „Neue Erwartungstheorie“.

Wie bereits der Titel des Buchs es vermuten lässt, so legt Kahneman zwei Denksysteme den menschlichen Entscheidungen zugrunde, das „Schnelle Denken“ und das „Langsame Denken“. Wobei das „Schnelle Denken“ der Intuition un-



terliegt und das „Langsame Denken“ der Rationalität. Er nennt diese Denksysteme der Einfachheit halber „System 1“ und „System 2“.

Kahneman stellt in seinem Buch demonstrativ dar, dass die Intuition dominiert und kognitive Verzerrungen hervorruft und wir nicht so rational handeln, wie wir glauben. Man nehme das folgende Beispiel (S. 61): Ein Schläger und ein Ball kosten 1,10 €. Der Schläger kostet 1 € mehr als der Ball. Wie viel kostet der Ball? Unsere Intuition lässt uns das Ergebnis scheinbar schnell ersichtlich werden: 0,10 €. Dies ist weit gefehlt, die Antwort lautet 0,05 €. Eine kurze Pause und logisches Denken hätten uns die richtige Antwort sicher finden lassen, aber wir neigen zu schnellen, intuitiven Entscheidungen, die auf vermeintlichem Wissen basieren.

Bedeutend für dieses Buch ist, dass es für Laien geschrieben ist und menschliches Handeln für Jedermann verständlich gemacht wird. In insgesamt 38 Kapiteln stellt Kahneman seine Forschungsergebnisse vor. Er unterlegt die Kapitel mit Beispielen sowie persönlichen Anekdoten. Den Leser lässt er durch die Beschreibung seiner Experimente daran teilhaben, wie gerne wir falsche Entscheidungen treffen. Er beschreibt die durchgeführten Experimente und liefert die dazugehörigen Statistiken mit. Am Ende eines jeden Kapitels fasst er die Erkenntnisse in wenigen Sätzen zusammen. So lernt der Leser über alltägliche Irrtümer und ist dadurch besser in der Lage, diese im Alltag zu erkennen und ihnen nicht zu unterliegen.

---

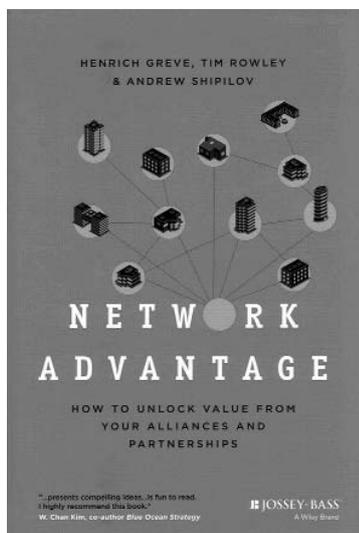
☎ Katrin Schlesiger  
 ☎ (0251) 83-2 28 95  
 ✉ [katrin.schlesiger@ifg-muenster.de](mailto:katrin.schlesiger@ifg-muenster.de)

---

# Neu auf dem Büchermarkt

Greve, Heinrich / Rowley, Tim / Shipilov, Andrew, **Network Advantage: How to Unlock Value From Your Alliances and Partnerships**

San Francisco, Wiley, 2014, ISBN: 978-1-118-56145-4, 320 Seiten, 32,90 €.



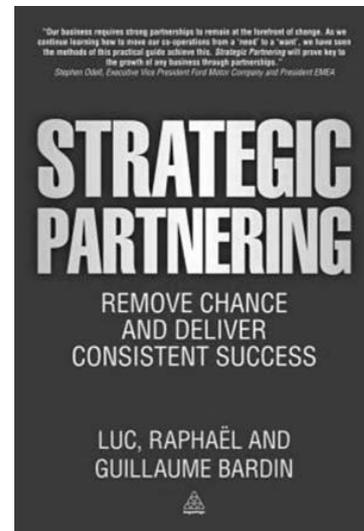
In den vergangenen zehn Jahren sind Unternehmen weltweit über 42.000 Allianzen eingegangen. Viele dieser Allianzen sind erfolgreich und regen die Bildung weiterer Allianzen an. Daneben existiert jedoch ebenso eine Vielzahl an Allianzen, die hinter den Erwartungen zurückbleiben oder gar scheitern. Greve, Rowley und Shipilov gehen der Frage nach, weshalb einige Allianzen weniger erfolgreich sind als andere und welche Lehren sich daraus für zukünftige Unternehmensallianzen ziehen lassen. Die Autoren haben mit einer Vielzahl internationaler Unternehmen zusammengearbeitet und ihre Erfahrungen und Beobachtungen in dieses Buch ein-

fließen lassen. Sie gehen davon aus, dass ein starkes Netzwerk aus Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern sich vorteilhaft auf die Informationsgrundlage, die Kooperationen und die Macht eines Unternehmens auswirken. Wie ein solches Netzwerk aufzubauen und zu erhalten ist, wird dem Leser Schritt für Schritt unter Rückgriff auf Fallbeispiele aus der Praxis aufgezeigt. Behandelte Themengebiete sind unter anderem das Design einer Strategie zur Optimierung des Netzwerkportfolios, verschiedene Möglichkeiten, das angestrebte Netzwerkportfolio zu realisieren und Praktiken zum Aufrechterhalten des umgestalteten Netzwerks. Auf diese Weise geben Greve, Rowley und Shipilov Managern die Möglichkeit, von ihren langjährigen Erfahrungen zu profitieren und ihr Unternehmen durch zielgerichtetes Netzwerkmanagement zu stärken.

**Bardin, Luc / Bardin, Raphael / Bardin, Guillaume, Strategic Partnering: Remove Chance and Deliver Consistent Success**

London, Kogan Page, 2014, ISBN: 978-0-7494-6880-4, 352 Seiten, 29,00 €.

Luc Bardin war lange Jahre für den Verkaufs- und Marketingbereich von BP plc zuständig. Er hat sich im Rahmen seiner Arbeit intensiv mit dem Aufbau und der Pflege strategischer Partnerschaften mit unterschiedlichsten Institutionen beschäftigt. In seinem Buch gibt er jedoch nicht nur

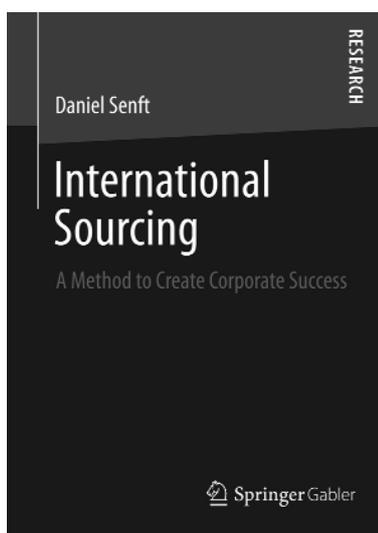


sein eigenes Wissen weiter, sondern lässt auch Manager anderer Global Player wie McKinsey, FedEx oder Volkswagen zu Wort kommen. Dem Leser soll ein Instrument an die Hand gegeben werden, mit dem er erfolgreich strategische Partnerschaften aufbauen und unterhalten kann. Angesprochen werden insbesondere die Themen Entwicklung einer Strategie für strategische Partnerschaften, Auswahl der Partner und Verhalten innerhalb einer Partnerschaft. Weiterhin wird die Bedeutung strategischer Partnerschaften für den Unternehmenserfolg herausgearbeitet. John Seifert, Chairman und CEO von Ogilvy&Mather North America, sagt: „I have seen the framework presented in this groundbreaking book in action – it works. It provides a systematic approach to defining business ambition and setting standards of behaviour between partners. The tools for revealing personal biases and fostering mutual trust are essential mechanisms for

shared success. Loaded with best practices, this is a must read for every leader.“

**Senft, Martin, International Sourcing – A Method to Create Corporate Success**

Wiesbaden, Springer Gabler, 2014, ISBN: 978-3-658-02779-7, 242 Seiten, 52,20 €.



Die Globalisierung führt in vielen Branchen zu erhöhtem Wettbewerb. Daher ist für Unternehmen in diesen Branchen häufig eine Beschaffung im Ausland notwendig. Daniel Senft stellt in „International Sourcing“ ein Werkzeug vor, mit dem Unternehmen in zehn Schritten ihre internationale Beschaffung evaluieren und somit erfolgreich gestalten können. Diese Schritte umfassen zunächst eine Analyse des Marktes, der Wettbewerbssituation, des eigenen Unternehmens und des zu erstellenden Produktes. Anschließend zeigt er auf, wie eine Beschaffungsstrategie entwickelt werden kann. Dem folgt eine Analyse der Länder, aus welchen potenziell

beschafft werden kann, sowie eine SWOT-Analyse des eigenen Unternehmens. Mögliche Zulieferer sind zu beleuchten sowie das Management der Logistik zu berücksichtigen. Schließlich ist zu erwägen, ob sich ein unternehmenseigenes Zuliefererunternehmen lohnen könnte. Zuletzt wird evaluiert, ob und unter welchen Bedingungen eine internationale Beschaffung tatsächlich durchzuführen ist.

**Locke, Richard M. / Wellhausen, Rachel, Production in the Innovation Economy**

Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2014, ISBN: 978-0-262-01992-7, 274 Seiten, 26,98 €.

Das Massachusetts Institute of Technology beschäftigt sich bereits längere Zeit mit Zusammenhängen zwischen Produktion und Innovation in den USA und in der Weltwirtschaft. Neben dem 2013 erschienenen Buch „Making in America: From Innovation to Market“ wurde zu diesem Untersuchungsgebiet nun „Production in the Innovation Economy“ herausgebracht. In diesem Werk kommen Experten aus diversen Bereichen wie Politikwissenschaft, Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Raumfahrt und Maschinenbau zu Wort. Sie analysieren, welche Rolle die Produktion für eine innovative Wirtschaft spielt. Dabei richten sie den Blick insbesondere auf die USA. Es werden etwa Defizite in der Ausbildung von Arbeitern untersucht sowie die Koproduktion und gemeinsame Entwicklung mit chinesischen Firmen diskutiert. Zudem wird ein Ausblick auf mögliche zukünftige Produktionstechnolo-



gien gegeben. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf Innovationen im Energiesektor gelegt. Die Autoren argumentieren, dass eine global verteilte Produktion der US-amerikanischen Wirtschaft nicht zwangsläufig schadet, eine gleichzeitige Produktion und Entwicklung von den USA jedoch Vorteile birgt. Daher empfehlen sie der Politik, die Produktion in den USA zu fördern, beispielsweise durch maßgeschneiderte Trainingsprogramme und die Bereitstellung von finanziellen Mitteln über das vorhandene private Kapital hinaus. Auch Kooperationen zwischen Unternehmen in Industriekonsortien werden angeraten. „Production in the Innovation Economy“ bietet Erkenntnisse, von denen nicht nur die US-amerikanische Wirtschaft profitieren kann, sondern auch Akteure in anderen Ländern.

---

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

---

# Terminkalender

**22. Oktober 2014**

**24. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Niedrigzinsen und öffentliche Förderung – Herausforderungen für eine langfristige Finanzierungsstrategie**

„Für jedes Unternehmen ist die Finanzierung seiner einzelwirtschaftlichen Aktivitäten zu jedem Zeitpunkt eine zentrale Aufgabe. Das Finanzierungsmanagement bekommt in einem anspruchsvollen Umfeld zunehmend strategische Bedeutung und muss als Teil der umfassenden Unternehmensstrategie professionalisiert werden“ stellt die Expertenkommission „Wohnungsgenossenschaften“ in ihrem im Jahr 2004 veröffentlichten Gutachten fest. Auf der einen Seite gibt es einen steigenden Investitionsbedarf aufgrund von Wohnungsanpassungen, energetischen Anforderungen, neuen Zielgruppen und neuen Dienstleistungen; auf der anderen Seite gibt es sinkende Finanzierungsquellen durch teilweise rückläufige staatliche Mittel, Grenzen der genossenschaftlichen Eigenkapitalfinanzierung und risikoorientierte Fremdfinanzierungskonditionen. Damit wird es umso wichtiger, ein langfristiges Finanzierungskonzept zu entwickeln aus dem bei Bedarf klare Handlungsanweisungen abgeleitet werden können.

**26. Januar 2015**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch**

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

**13. März 2015**

**Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen.**

Am 13. März 2015 findet in Münster die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. statt. Den öffentlichen Vortrag vor der Mitgliederversammlung wird Prof. Dieter Kempf, Vorstandsvorsitzender der DATEV eG und Präsident des BITKOM, halten.

**20./21. März 2015**

**13. Jahrestreffen IfG-Alumni**

Zu ihrem 13. Jahrestreffen sind die IfG-Alumni am 20. und 21. März 2015 nach Münster eingeladen. Neben dem attraktiven Fachprogramm wird wieder ein geselliges Beisammensein geboten, das die Möglichkeit gibt, alte Erinnerungen und neue Erfahrungen auszutauschen. Die Einladung zum Alumni-Treffen wird wie gewohnt gegen Ende dieses Jahres verschickt werden.



# Wall of Excellence I

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

## **Grundlagen Wirtschaftspolitik und Regulierung (WS 2013/2014)**



René  
Honekamp  
(1,0)



Lisa  
Thiesing  
(1,0)

## **UK: Governance (WS 2013/2014)**



Danilo  
Abraham  
(1,0)



Henrieke  
Böckmann  
(1,0)

## **Seminar Volkswirtschaftspolitik (SS 2014)**



Stefan  
Schönke  
(1,0)

## **UK Seminar Master und Bachelor (WS 2013/2014)**



Lukas  
Schwind  
(1,0)



Simon  
Knieps  
(1,0)

### **Marschalk**

Welch Unheil muß auch ich erfahren!  
Wir wollen alle Tage sparen  
Und brauchen alle Tage mehr,  
Und täglich wächst mir neue Pein.  
Den Köchen tut kein Mangel wehe;  
Wildschweine, Hirsche, Hasen, Rehe,  
Welschhühner, Hühner, Gäns' und Enten,  
Die Deputate, sichre Renten,  
Sie gehen noch so ziemlich ein.  
Jedoch am Ende fehlt's an Wein.  
Wenn sonst im Keller Faß an Faß sich häufte,  
Der besten Berg' und Jahresläufte,  
So schlürft unendliches Gesäufte  
Der edlen Herrn den letzten Tropfen aus.  
Der Stadtrat muß sein Lager auch verzapfen,  
Man greift zu Humpen, greift zu Napfen,  
Und unterm Tische liegt der Schmaus.  
Nun soll ich zahlen, alle lohnen;  
Der Jude wird mich nicht verschonen,  
Der schafft Antizipationen,  
Die speisen Jahr um Jahr voraus.  
Die Schweine kommen nicht zu Fette,  
Verpfändet ist der Pfühl im Bette,  
Und auf den Tisch kommt vorgegessen Brot.

### **Kaiser**

Sag, weißt du Narr nicht auch noch eine Not?  
...

### **Mephistopheles**

Wo fehlt's nicht irgendwo auf dieser Welt?  
Dem dies, dem das, hier aber fehlt das Geld.  
Vom Estrich zwar ist es nicht aufzuraffen;  
Doch Weisheit weiß das Tiefste herzuschaffen.  
In Bergesadern, Mauergründen  
Ist Gold gemünzt und ungemünzt zu finden,  
Und fragt ihr mich, wer es zutage schafft:  
Begabten Manns Natur- und Geisteskraft.  
...

### **Kaiser**

Dadurch sind unsre Mängel nicht erledigt,  
Was willst du jetzt mit deiner Fastenpredigt?  
Ich habe satt das ewige Wie und Wenn;  
Es fehlt an Geld, nun gut, so schaff es denn.

### **Mephistopheles**

Ich schaffe, was ihr wollt, und schaffe mehr;  
Zwar ist es leicht, doch ist das Leichte schwer;  
Es liegt schon da, doch um es zu erlangen,  
Das ist die Kunst, wer weiß es anzufangen?  
Bedenkt doch nur: in jenen Schreckensläufen,  
Wo Menschenfluten Land und Volk ersäuften,  
Wie der und der, so sehr es ihn erschreckte,  
Sein Liebstes da- und dorthin versteckte.  
So war's von je in mächtiger Römer Zeit,  
Und so fortan, bis gestern, ja bis heut.  
Das alles liegt im Boden still begraben,  
Der Boden ist des Kaisers, der soll's haben.  
Und wenig später...

### **Kanzler**

Beglückt genug in meinen alten Tagen. –  
So hört und schaut das schicksalschwere Blatt,  
Das alles Weh in Wohl verwandelt hat.  
»Zu wissen sei es jedem, der's begehrt:  
Der Zettel hier ist tausend Kronen wert.  
Ihm liegt gesichert, als gewisses Pfand,  
Unzahl vergrabnen Guts im Kaiserland.  
Nun ist gesorgt, damit der reiche Schatz,  
Sogleich gehoben, diene zum Ersatz.«

### **Kaiser**

Ich ahne Frevel, ungeheuren Trug!  
Wer fälschte hier des Kaisers Namenszug?  
Ist solch Verbrechen ungestraft geblieben?

### **Schatzmeister**

Erinnre dich! hast selbst es unterschrieben;  
Erst heute nacht. Du standst als großer Pan,  
Der Kanzler sprach mit uns zu dir heran:  
»Gewähre dir das hohe Festvergnügen,  
Des Volkes Heil, mit wenig Federzügen.«  
Du zogst sie rein, dann ward's in dieser Nacht  
Durch Tausendkünstler schnell vertausendfacht.  
Damit die Wohltat allen gleich gedeihe,  
So stempelten wir gleich die ganze Reihe,  
Zehn, Dreißig, Funfzig, Hundert sind parat.  
Ihr denkt euch nicht, wie wohl's dem Volke tat.  
Seht eure Stadt, sonst halb im Tod verschimmelt,  
Wie alles lebt und lustgenießend wimmelt!  
Obschon dein Name längst die Welt beglückt,  
Man hat ihn nie so freundlich angeblickt.  
Das Alphabet ist nun erst überzählig,  
In diesem Zeichen wird nun jeder selig.

### **Kaiser**

Und meinen Leuten gilt's für gutes Gold?  
Dem Heer, dem Hofe gnügt's zu vollem Sold?  
So sehr mich's wundert, muß ich's gelten lassen.  
...

### **Faust**

Das übermaß der Schätze, das, erstarrt,  
In deinen Landen tief im Boden harrt,  
Liegt ungenutzt. Der weiteste Gedanke  
Ist solchen Reichtums kümmerlichste Schranke;  
Die Phantasie, in ihrem höchsten Flug,  
Sie strengt sich an und tut sich nie genug.  
Doch fassen Geister, würdig, tief zu schauen,  
Zum Grenzenlosen grenzenlos Vertrauen.

### **Mephistopheles**

Ein solch Papier, an Gold und Perlen Statt,  
Ist so bequem, man weiß doch, was man hat;  
Man braucht nicht erst zu markten, noch zu tauschen,  
Kann sich nach Lust in Lieb' und Wein berauschen.  
Will man Metall, ein Wechsler ist bereit,  
Und fehlt es da, so gräbt man eine Zeit.  
Pokal und Kette wird verauktioniert,  
Und das Papier, sogleich amortisiert,  
Beschämt den Zweifler, der uns frech verhöhnt.  
Man will nichts anders, ist daran gewöhnt.  
So bleibt von nun an allen Kaiserlanden  
An Kleinod, Gold, Papier genug vorhanden.