



Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kieseckampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 2/2014 wurde am 22.11.2014 redaktionell abgeschlossen.

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
EU-Integrationslogik	5
Doktorarbeiten	
Cooperative Due Diligence	6
Die Bedeutung der Interaktion formeller und informeller Institutionen für die ökonomische und nachhaltige Entwicklung eines Landes	8
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement	10
Das Management von Innovationsclustern	12
Bachelor-/Masterarbeiten	
Determinanten des Liquiditätsrisikos von Genossenschaftsbanken	14
Der Regulierung durch Fusionen begegnen	14
Kooperationen von Banken und Versicherungen im Vertrieb	15
Einführung eines deutschlandweiten gesetzlichen Mindestlohns	15
Kooperationen zwischen deutschen und chinesischen Automobilherstellern	16
Coopetition – Trade-Off zwischen Wettbewerb und Kooperation	16
Kooperationen zwischen Autoherstellern und Versicherungen	17
Kooperationen mit Emerging Markets	17
Allianzen von Automobilherstellern	18
Regulierung als Kooperationstreiber	18
Breitbandstrategien in ausgewählten Ländern	19
Smart Meter in der Energieversorgung	19
Umsetzungsprobleme einer internationalen Matrixorganisation	20
Politische Interessen oder ökonomische Vernunft?	20
Open Innovation – ein Paradigmenwechsel	21
Intellectual Property Rights bei der Innovationsförderung	21
Chancen und Risiken von Marketingkooperationen	22
Kooperationstheoretische Analyse von Venture Capital-Strukturen	22
Forschungsprojekte	
Der strategische Globalisierungsimpact auf Genossenschaftsbanken	23
Kooperative Verrechnungspreise	24
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag: Dr. Thorsten Lühl	
Open Innovation @ Swarovski	25
Gastvortrag: Dr. Andreas Dombret	
Der Tag danach – die neue europäische Bankenaufsicht	26
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2014/2015 – Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik	28
Kooperieren 2014/2015 – Seminar zur Unternehmenskooperation	29
Alumni-Forum	
Dr. Dieter W. Benecke:	
Soziale Marktwirtschaft – Zwischen Adam Smith und Karl Marx	30

Events/Veranstaltungen	
24. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Niedrigzinsen und öffentliche Förderung – Herausforderungen für eine langfristige Finanzierungsstrategie	34
Hamburg Institute of Family Owned Business – Fourth Annual International Academic Symposium	38
International Symposium on the Analytic Hierarchy Process	39
Der 28. Kennenlernabend am IfG – USA	40
Vorträge	
Genossenschaftliche Nachhaltigkeit im Wandel	41
Quartiersentwicklung: Nur wohnen ... oder so viel mehr?	43
Handlungsfeld Finanzierungsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften	46
Erfolgsfaktor Genossenschaft	49
Energiemanagement im Einzelhandel	52
Interview	
Dr. Andreas Dombret, Deutsche Bundesbank	53
Unsere Partner stellen sich vor	
WOGEDO, Düsseldorf	57
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 143-145	59
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 111-112	60
Pinwand	62
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
M&A – Volkswirtschaftliche Aspekte	64
Das aktuelle Stichwort	
Share Economy – Eine Wiederentdeckung der Genossenschaften?	69
Für Sie gelesen	
Hans-Werner Sinn: The Euro Trap. On Bursting Bubbles, Budgets, and Beliefs	73
Niall Ferguson: Der Niedergang des Westens: Wie Institutionen verfallen und Ökonomien sterben	74
Stefanie Auge-Dickhut/Bernhard Koye/Axel Liebtrau: Client Value Generation: Das Züricher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur	75
Daniel Stelter: Die Schulden im 21. Jahrhundert	76
Neu auf dem Büchermarkt	77
Terminkalender	79
Wall of Excellence	81
Gedankensplitter	82

Editorial



Ökonomen erleben spannende Zeiten. Aber nicht nur die Wissenschaftler, sondern auch Unternehmer, Manager, eigentlich alle Mitglieder der Gesellschaft sind damit konfrontiert, dass sich vieles verändert. Manches ist nicht wirklich neu, erscheint aber so, manches ist tatsächlich noch nie dagewesen. Dies zu sortieren, zu untersuchen und die Konsequenzen für Theorie und Praxis abzuleiten, zeigt sich in den Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen. Wir bekommen viele Forschungsimpulse aus den wirtschaftlichen, technologischen, regulativen und gesellschaftlichen Entwicklungen und davon gibt es zur Zeit mehr als genug. Im Instituts-Newsletter berichten wir über unsere Aktivitäten und Ergebnisse, nun bereits zum 29. Mal.

Ich hoffe, dass die Inhalte des www.ifg-muenster.de*, die sich auf das zweite Halbjahr 2014 beziehen, Ihr Interesse wecken.

Besonders freue ich mich über die abgeschlossenen Dissertationsprojekte. So wurde eine Due Diligence für Kooperationsprojekte entwickelt und es wurde eine empirische Analyse des Managements von Innovationsclustern in der Hochtechnologiebranche vollendet. Dazu kamen die Erarbeitung von Konzepten und Instrumenten für das Management der Außengrenzen von Kooperationen. Wie wichtig der institutionelle Hintergrund für die ökonomische und nachhaltige Entwicklung von Ökonomien ist, wurde mittels Anwendung neuer Methoden eindrucksvoll nachgewiesen und es zeigte sich, dass informelle Institutionen – Traditionen, Werte, Einstellungen – nicht vernachlässigt werden dürfen. Die Themen der neu begonnenen Dissertationsprojekte sind vielversprechend: die Auswirkungen der Globalisierung auf Genossenschaftsbanken, die Analyse von Verrechnungspreisen in Kooperationen und ihr Stabilisierungspotenzial, die Bedeutung und regulative Behandlung des Informationsaustausches in horizontalen Kooperationen sowie die regionalen Wirkungen von Genossenschaftsbanken. Dazu kommen viele weitere Themen, mit denen wir uns 2015 auseinandersetzen werden, denn die Interessen, die Energie und gute Ideen der IfG-Mitarbeiter sind nach wie vor ungebremst vorhanden.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2015



Für das Team des IfG
Dezember 2014

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

EU-Integrationslogik

Bankenunion als Zwischenschritt: Doch wohin soll er uns führen?

Nun ist die Aufsicht über die Banken europäisch geworden, über manche direkt, über die meisten indirekt. Wohl begründet und nicht frei von ihrer integrationspolitischer Logik hat die Europäische Bankenunion begonnen und wird mit den heute noch ausstehenden Elementen in den kommenden Jahren vervollständigt werden. Aus den gefährlichen Wirkungen der Verbindungslinien zwischen Banken Krisen und staatlichen Verschuldungskrisen entstanden, die es auszulösen gilt, lässt sie sich für sich genommen, plausibel erklären.

Jedoch fallen die Gründe dieser Probleme einerseits dem Vergessen, Verschweigen oder Verdrängen vergangener integrationspolitischer Weichenstellungen und andererseits der konsequenten Vermeidung der Definition eines EU-Integrationszieles und seiner Diskussion zum Opfer. Es gilt also wieder einmal daran zu erinnern, dass der EU-Integrationsprozess einer Logik folgt, die nur politökonomisch und ex post zu erklären ist. So sind die eigentlichen Motive für eine Bankenunion, nämlich eine strengere Regulierung risikoreicher Banken-Geschäftsmodelle sowie die Lösung der Too big to fail-Problematik im Zuge der Verhandlungen doch eher in den Hintergrund getreten und die entstehende Eigendynamik ließ sie in einen umfangreichen Vergemeinschaftungsschritt hüllen. Dabei hat sich gezeigt, mit welchen Mechanismen die EU-Integration fortschreitet, die hier als zwölf EU-Integrationsprinzipien zur Diskussion gestellt werden: (1) Fehlentwicklungen werden konsequent zu einer Vertiefung der Integration genutzt, eine (partielle) Rückführung von Integrationschritten wird als Problemlösungsoption ausgeschlossen. Die „Flucht nach vorne“ ist angesagt. (2) Politisch konstruierte Integrations-

schritte dominieren die Vertiefungsprozesse, nicht etwa ein Wettbewerb zwischen nationalen Regulierungselementen. (3) Die Vielfalt nationaler Lösungen mit ihrer Pfadabhängigkeit (z.B. Einlagensicherungssysteme) wird auch in jenen Bereichen kaum akzeptiert, die eine vollständige Vergemeinschaftung nicht erfordern. (4) Im Verhandlungsprozess gelingen diesbezüglich Zugeständnisse nur mit höchstem Kommunikationsaufwand und konsequenter Beharrlichkeit. (5) Ein Wettbewerb von Geschäftsmodellen und daraus abgeleiteten Regulierungskonsequenzen wird nicht akzeptiert, womit Genossenschaftsbanken und Sparkassen nun reiche Erfahrung gewonnen haben. (6) Es kommt zu einer Ausweitung institutionalisierter Transfermechanismen und Elementen gemeinsamer Haftung, die Eingang in unterschiedlichste Instrumente finden. (7) Zusätzliche Organe und Einrichtungen der supranationalen Zentralisierung gewinnen deutlichen Vorrang vor der Vereinbarung von Standards für nationale Organe. (8) Die Überfrachtung von bestehenden EU-Organen mit zusätzlichen, auch nicht-kompatiblen, Aufgaben korrespondiert mit der Kompetenzverlagerung und beschleunigt sie. Die neue Dop-

pelfunktion der EZB als Notenbank und Aufsichtsorgan ist ein beredtes Beispiel dafür. (9) Ein zunehmender Staatseinfluss drängt private Lösungen in den Hintergrund. (10) Eine Zunahme der EU-Bürokratie mit den damit verbundenen Kosten ist nicht zu übersehen, z.B. die Quantifizierung der Bankenaufsicht mit ihrer Datenfülle, die es zu generieren und aufzubereiten gilt. (11) Die datenmäßigen Anforderungen und die zahlreichen Verhaltensvorgaben wirken sich auf Unternehmen, Banken und Private zunehmend als Überregulierung aus. (12) Die Gemeinschaft belastende Altlasten aus fehlerhaft ausgestalteten oder überstürzten Integrationschritten mit ihren schädlichen Anreizen für Private und Mitgliedsstaaten, werden mit einer bemerkenswerten Konsequenz vernachlässigt. Die Formulierung dieser Prinzipien sollte Anlass zum Nachdenken in den stilleren Tagen sein, besagen sie doch letztlich, dass aus integrationspolitischen Fehlern wenig gelernt wird.

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

Doktorarbeiten

Cooperative Due Diligence

Konzeption und Gestaltung einer Due Diligence für Unternehmenskooperationen

Die Due Diligence ist ein weit verbreitetes Instrument aus dem Management von Unternehmenskäufen, Übernahmen und Fusionen (M&A). Es überrascht demgegenüber, dass die Due Diligence bei der Vorbereitung und Durchführung von Kooperationsprojekten vergleichsweise wenig Bedeutung besitzt. Selbst wenn vergleichbare Prüfungen und Analysen durchgeführt werden, ein konkreter Rückgriff auf die Konzepte und Ansätze der Due Diligence erfolgt zumeist nicht. Hintergrund für die Dissertation war es dementsprechend, einen analytischen Rahmen und, hierauf aufbauend, konkrete Instrumente für die Anwendung im Kooperationsmanagement zu entwickeln.

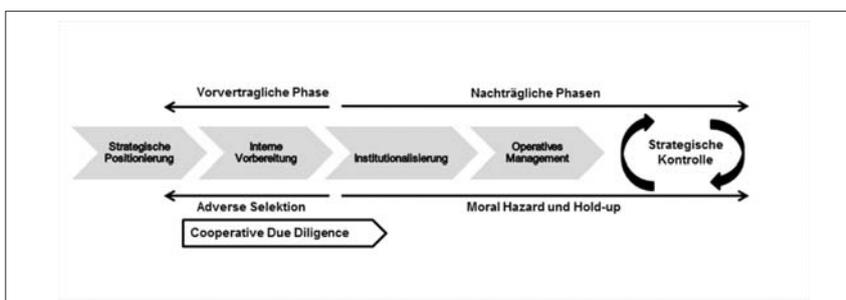
Ausgangspunkt und Motivation der Dissertation bildete dabei die Erkenntnis, dass Kooperationen zwar weiterhin zunehmend als alternative Form der Unternehmensentwicklung genutzt werden, die steigende strategische Bedeutung der Kooperation jedoch mit einer hohen Misserfolgsrate einhergeht. Zu den typischen Kooperationsfehlern zählen die Auswahl des falschen Kooperationspartners sowie eine unzureichende Vorbereitung von Kooperationsprojekten aufgrund des noch immer unvollständigen Kooperationsmanagements.

Die Untersuchungen der Arbeit beginnen mit einer theoretischen Aufarbeitung der immanenten Agency-Probleme im vorvertraglichen Management-Prozess der Kooperation. Problema-

tisch ist im vorvertraglichen Management insbesondere die Bewertung der Eigenschaften und Qualitäten der „Assets“ des Partners. Die Informationen zur Wertbestimmung sind asymmetrisch verteilt. Ein kombinierter Ansatz aus Screening- und Signaling-Instrumenten kann aus der theoretischen Perspektive hierzu Abhilfe schaffen und wird zur weiteren Konkretisierung empfohlen.

Das Instrument der Due Diligence zeigt eben diese Möglichkeiten für das vorvertragliche Management auf. In der Praxis sind M&A-Transaktionen ohne die Durchführung einer intensiven Due Diligence-Phase kaum vorstellbar. Die bestehenden Ansätze aus dem Schrifttum zur Bedeutung sowie den Vorgehensweisen der

„klassischen“ Due Diligence werden in der Arbeit aufgegriffen. In ihrer Ausgestaltung sind diese Instrumente aber schwerpunktmäßig auf klassische M&A-Transaktionen ausgerichtet, Spezifika von Kooperationen werden nur unzureichend berücksichtigt. Für die Anwendung auf die Kooperation bedarf es daher einer Adaption der Instrumente für das Kooperationsmanagement. Grundlage hierzu bietet das Konzept der Grundsätze einer ordnungsgemäßen Due Diligence, das als eine Strukturierungshilfe zur Konzeption von Cooperative Due Diligence-Untersuchungen herangezogen wurde. Es wird hierdurch ein konzeptioneller Rahmen geschaffen, der es ermöglicht, die für den Kooperationsprozess passenden Due Diligence-Instrumente zu entwickeln. So bestehen hinsichtlich der Planung, der Durchführung und der Dokumentation spezielle Anforderungen an die Cooperative Due Diligence: In der Planung müssen insbesondere die konstituierenden Merkmale der Kooperation Berücksichtigung finden. Diese sind richtungsweisend für den nachfolgen-



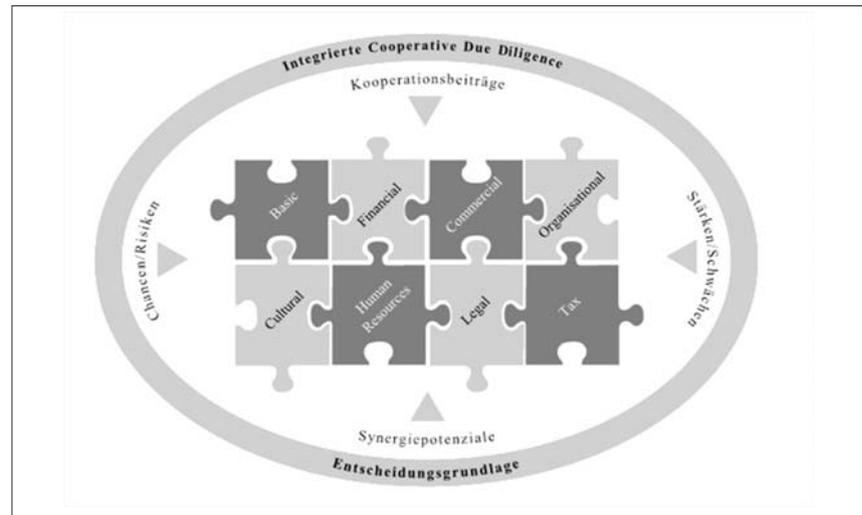
Einordnung der Cooperative Due Diligence in das Kooperationsmanagement

den Cooperative Due Diligence-Prozess und entscheiden infolgedessen maßgeblich über die Qualität der Informationsgewinnung. In der Durchführung der Cooperative Due Diligence sind speziell die dem Kooperationsprozess inhärenten Chancen und Risiken aufzubereiten und für den Entscheider zu explizieren. Die nachfolgende Dokumentationsphase dient letztendlich maßgeblich der Schaffung von Transparenz für den Entscheidungsprozess.

Ausgehend von dem entwickelten Rahmenkonzept und einer angeschlossenen qualitativ-empirischen Untersuchung wurden konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Cooperative Due Diligence entwickelt. Die konkreten Ausführungen zu den Cooperative Due Diligence-Instrumenten orientieren sich strukturell an den funktionalen Perspektiven des synergieorientierten Due Diligence-Ansatzes. In den Ausführungen werden so konkrete Handlungsempfehlungen für eine Basic, Financial, Commercial, Organisational, Cultural, Human Resources, Legal und Tax Due Diligence aufgezeigt.

In einem übergreifenden integrierten Cooperative Due Diligence-Ansatz werden die funktionalen Teilbereiche schließlich konsolidiert. Diese Teilbereiche sind für unterschiedliche Kooperationstypen modular zu kombinieren. Herangezogen werden dabei die Merkmalsausprägungen der Kooperation, die maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl der Untersuchungsgebiete und deren Schwerpunktsetzung haben.

Die gewonnen Erkenntnisse aus den Cooperative Due Diligence-Teilberei-



Integrierter Prozess der Cooperative Due Diligence

chen sind für den Entscheidungsprozess schließlich zu ordnen. Hierbei müssen drei Erkenntnistypen unterschieden werden:

- Erkenntnisse vom Typ A beeinflussen den Entscheidungsprozess derart schwerwiegend, dass das Kooperationsvorhaben in seiner vorliegenden Konstellation insgesamt hinterfragt werden muss (sog. Deal-breaker).
- Erkenntnisse vom Typ B betreffen subjektive Entscheidungsparameter, die maßgeblich für den Entscheider sind. Diese Soft-Faktoren sind qualitativer Natur und erfordern eine sorgfältige und inhaltlich hinreichende Auseinandersetzung mit dem Kooperationsvorhaben.
- Letztlich dienen die Erkenntnisse vom Typ C der Ermittlung von Cashflows der Kooperation und schließen somit die Brücke zu den finanziellen Bewertungsverfahren der Kooperation.

Somit gilt es zu beachten, dass die Ermittlung von Cashflows nicht der ausschließliche Zweck der entwickelten Instrumente ist. Die Entscheidungssituation bzgl. einer Kooperation ist

von einer Vielzahl von Handlungsalternativen geprägt, die durch unterschiedliche Präferenzen des Entscheiders mehrere Zielgrößen begründen. Die Ordnung dieser Alternativen muss daher anhand einer Nutzwertanalyse erfolgen. Das hierfür notwendige Gesamtbild der Kooperation kann mit Hilfe der aufgezeigten Cooperative Due Diligence ermittelt werden.

Mit der Arbeit wurde eine weitere Lücke in der Kooperationsforschung geschlossen. Zudem bietet sie auch der unternehmerischen Kooperationspraxis konkrete Instrumente für die Due Diligence ihrer Kooperationsprojekte. Dementsprechend richtet sich diese Arbeit sowohl an Wissenschaftler der Kooperationsforschung als auch an Vertreter der gestaltenden und beratenden Wirtschaftspraxis.

➔ Marc Barrantes

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ marc.barrantes@uni-muenster.de

Die Bedeutung der Interaktion formeller und informeller Institutionen für die ökonomische und nachhaltige Entwicklung eines Landes

Empirische Evidenz auf der Basis eines Paneldatensatzes

Institutionen spielen für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes eine zentrale Rolle. Diese Erkenntnis ist mittlerweile eine allgemein akzeptierte Aussage unter Ökonomen. Der Erfolg des Buches „Warum Nationen scheitern“ von Daron Acemoglu und James Robinson in den letzten Jahren zeigt darüber hinaus auch auf, dass dieser Zusammenhang sogar in weite Teile der Gesellschaft getragen wird.

Gleichwohl gehört das Themengebiet noch zu den jüngeren in den Wirtschaftswissenschaften. Dies insofern, als dass viele Studien existieren, die theoretische Bedeutungen und Zusammenhänge untersuchen und aufzeigen, es aber noch Bedarf an empirischen Untersuchungen gibt. Die einzige Erkenntnis, die als empirisch gesichert angesehen gilt, ist die angesprochene Korrelation von gut ausgestalteten Institutionen, nach North Verhaltensregeln, und einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung, zu meist gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Einwohner. Die Kausalität des Zusammenhangs ist ebenfalls in einigen Studien untersucht worden, die Vorgehensweisen und Ergebnisse sind jedoch momentan Gegenstand intensiver Diskussionen. Neben den vielen Untersuchungen, die sich mit dem Einfluss von Institutionen auf die wirtschaftliche Entwicklung befassen, gibt es darüber hinaus momentan auch kaum Studien, die ein weiter gefasstes Wohlstandskonzept abbilden, obwohl in den vergangenen Jahren in der Gesellschaft eine Diskussion darüber geführt wurde, ob das BIP als alleiniges Maß

zur Messung des Wohlstands geeignet ist.

An diesen Punkten setzt die Dissertation an, die vor allem neue Erkenntnisse im Bereich der empirischen Untersuchungen liefert. Das Ziel der Arbeit ist das Aufzeigen des empirischen Zusammenhangs zwischen gut ausgestalteten Institutionen und der positiven Entwicklung einer Gesellschaft. Diese Entwicklung wird im Rahmen der Arbeit zum einen durch das BIP pro Einwohner und zum anderen durch die ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Form der Nachhaltigkeit abgebildet. Es soll gezeigt werden, dass gestaltete oder sich

unbewusst entwickelnde Einschränkungen des Verhaltensspielraumes eine Erwartungsstabilisierung anderer Individuen zur Folge haben. Dadurch kann die menschlichen Interaktionen innewohnende Unsicherheit reduziert und durch die damit verbundene Senkung der Transaktionskosten ein positiver Effekt auf die Volkswirtschaft verzeichnet werden.

Die Dissertation liefert zum einen durch die Verwendung eines Paneldatensatzes zusätzliche Evidenz für die positive Kausalität von gut ausgestalteten Institutionen in Richtung positiver wirtschaftlicher Entwicklung und zeigt zum anderen erste Zusammen-



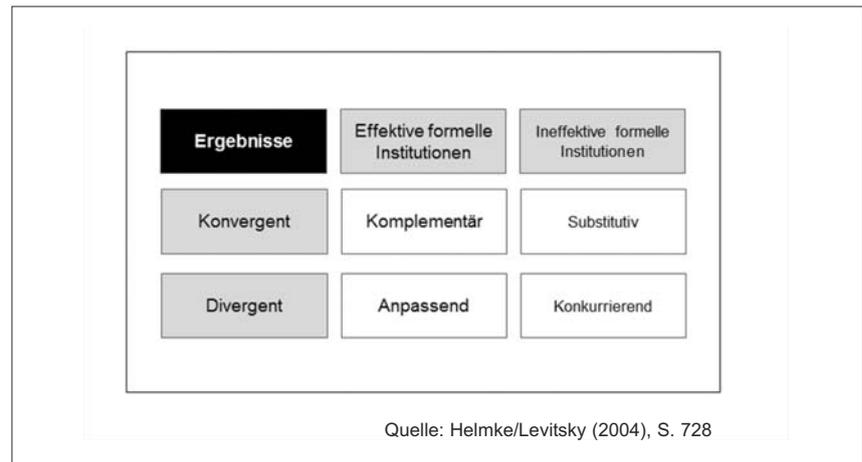
Länderabdeckung der Studie

hänge zwischen Institutionen und der nachhaltigen Entwicklung einer Volkswirtschaft auf.

Bei der empirischen Messung und dem Vergleich von Institutionen hat sich die Verwendung von Fragebögen durch internationale Organisationen als bewährtes Mittel etabliert. Diese Organisationen sind deshalb im Vorteil, weil sie eine höhere Länderabdeckung gewährleisten und multinationale Daten günstiger erheben können. Ein bekanntes Beispiel für eine derartige Umfrage, ist das „World Values Survey“.

Aus den allgemein verfügbaren und geeigneten Datensätzen wurde für 73 Länder über den Zeitraum von 1996 bis 2012 ein Paneldatensatz aufgestellt, der Variablen umfasst, die in der Lage sind, insbesondere die Interaktion von formellen und informellen Institutionen abzubilden. Dieses ist wichtig, da eine Übertragung von formellen Institutionen in ein Land, das über keine hierzu passenden informellen Institutionen verfügt, zu Problemen führt. Ein Beispiel dafür ist der Transformationsprozess in Osteuropa. Eine Übertragung der in den westlichen Ländern Europas positiv wirksamen formellen Institutionen hatte in den osteuropäischen Ländern wirtschaftlich nicht die gewünschten Ergebnisse zur Folge. Die Akzeptanz der formellen Institutionen war nicht immer gegeben.

Eine Beispielsvariable zur Messung der Interaktion von formellen und informellen Institutionen ist das Ausmaß der politischen Stabilität. Wenn die formellen politischen Institutionen, also diejenigen, die von bestimmten Akteuren etabliert wurden,



Wirkungsweise des Zusammenspiels formeller und informeller Institutionen

nicht zu den informellen, also den in der Gesellschaft insgesamt als akzeptiert oder gewünscht angesehenen, passen, resultiert eine Unzufriedenheit in der Bevölkerung und somit eine höhere politische Instabilität. Bei einem Fit der formellen und informellen politischen Institutionen kann ein Land als politisch stabil angesehen werden.

In der Folge wird der Zusammenhang zwischen Institutionen und der wirtschaftlichen und nachhaltigen Entwicklung theoretisch begründet und es werden Hypothesen abgeleitet. Eine von diesen lautet beispielsweise, dass ein positiver Zusammenhang zwischen gut ausgestalteten rechtlichen Institutionen und der wirtschaftlichen Entwicklung besteht. Dieser dürfte aber schwächer sein als der Zusammenhang zwischen politischen Institutionen und der wirtschaftlichen Entwicklung, da rechtliche Institutionen auf einer vergleichsweise untergeordneten Ebene eine Rolle spielen.

Anschließend werden die Zusammenhänge mithilfe von paneldatenspezifischen Modellen empirisch überprüft. Überwiegend wird hierbei auf das

One-way Error Component Regressionsmodell zurückgegriffen.

Bezogen auf die Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes zeigt sich zum Beispiel im Rahmen eines Fixed-Effects-Modells, dass insbesondere wirtschaftliche und rechtliche Institutionen eine Bedeutung haben. Es wird darüber hinaus auch Evidenz für die Kausalität von Institutionen in Richtung der wirtschaftlichen Entwicklung gefunden. Wird hingegen die ökonomische Form der Nachhaltigkeit als abhängige Variable gewählt, scheinen politische Institutionen die wichtigste Rolle zu spielen. Bei der Betrachtung der gesellschaftlichen Form der Nachhaltigkeit übernehmen diesen Part die gesellschaftlichen und die rechtlichen Institutionen. Bezüglich der ökologischen Form können hingegen noch keine Aussagen getroffen werden, da sich die Operationalisierung insgesamt als zu schwierig herausstellt.

➔ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen

und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement

In vielen Fällen von Kooperationen – z.B. Verbundgruppen – ist für außenstehende Dritte nicht zu erkennen, dass es sich um eine Kooperation mehrerer Partner handelt, da häufig gerade in einem bewussten gemeinsamen Auftreten der Kooperierenden auf dem Markt ein Ziel der Zusammenarbeit besteht. Kooperativen Geschäftsmodellen liegt somit häufig eine den Kooperationspartnern gemeinsame Außenbeziehung zum Markt zu Grunde. Diese ist hinsichtlich Kommunikation und Markenführung, der Erstellung und dem Transfer von Leistungen an Dritte sowie der Kontrahierungspolitik der Kooperierenden zu Geschäftspartnern und der Erlösverteilung unter den Kooperierenden vom Kooperationsmanagement zu organisieren.

Kooperationen bestehen stets aus selbstständig agierenden Partnern. Sie zusammen müssen die interne Organisation der wertschöpfenden Kooperationsaktivitäten gewährleisten. Hierzu bedarf es eines Kooperationsmanagements, das in Anbetracht der aus der Selbstständigkeit der Partner resultierenden Individualität der Interessen einerseits den jeweiligen Anforderungen der Partner genügen, andererseits aber den Managementbedarf der Kooperationsaktivitäten befriedigen muss. Speziell angepasste Ausgestaltungsformen der Innenbeziehungen zwischen den Partnern können

zur Bewältigung dieser Aufgabe dienen.

Neben diesem internen Beziehungsgeflecht treten Kooperationen mit ihrer Umwelt in Interaktion, nur werbend oder aber mit gemeinsam erstellten Leistungen. Die Gestaltung dieser Außenbeziehungen wird durch die Heterogenität der Partner hinsichtlich Struktur und Interessen gleichermaßen erschwert. Die Formierung eines gemeinsamen Außenauftritts, kann dabei als umso schwieriger erwartet werden, je informaler die Kooperation institutionalisiert ist und je mehr Partner in ihr beteiligt sind. Auch die

individuellen Beziehungen zur Umwelt der Partner können Beeinflussungen aus der Kooperation unterliegen, wenn etwa mit der Kooperationsvereinbarung Beschränkungen für das individuelle Verhalten zur Umwelt einhergehen. Bei der Ausgestaltung dieser internen und externen Beziehungen der Kooperation besteht die Gefahr, dass sich einzelne Beziehungs- und Organisationsstrukturen wechselseitig beeinflussen und somit ihr simultanes Management erschwert wird.

Das gemeinsame Auftreten am Markt kann hierbei in ganz unterschiedlichem Umfang geschehen. Dies gilt einerseits hinsichtlich des Verhältnisses der Kooperation zu den sonstigen individuellen Partneraktivitäten außerhalb der Kooperation und andererseits für den Auftritt am Markt selbst. Dieser kooperative Marktauftritt kann in Form von einer lediglich koordinierten, gemeinsamen Kommunikation bis hin zur gesamthaft harmonisierten Interaktionen mit Dritten erfolgen. Schließlich kann der gemeinsame Marktauftritt auch in zeitlicher



Wirkungen der kooperativen Organisationsgrenze nach innen und außen

Hinsicht unterschiedlich sein, wenn dieser etwa lediglich sehr kurzfristig oder aber auf eine längere Dauer angelegt ist. So lassen sich vor allem in der kommunikationsintensiven Konsumgüterindustrie häufig Beispiele für kurzfristige Kooperationen finden, bei denen bekannte Marken verschiedener Unternehmen für temporäre Aktionen in einem gemeinsamen Produkt am Markt auftreten (Co-Branding). Mit langfristiger Orientierung können Verbundgruppen als gemeinsamer Marktauftritt von selbstständigen, kooperierenden Einzelhändlern gesehen werden. Im Falle von Verbundgruppen zeigt sich besonders deutlich, dass dem einzelnen Kunden insbesondere durch eine einheitliche Markenführung unter den Kooperationspartnern nicht unmittelbar bewusst gemacht wird, dass er mit einer Kooperation in Interaktion tritt. Dennoch tritt der Kunde mit dem einzelnen Partner in Kontakt und in eine Leistungsbeziehung, wenngleich die Kooperation diesen Kontakt erst möglich gemacht hat.

Für die Kooperierenden entsteht die Notwendigkeit eines aktiven Managements der mit der Kooperation entstehenden Beziehungen zu Dritten und zum Markt. Soweit die Kooperation über eine einfache Kommunikation hinaus auch Transaktionen zu Dritten unterhält, ergeben sich aus Sicht von Kunden und Lieferanten der Kooperation zudem Fragen zur konkreten Transaktionsabwicklung. So ist zu klären, wer konkret Leistungen bezieht oder liefert: die Kooperation oder einer ihrer Partner. Diese Fragestellung hat unmittelbaren Einfluss auf die Bewertung der Kooperation

als Transaktionspartner durch Dritte, wie z.B. Zahlungsunfähigkeitsrisiken oder Produkthaftungen. Gleichzeitig wird deutlich, wie wichtig ein Management der Außenbeziehungen für die Kooperation insgesamt, aber auch für den einzelnen Partner ist, um ungewollte Haftungskonstellationen nach innen zu vermeiden und nach außen für Dritte Transparenz zu schaffen. Dass auch eine Koordinierung der Außenbeziehungen der Kooperation selbst und denen der Partner relevant ist, zeigt sich am Beispiel der Verbundgruppe OBI: Hier plant die Systemzentrale der Franchisingkooperation ein eigenes, direktes online-Vermarktungsangebot. Hiermit würde eine direkte Konkurrenzbeziehung zu den aktuellen Kunden der eigenen Franchisingnehmer, den Kooperationspartnern, aufgebaut.

Mit der Zunahme an kooperativen Geschäftsmodellen entstehen somit Beziehungen zur Kooperationsumwelt, sowohl von den Kooperationspartnern intendierte als auch unintendierte. Diese sind von den Kooperierenden in ihrer Komplexität zu organisieren. Die Analyse dieser Beziehungen und deren Organisation wurden in der Dissertation auf folgendem Wege untersucht:

Die Partner einer Kooperation konstituieren mit dem Eingehen der Kooperation eine neue Organisationsgrenze, die zusätzlich zu ihrer eigenen entsteht. Diese organisatorischen Grenzen der Kooperation konnten einerseits nach innen, d.h. auf das Verhältnis zwischen den Partnern gerichtete Funktionen, wie aber auch Funktionen für die entstehenden Außenbeziehungen und allgemein zur Umwelt

zugeordnet werden. Die so formierte Außengrenze der Kooperationsorganisation ist Anknüpfungspunkt für alle weiter untersuchten Außenbeziehungen. Diese wurden modellhaft nach von den Partnern bewusst mit der Kooperation verfolgten und aktiv gestalteten Funktionen (Aktive Interaktionsschnittstelle) sowie unintendierten Wirkungen (passive Perzeptionsschnittstelle) unterschieden. Diese beiden Sphären der Außenbeziehungen von Kooperationen wurden in weitere Dimensionen aufgespalten. Nach einer allgemeinen Beschreibung der Ziele und Ausgestaltungsmöglichkeiten für diese Dimensionen sind Ausgestaltungskonfigurationen in Form von Interaktionsstrategien normativ beschrieben und um explorative Beispiele ergänzt worden.

Die Anforderungen für das interne Kooperationsmanagement und die Ausgestaltung dessen konnten als Folge des jeweils nach außen angestrebten Interaktionstyps erläutert werden. In einer zusammenfassenden Synopse aus der Perspektive des Kooperationsmanagements sind interaktionstypenübergreifend die wechselseitigen Anforderungen zwischen Außenbeziehung der Kooperation und dem Kooperationsmanagement herausgestellt worden.

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ alexander.wesemann@
ifg-muenster.de

Das Management von Innovationsclustern

Eine theoriebasierte empirische Analyse der Erfolgswirkungen der Institutionalisierung, operativen Führung und Erfolgskontrolle

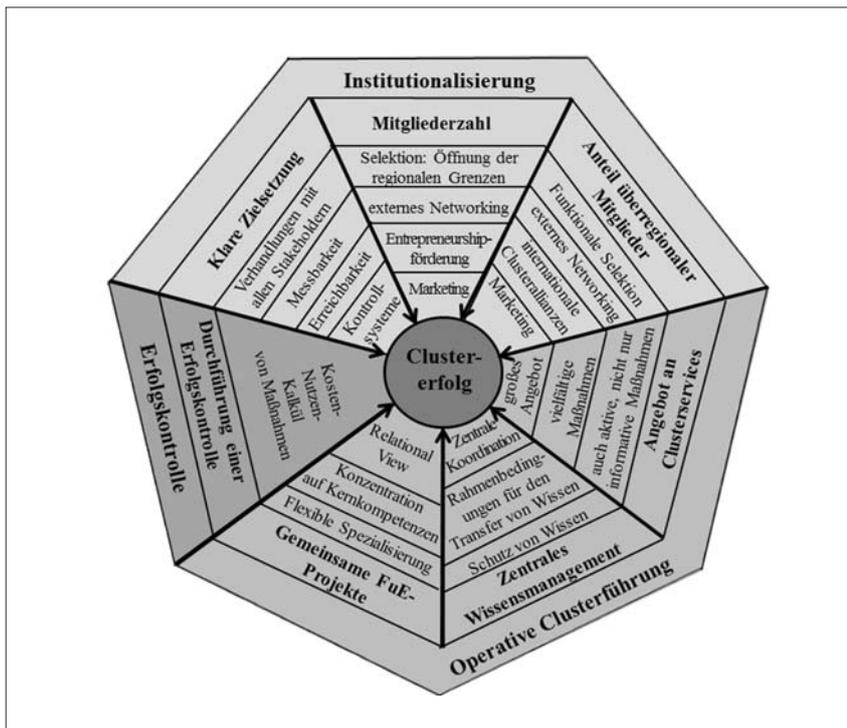
Dass Innovationscluster als regionale Unternehmensnetzwerke, die häufig öffentlich gefördert und zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten instrumentalisiert werden, nicht per se wirtschaftliche Vorteile für die Mitglieder bringen, sondern ein gezieltes Management erfordern, wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis oft vernachlässigt. Ziel der Dissertation ist es daher, einen theoretisch fundierten Analyserahmen für die Untersuchung der Erfolgswirkungen von Managementelementen zu entwickeln und anhand dessen eine empirische Analyse durch einen Mixed-Methods-Ansatz durchzuführen. Daraus können praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Clustermanagement abgeleitet werden.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, wurden anhand eines eklektischen Theoriefundaments aus Neuer Institutionenökonomik, Strategischer Managementforschung und der Wissensökonomie Ausgestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der Managementphasen der Institutionalisierung und der operativen Clusterführung analysiert. Die Institutionalisierung beinhaltet dabei die Planung, Organisation und Verhandlung der Clusterstrukturen. Dazu gehören die Zielsetzung, die Gestaltung der Governancestrukturen bestehend aus formellen und informellen Institutionen sowie der Implementierung des Clustermanagements, sowie die Selektion geeigneter Mitglieder und die Allokation von Aufgaben und Ressourcen. Wesentliche Elemente der operativen Clusterführung stellen die Finanzierung, das Angebot von zentralen Dienstleistungen für die Mitglieder (Clusterservices), das Wissensmanagement und die Regulationsfunktion des Clustermanagements dar.

Darüber hinaus benötigt ein Cluster eine effektive Erfolgskontrolle. Grundlage dafür sind zum einen eine klare Zielsetzung, zum anderen eine Erfolgsdefinition. In der Organisationsforschung hat sich die Erfolgsdefinition über den Zielerreichungsgrad bewährt, die auch in dieser Arbeit verwendet wird. Für eine quantitative empirische Analyse müssen jedoch Indikatoren gewählt werden, die über eine Vielzahl von Clustern vergleichbar sind. Geeignete Indikatoren werden auf der finanziellen und der strukturellen Ebene identifiziert, außerdem werden Innovationsindikatoren sowie die subjektive Erfolgseinschätzung des Clustermanagements zur Operationalisierung des Erfolgs herangezogen. Die einzelnen Indikatoren werden zur umfassenden Analyse der Wirkungskanäle im nächsten Schritt zu thematischen Subindizes und anschließend zu einem Gesamtindex zusammengefasst, der den Clustererfolg möglichst umfassend darstellt. Dabei wird das Forschungsdesign teilweise

durch die zur Verfügung stehenden Daten determiniert. Analysiert wird ein Datensatz aus 227 befragten Clustern aus ganz Europa. Dieser wurde im Rahmen des NGPExcellenceProjects, durchgeführt durch den VDI/VDE-IT, im Auftrag des dänischen Ministeriums für Wissenschaft, Technologie und Innovation, des Nordischen Ministerrats und des Nordic Innovation Centre unter Beteiligung des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (jetzt Bundesministerium für Wirtschaft und Energie), aufgebaut und nun erstmals hinsichtlich der managementbezogenen Determinanten des Clustererfolgs analysiert.

Durchgeführt werden auf disaggregierter Ebene Korrelationsanalysen, welche den Zusammenhang der durch die theoretische Analyse identifizierten Managementdeterminanten des Clustererfolgs mit den einzelnen Erfolgsindikatoren und den jeweiligen Indizes bivariat messen. Um ein umfassendes Bild des Clustererfolgs und



Gestaltungsempfehlungen für das Management von Innovationsclustern: Mögliche Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Erhöhung des Clustererfolgs

dessen Einflüssen zu geben, werden darüber hinaus ordinale Regressionsmodelle geschätzt, welche den Erklärungsgehalt der theoretisch identifizierten Einflussfaktoren auf den Clustererfolg messen. Um die Sensitivität der Ergebnisse sicherzustellen wird außerdem eine Benchmarkingmethode angewendet, die anhand von statistischen Mittelwertvergleichen die Implementierung der Managementelemente im Viertel der erfolgreichsten Cluster im Datensatz mit dem Viertel der am wenigsten erfolgreichen Cluster vergleicht. Zur Validierung der inhaltlichen Plausibilität der empirischen Ergebnisse werden strukturierte Experteninterviews geführt und ausgewertet.

Die Ergebnisse der Analysen ergeben, dass die Cluster des Datensatzes erfolgreicher sind, die eine klare Zielsetzung vorweisen, eine höhere Mit-

gliederanzahl und einen höheren Anteil an überregionalen Mitgliedern haben. Diese Faktoren lassen sich vom Clustermanagement in der Institutionalisierungsphase beeinflussen. Eine heterogene Mitgliederstruktur wird in der ordinalen Regression als negativer Einflussfaktor auf den Clustererfolg identifiziert. Hier liegt gleichzeitig eine Stärke wie auch eine Schwäche des Clusterkonzepts. Durch die Heterogenität der Mitglieder können diese sich jeweils auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Andererseits gibt es Raum für Interessenskonflikte. Hier muss ein geeignetes Management beispielsweise durch die Definition von Zielgruppen und durch eine offene Kommunikation ansetzen, um Interessensgegensätze zu harmonisieren.

Im Rahmen der operativen Clusterführung sind das Angebot an Cluster-

services, die die Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder steigern, ein zentrales Wissensmanagement im Cluster sowie die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung der Mitglieder erfolgsgünstig. Voraussetzung für eine Erhöhung der Wirkung von Erfolgskontrollen sind das Vorhandensein einer geeigneten Erhebungsmethodik, von Instrumenten zur systematischen Auswertung der Ergebnisse und letztendlich die Implementierung der sich ergebenden Optimierungspotenziale.

Methodische Grenzen der Analyse liegen in der Abgrenzung des Clusterbegriffs und der Operationalisierung und Messung des Erfolgs von Innovationsclustern, die in der wissenschaftlichen Literatur bisher nicht auf clusterübergreifender Ebene behandelt wurde. Ebenso müssen weitere Daten, auch Paneldaten, erhoben werden, um weitere Erkenntnisse über Ursache-Wirkung-Beziehungen des Management und des Erfolges von Innovationsclustern zu erlangen. Insgesamt kann diese Arbeit einen ersten Baustein für die explizite Analyse des Managements von Innovationsclustern auf theoretischer und auf empirischer Ebene legen. Weitere Analysen zur Bestätigung, Erweiterung und Differenzierung müssen nun folgen.

☎ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ isabel.gull@ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Determinanten des Liquiditätsrisikos von Genossenschaftsbanken

Eine Analyse unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen

Durch die zunehmende Relevanz des Online Bankings ergeben sich für Banken neben Chancen auch Risiken, die von dem Management berücksichtigt werden müssen. In seiner Masterarbeit untersucht Daniel Streit die Auswirkung dieses Trends auf das Liquiditätsrisiko von Genossenschaftsbanken.

Auf Basis eines empirischen Datensatzes identifiziert Daniel Streit verschiedene Bestimmungsfaktoren für das Liquiditätsrisiko von Genossenschaftsbanken. Dabei zeigt sich, dass neben der Bankgröße, die Term Spar- und Sichteinlagen, auch die aktuellen Entwicklungen partiell das Liquiditätsrisiko beeinflussen. So korreliert das Ausmaß der Nutzung des Online Bankings und die Intensität des Zinswettbewerbs um Einlagen positiv mit den Schwankungen des Einlagen-niveaus. Anhand dieser Erkenntnisse

verdeutlicht Daniel Streit die Notwendigkeit einer proaktiven Analyse der Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Risikoklassen von Genossenschaftsbanken. Zudem zeigt er, dass bei der Strategieentwicklung nicht nur die Möglichkeit der Effizienzsteigerung durch eine Multikanal-Strategie sondern auch die dadurch induzierten Liquiditätsrisiken zu beachten sind. Da sich ferner die Mitgliedschaft und die damit einhergehende Loyalität zur Genossenschaftsbank reduzierend auf das Liquiditätsrisiko auswirken, gelte

es auch zukünftig, die Kundenloyalität in das Zentrum von Vertriebskonzepten zu stellen.

Information

Die Masterarbeit wurde von Daniel Streit verfasst.

➔ Dominik Schätzle

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ dominik.schaetzle@ifg-muenster.de

Der Regulierung durch Fusionen begegnen?

Chancen und Risiken von Fusionen für genossenschaftliche Primärbanken vor dem Hintergrund einer Intensivierung der Regulierung

Eine Fusion ist als Lösungsstrategie zur Bewältigung der neuen regulatorischen Anforderungen nicht uneingeschränkt zu empfehlen.

Daniel Mader setzt sich im Rahmen seiner Arbeit mit der Frage auseinander, inwiefern Fusionen eine Handlungsempfehlung für genossenschaftliche Primärbanken zur Bewältigung der Regulierungsanforderung darstellen. Daniel Mader analysiert die Chancen und auch Risiken durch Fusionen anhand des industrieökonomischen und Transaktionskostenansatzes. Einerseits können Fusionen, gerade kleineren Primärbanken im liquiditätsmäßig-finanziellen und im Be-

reich der Humanressourcen hinsichtlich der Kostenstruktur und der Ertragslage Vorteile verschaffen. Andererseits sind für Fusionen auch spezifische Investitionen zu tätigen, deren Absicherung nicht trivial ist. Darüber hinaus können Dyssynergien, bspw. durch eine verschlechterte Mitarbeitermotivation und die Verlangsamung der internen Prozesse sowie Entscheidungsfindungen, mögliche Fusionserfolge schmälern. Dementsprechend kann eine Fusion keine allgemeingül-

tige Handlungsempfehlung sein, sondern es gilt die individuellen Gegebenheiten zu prüfen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Daniel Mader verfasst.

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

Kooperationen von Banken und Versicherungen im Vertrieb

Eine agenturtheoretische Analyse

Aufgrund eines erhöhten Wettbewerbsdrucks in der Banken- und Versicherungsbranche ist es zu einer Vielzahl von Kooperationen gekommen. Tim Hodur stellt auftretende anreizbedingte Probleme in der Kooperation dar und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf.

In Deutschland stehen die bedeutsamsten Banken und Versicherungen alle in einer Vertriebskooperation. Der wesentliche Inhalt der Kooperation ist der Verkauf von Versicherungsprodukten durch die Bank. In der Praxis wird dies oft als „Bankassurance“ bezeichnet. Die Bank reagiert damit auf sinkende Zinsmargen im klassischen Bankgeschäft und versucht neue Einnahmequellen zu generieren. Die Versicherung versucht neue Absatzwege zu erschließen, um einem, insbesondere durch die Globalisierung entstandenen, erhöhten Konkurrenzdruck

standzuhalten. Durch die Darstellung von nachhaltigkeitsfördernden Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise der Schulung von Bankberatern durch die Versicherung, wird die Beständigkeit der Kooperation verdeutlicht.

Innerhalb der Kooperation finden sich diverse Interessensgruppen wieder, die versuchen ihren eigenen Nutzen zu maximieren. Mittels der Agenturtheorie analysiert Tim Hodur die durch unterschiedliche Informationsstände und divergierende Ziele entstehenden Anreizprobleme. In seiner Arbeit beschreibt er anhand von ausge-

wählten Interessensgruppen auftretende vor- und nachvertragliche Probleme. Anschließend stellt er mögliche Lösungsalternativen für die dargestellten Probleme vor.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Tim Hodur verfasst.

➔ Andreas Schenkel

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

Einführung eines deutschlandweiten gesetzlichen Mindestlohns

Gibt es eine optimale Lösung?

Ein immer wiederkehrendes Thema in Diskussionen der politischen Öffentlichkeit ist die Einführung eines deutschlandweiten gesetzlichen Mindestlohns für alle Branchen. Befürworter und Gegner stehen dabei scheinbar unversöhnlich gegenüber. Gerechtigkeitsempfindungen und Sorgen um die wirtschaftliche Entwicklung prägen die jeweiligen Argumentationen.

Vor diesem Hintergrund wird in der Bachelorarbeit das amerikanische Mindestlohnsystem betrachtet. Da es für jeden dieser Mindestlöhne auch jeweils zahlreiche spezifische Regelungen und Ausnahmen gibt, ist es möglich, ein sehr differenziertes Bild der Wirkungen von Mindestlöhnen zu zeichnen. Hendrik Jahns zeigt in seiner Arbeit die Ergebnisse zahlreicher Studien auf, die sich mit eben diesen Wirkungen von Mindestlöhnen auseinander gesetzt haben. Er illustriert,

dass es durch Ausnahmeregelungen zu Verzerrungen zwischen Arbeitsmarktsektoren kommen kann. Gleichzeitig können Ausnahmen für Jugendliche aber auch positive Effekte haben, indem die Motivation zum Bildungserwerb nicht beeinträchtigt wird. Auch regionale Differenzierungen können durchaus sinnvoll sein. Insgesamt zeigt sich mit Blick auf die Einführung des Mindestlohns in Deutschland, dass es jedoch kaum ge-

sicherte und allgemeingültige Effekte gibt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Hendrik Jahns verfasst.

➔ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

Kooperationen zwischen deutschen und chinesischen Automobilherstellern

Eine institutionenökonomische Analyse anhand ausgewählter Beispiele

Um auf dem wichtigen chinesischen Absatzmarkt präsent sein zu können, sind deutsche Automobilhersteller gefordert, Joint Ventures mit heimischen Produzenten einzugehen. Ob dies aus transaktionskostentheoretischer Sicht optimal ist, untersucht Martin Seidel am Beispiel der Kooperationen zwischen VW und FAW sowie Daimler und BYD.

Im Jahr 2013 hat China mit einem Absatz von 15,87 Mio. Pkw erstmals die USA als weltgrößten Automobilmarkt abgelöst. Schon heute ist China der größte Absatzmarkt für die deutschen Automobilhersteller Audi, Daimler und BMW. Das Potenzial ist bei einer Einwohnerzahl von 1,3 Mrd. und einer Pkw-Dichte von 47 Pkw pro 1000 Einwohnern (USA: 748) bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Zugleich ist der chinesische Automobilmarkt geprägt von starken Eingriffen

durch die Zentralregierung. Um in China produzieren zu dürfen, müssen ausländische Automobilhersteller Joint Ventures mit chinesischen Automobilherstellern eingehen. Die transaktionskostentheoretische Analyse der Kooperationen zwischen VW und FAW sowie zwischen Daimler und BYD zeigt, dass dies nicht für alle Automobilhersteller die optimale Organisationsform ist. Während das Joint Venture aus Sicht von BYD, Daimler und FAW die niedrigsten Trans-

aktionskosten verursacht, wäre die hierarchische Koordination für VW vorteilhafter.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Martin Seidel verfasst.

👤 Florian Klein

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ florian.klein@ifg-muenster.de

Coopetition

Eine Untersuchung des Trade-Offs zwischen Wettbewerb und Kooperation am Beispiel der strategischen Allianz zwischen Daimler und Renault-Nissan

In den letzten Jahrzehnten genießen Kooperationsaktivitäten für die Automobilindustrie einen immer größer werdenden Stellenwert. Dabei beschränken sie sich nicht nur auf einen Bereich, sondern kooperieren entlang der kompletten Wertschöpfungskette. Auffällig hierbei ist, dass immer häufiger zwischen direkten Wettbewerbern kooperiert wird, was auf den ersten Blick aufgrund der gleichzeitigen Zusammenarbeit und Konkurrenz widersprüchlich erscheint.

Dieses paradoxe Phänomen ist in der Literatur unter dem Begriff „Coopetition“ bekannt und wurde von Felicitas Jordan im Rahmen ihrer Bachelorarbeit untersucht. Anhand des Beispiels der strategischen Allianz zwischen Daimler und Renault-Nissan zeigt sie, wie die jeweiligen Unternehmen dieser Allianz die Vorteile von Coopetition einerseits im Zuge von Synergieeffekten durch Kooperation und an-

dererseits im Rahmen des Anreizes zur Weiterentwicklung durch Wettbewerb nutzen können. Sie gibt allerdings zu bedenken, dass diesem Konstrukt Grenzen gesetzt sind, da bestimmte Rivalitäten auch trotz der zahlreichen Vorteile nicht vollständig überwunden werden können. Die Arbeit bringt wichtige Erkenntnisse.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Felicitas Jordan verfasst.

👤 Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Kooperationen zwischen Autoherstellern und Versicherungen

Eine Motivanalyse

Kooperationen zwischen Versicherungen und Automobilherstellern sind eine relativ neue Erscheinungsform lateraler Kooperationen, die zuletzt große Medienaufmerksamkeit erhielten, nachdem die jeweiligen Branchenführer verstärkt die Zusammenarbeit suchten.

Aufbauend auf den Wertschöpfungsketten und Kernkompetenzen beider Branchen werden drei zentrale Kooperationsfelder identifiziert: Vertrieb, After-Sales Bereich und Forschung/Entwicklung. Für Versicherungen bietet das verzweigte Vertriebsnetz der Autohersteller die Möglichkeit der Kundenakquisition bereits beim Autokauf. Zum anderen kann durch gezielte Koordination mit Herstellerwerkstätten eine effiziente Schadensregulierung gesichert werden, unter Einflussnahme auf die Kosten. Der treibende Umstand ist dabei der hohe Sättigungsgrad des

KfZ-Versicherungsmarktes und der dadurch ausgelöste Preiswettbewerb.

Für die Automobilhersteller bietet die Kooperation die Möglichkeit den Kunden ganzheitliche Produkte unter einer Marke zu verkaufen, die individuell auf den Kunden abgestimmt sind. Dabei treten die Versicherungen kaum in der Kundenwahrnehmung auf. Andererseits generiert die Kooperation im After-Sales Bereich den Herstellerwerkstätten zusätzliche Umsätze. Die Motive im Bereich der Forschung und Entwicklung werden aktuell noch nicht als relevant eingestuft. Die Fortentwicklung techni-

scher Möglichkeiten zur Gewinnung von Kundendaten über deren Fahrverhalten und regulative Änderungen (bspw. Emergency Calls) können zukünftig diesen Aspekt aber stärker ins Zentrum rücken.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Dominik Kemsas verfasst.

☞ Manuel Peter

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ manuel.peter@ifg-muenster.de

Kooperationen mit Emerging Markets

Identifizierung potenzieller Kooperationsbereiche in der Automobilindustrie

Auch die Automobilindustrie steht komplexen Marktgegebenheiten gegenüber, auf die reagiert werden muss. Eine Neuorientierung ist die Ausweitung von Kooperationen in Emerging Markets.

Emerging Markets spielen bereits eine Schlüsselrolle in der Automobilindustrie, dort steigt die Nachfrage, während sie auf den Triademärkten stagniert. Den Bedürfnissen der Emerging Markets kann die Automobilindustrie am besten gerecht werden, wenn sie die Anforderungen der Kunden direkt im Rahmen der Produktion berücksichtigt. Dies kann durch Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette erreicht werden. Außerdem können durch die Zusammenarbeit mit Partnern aus Emerging Markets die Kosten gesenkt und

das Risiko minimiert werden. Sascha Kieback hat zur Identifizierung geeigneter Kooperationsbereiche und -länder ein Scoring-Modell entwickelt. Hier legt er sich auf die Kooperationsbereiche F&E, Beschaffung und Produktion sowie die Kooperationsländer Brasilien, China und Indien fest und nimmt eine Bewertung anhand politisch-rechtlicher, ökonomischer und technologischer Ländermerkmale vor. Es zeigt sich, dass Kooperationen mit China in allen drei Bereichen eingegangen werden können. Außerdem kann in dem Bereich F&E mit Brasi-

lien und Indien kooperiert werden und in der Produktion mit Brasilien. Andere Kombinationen sind nicht erfolgversprechend.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sascha Kieback verfasst.

☞ Katrin Schlesiger

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ katrin.schlesiger@ifg-muenster.de

Allianzen von Automobilherstellern

Eine strukturierende Analyse des Marktes und des Kooperationserfolgs

Kooperationen und Allianzen sind in der Automobilindustrie weit verbreitet und wesentlicher Teil der Geschäftsstrategie. Allerdings fehlen umfassende statistische Auswertungen. Mit Hilfe eines Datensatzes von IHS werden in dieser Arbeit die Allianzen der Automobilindustrie umfassend erfasst, ausgewertet und strukturiert.

In seiner Arbeit wertet Jörn Michael Martens einen Datensatz der Firma IHS umfassend hinsichtlich der Kooperationen und Allianzen von Automobilherstellern aus. Eine solche Auswertung wurde bislang mit diesem Datensatz so nicht durchgeführt. Hierfür war es erforderlich, diesen zunächst so aufzubereiten, dass bestimmte Kooperationen identifiziert werden konnten. Insgesamt gelang es 510 Allianzen mit einem Volumen von 23 Millionen Fahrzeugen zu iden-

tifizieren. Diese Allianzen konnten dann weiter strukturiert und untersucht werden. Unter anderem analysiert Jörn Michael Martens Ziele und Inhalte der Allianzen und ihre mengenmäßige Verteilung, die Partnerstrukturen und insbesondere auch die regionalen Strukturen in diesen Allianzen. Zudem werden Querbeziehungen zwischen diesen Untersuchungsgegenständen gezogen. Insgesamt gelingt es, einen umfangreichen Allianzdatensatz zu generieren, der erstmalig

einen sehr tiefen Einblick in die Zahl und Strukturen der Allianzen in der Automobilindustrie erlaubt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jörn Michael Martens verfasst.

Eric Meyer

(0251) 83-2 28 01

eric.meyer@
ifg-muenster.de

Regulierung als Kooperationstreiber

Eine Analyse kooperationsbeeinflussender Regulierungsentscheidungen am Beispiel des deutschen Telekommunikationsmarktes

Die Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes hat das Wettbewerbsumfeld wesentlich verändert und damit Anreize für Kooperationen geschaffen.

In seiner Arbeit analysiert Julian Rose die Veränderungen des Marktes für Telekommunikation nach den Postreformen I und II sowie nach dem Telekommunikationsgesetz. Dabei stellt er die Reaktion der Telekom auf das neu entstandene asymmetrische Verhältnis von Kompetenzen und wettbewerblicher Situation in den Fokus. Julian Rose legt dar, inwiefern Kooperationen im Rahmen strategischer Allianzen eine sinnvolle Entscheidung waren, um diese Asymmetrie abzubauen und einen schnellen Zutritt zu

internationalen Märkten zu erlangen. Hierbei steht vor allem die Analyse der Wechselwirkungen von regulatorischen und betriebswirtschaftlichen Entscheidungen im Vordergrund. Ganz konkret analysiert Julian Rose diesen Zusammenhang anhand der Bewertung des Preismodells der Telekom, dem Kontingentmodell, durch die Bundesnetzagentur und der Gestaltung der Kooperation der Telekom und bspw. NetCologne. Im Rahmen dessen erläutert Julian Rose u.a. detailliert die Kooperationsmotive der

Telekom und die Entscheidung der Bundesnetzagentur vor dem Hintergrund eines regulatorischen Trade-offs.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Julian Rose verfasst.

Susanne Günther

(0251) 83-2 28 00

susanne.guenther@
ifg-muenster.de

Breitbandstrategien in ausgewählten Ländern

Eine komparative ökonomische Analyse

Der Ausbau leistungsfähiger Breitbandnetze stellt inzwischen eine unabdingbare Voraussetzung für eine dynamische volkswirtschaftliche Entwicklung dar. Häufig wird durch staatliche Maßnahmen versucht den Ausbau, zu initiieren und zu beschleunigen.

Sandra Swoboda unterzieht die staatlichen Breitbandstrategien ausgewählter Länder einem systematischen Vergleich. Sie konzentriert sich dabei auf Deutschland, Großbritannien, Finnland, die Niederlande und die Schweiz. Zusätzlich untersucht sie die Strategien in Australien und in Japan. In der Arbeit werden die Ziele und Schwerpunkte der staatlichen Breitbandstrategien miteinander verglichen und die Eignung der im Rahmen der Strategien ergriffenen Maßnahmen zum Erreichen der Zielsetzung analysiert. Während einige Länder vorrangig das Ziel einer flächen-

deckenden Versorgung mit Breitbanddiensten verfolgen, setzen andere sich das vorrangige Ziel, eine bestimmte Mindestgeschwindigkeit des Netzes zu realisieren. Ein weiteres Ziel kann in der Förderung des Wettbewerbs bestehen. Diese Maßnahmen klassifiziert sie in drei Kategorien „Schaffung eines geeigneten Markt- und Wettbewerbsrahmens“, „Staatliche Finanzierung“ und „Förderung der Nachfrage“. Als Ergebnis zeigt sich, dass fast alle betrachteten Länder vorwiegend auf eine angebotsseitige Förderung setzen, wenngleich der konkrete Maßnahmen-Mix auch stark von

der gegenwärtigen Breitbandsituation und den geografischen Gegebenheiten des Landes abhängt. Sandra Swoboda regt im Hinblick auf die deutsche Breitbandstrategie an, die nachfrage-seitige Förderung zu verstärken.

Information

Die Masterarbeit wurde von Sandra Swoboda verfasst.

☎ Christian Märkel

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ christian.maerkel@ifg-muenster.de

Smart Meter in der Energieversorgung

Eine spieltheoretische Betrachtung der Nachfrageflexibilisierung

Die Nachfrageflexibilisierung stellt neben dem Ausbau der erneuerbaren Energien einen entscheidenden Aspekt der Energiewende dar. In ein Smart Grid integrierte Smart Meter bieten den Stromverbrauchern die Möglichkeit, auf Preissignale des Marktes zu reagieren.

Im Zuge des Ausbaus erneuerbarer Energien kommt der Flexibilisierung der Stromnachfrage besondere Bedeutung zu. Um das fluktuierende Einspeiseprofil erneuerbarer Energien auszugleichen, ist die Steuerung des Verbrauchszeitpunktes ein entscheidender Aspekt in der Anpassung des Energieversorgungssystems. Während zuvor eine nachfrageorientierte Stromversorgung durch zentrale Großkraftwerke erfolgte, werden zukünftig zunehmend dargebotsabhängige dezentrale Stromerzeugungskapazitäten eingesetzt. Diese Umstellung des

Stromversorgungssystems ist ohne eine Anpassung der Netzstrukturen nicht denkbar. Hier findet der Einsatz intelligenter Messsysteme, den Smart Metern, als Kern des sogenannten Smart Grids Anwendung. Diese Infrastrukturinnovation wird aktuell deutschland- und EU-weit in unterschiedlichem Ausmaß in gesetzlichen Vorgaben umgesetzt. Jan-Niklas Meier betrachtet in seiner Arbeit den Einsatz von Smart Metern in der Energieversorgung aus spieltheoretischer Perspektive. Er untersucht unterschiedliche Modelle zur Nach-

frageflexibilisierung, um Schlussfolgerungen hinsichtlich des Konsumverhaltens der Stromkunden sowie der Akzeptanz der Smart Meter Technologie abzuleiten.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jan Niklas Meier verfasst.

☎ Silvia Poppen

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ silvia.poppen@ifg-muenster.de

Umsetzungsprobleme einer internationalen Matrixorganisation

Eine kritische Analyse der Integration ausländischer Gesellschaften

Um den Erfordernissen einer globalisierten Welt entsprechen zu können, stehen viele Möglichkeiten der Gestaltung der eigenen Organisation zur Verfügung. In der vorliegenden Praxisbachelorarbeit wurde die Matrixorganisation untersucht.

In ihrer Bachelorarbeit führt Caroline Freund eine Untersuchung der Problemfelder der Matrixorganisation in Zusammenarbeit mit der ARAG SE durch. Hierzu stellt sie zunächst die Grundlagen einer internationalen Matrixorganisation dar. Als wesentliche Vorteile einer Matrixorganisation werden dabei die Lerneffekte der Mitarbeiter sowie die schnelle Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen herausgearbeitet. Anschließend erfolgt eine fallspezifische Darstellung der Matrix-Struktur der ARAG SE. Hierzu bezieht sich Caroline

Freund auf den Expansionsprozess der ARAG SE. Als Kern der Arbeit erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Matrixorganisation der ARAG SE. Zunächst werden hierzu übergeordnete Umsetzungsprobleme identifiziert. Auf dieser Grundlage erfolgt im abschließenden Analysekapitel eine dezidierte Analyse des Problemlösungsprozesses der italienischen Tochtergesellschaft. Auf der Basis der dort gewonnenen Erkenntnisse entwickelt sie Handlungsempfehlungen zur Lösung dieser Probleme. Sämtliche Analysen basieren dabei

auf umfassenden Expertengesprächen, die eine besonders wertvolle Basis für die praxisnahe Fallorientierung dieser Arbeit bilden.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Caroline Freund verfasst.

➔ Julian Taape

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ julian.taape@
ifg-muenster.de

Politische Interessen oder ökonomische Vernunft?

Eine Beurteilung der Standortwahlen der EADS

Der Flugzeughersteller Airbus wurde im Jahr 1970 gegründet, als der damalige deutsche Wirtschaftsminister und der französische Verkehrsminister eine Vereinbarung zum Bau des Großraum-Verkehrsflugzeugs A300 unterzeichneten. In der Folge traten auch Spanien und Großbritannien dem Konsortium bei.

Zum damaligen Zeitpunkt wurde der Markt für Großraumflugzeuge im Zivildbereich durch die US-Hersteller Boeing mit der Boeing 747 und McDonnell Douglas mit der DC-10 dominiert. Platz drei nahm Lockheed ein, der aufgrund von großen Verlusten jedoch bald den Markt verlassen musste. Mit der Gründung von Airbus sollte ein europäisches Gegengewicht gebildet werden. Ziel war darüber hinaus die Konzeption eines leiseren und verbrauchsärmeren Flugzeugs, welches direkt in Europa produziert

werden sollte. Die Wahl der entsprechenden Produktionsstandorte fiel auf Städte in allen vier der beteiligten Länder. Miriam Fretwurst untersucht in ihrer Bachelorarbeit, ob die Entscheidung für diese Standorte auch aus Sicht der ökonomischen Standorttheorie nachvollziehbar ist oder ob primär die politischen Interessen zu diesem Ergebnis geführt haben. Sie gelangt dabei zu dem Ergebnis, dass theoretisch die Standorte in Deutschland und England zu bevorzugen sind. Insbesondere vor dem Hintergrund

der resultierenden geringeren Transportkosten wäre eine Beschränkung auf diese Standorte sinnvoll gewesen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Miriam Fretwurst verfasst.

➔ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@
ifg-muenster.de

Open Innovation – ein Paradigmenwechsel

Eine Analyse von Open Innovation als Alternative zur Wertkettenkooperation

Unternehmen können ihre Innovationspotenziale wesentlich steigern, indem sie ihre Grenzen öffnen und auch den Kunden als Quelle einbeziehen.

Svetlana Okara geht in ihrer Bachelorarbeit der Frage nach, inwiefern der Kunde zur Generierung von Innovationen herangezogen und als Alternative zur Wertkettenkooperation gesehen werden kann. Die Aufweichung des Closed Innovation Paradigma ist nicht zuletzt deswegen notwendig, da Flexibilität und Innovationsschnelligkeit immer mehr an Bedeutung für erfolgreiches und nachhaltiges Wirtschaften gewinnen. Hierbei ist zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen zu unterscheiden, wobei erstere das Potenzial besitzen neue Märkte zu erschließen. Svetlana

Okara kommt in ihrer Arbeit zu dem Schluss, dass unter der Prämisse des Innovationsstrebens eines Unternehmens das Open Innovation Modell eine Alternative zur klassischen Wertkettenkooperation sein kann. Der erwartete Nutzen kann jedoch nur durch eine ausgewogene Kombination von formalen und informalen Beziehungen mit bestehenden und neuen Parteien generiert werden. Risiken ergeben sich vor allem durch einen erhöhten Koordinationsaufwand sowie einen Vertrauensmangel im Falle der fehlenden Tiefe der Kooperationen. Die Appropriability-Strategie, also

die Generierung und interne Verwertung sowie der Umgang mit geistigem Eigentum muss dabei effektiv organisiert sein.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Svetlana Okara verfasst.

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

Intellectual Property Rights bei der Innovationsförderung

Eine Untersuchung der Anreizwirkung sowie ein Vergleich mit anderen Formen von Innovationsanreizen

Innovationsprozesse haben eine große Bedeutung für die Produktivität und damit den Lebensstandard. Es sollte damit im Interesse der Regierungen liegen, Anreize zur Innovation zu setzen.

Verschiedene Möglichkeiten dazu werden im Rahmen der Masterarbeit diskutiert, insbesondere Intellectual Property Rights (IPR). Ein wesentliches Element hiervon ist die Gewährung von Patentschutz. Gelingt einem Unternehmen eine Innovation und wird diese zum Patent angemeldet, kann es für einen definierten Zeitraum als Monopolist agieren. Dadurch werden Anreize geschaffen, in Forschung und Entwicklung zu investieren, denn diese Kosten können durch die zu erwartenden Monopolgewinne ausge-

glichen werden. Dieses einzelwirtschaftlich positive System kann auf gesamtwirtschaftlicher Ebene aber negative Auswirkungen haben. So wird durch die Schaffung eines Monopols insgesamt weniger von dem neuen Gut, der Innovation, konsumiert, als dies in einer Wettbewerbssituation der Fall wäre. Ein wesentlicher Vorteil der Arbeit von Frau Metker besteht in der Systematisierung der bisherigen empirischen Studien zu dieser Thematik sowie in der Ableitung von Politikempfehlungen.

Es wird eine Verknüpfung des IPR-Systems mit anderen Anreizen wie Ausschreibungen oder Forschungsverträgen vorgeschlagen.

Information

Die Masterarbeit wurde von Johanna Metker verfasst.

➔ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

Chancen und Risiken von Marketingkooperationen

Eine systematische Bestandsaufnahme und Analyse der TecDAX Unternehmen

Gesättigte Märkte und das steigende Überangebot von Produkten zwingen Unternehmen, ihre strategischen Ausrichtungen zu überdenken und fördern das kooperative Zusammenwirken im Marketing.

Welche Formen von Marketing Kooperationen aktuell herangezogen werden und welche Chancen und Risiken aus diesen resultieren, stand daher im Untersuchungsfokus der Bachelorarbeit von Lea Koose. Hierzu baute sie zunächst eine Datenbank zum Kooperationsverhalten der TecDAX-Unternehmen auf und wertete diese anschließend mit Hilfe eines selbstständig erstellten Untersuchungsrahmens aus. Die Untersu-

chung zeigte, dass die analysierten Unternehmen trotz des enormen Chancenpotenzials bisher nur vereinzelt auf Marketingkooperationen zurückgreifen. Die geringe Umsetzung trotz der weitreichend Erforschung des Themengebiets der Unternehmenskooperationen und insbesondere der Marketingkooperationen, konnte daher einen hohen zukünftigen Untersuchungsbedarf aufzeigen, dem z. B. mit Hilfe dezidierter empirischer

Untersuchungen begegnet werden muss.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Lea Koose verfasst.

➔ Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ stephan.zumdick@ifg-muenster.de

Kooperationstheoretische Analyse von Venture Capital-Strukturen

Chancen, Risiken und Lösungsansätze

Junge Unternehmen sehen sich einem hohen Bedarf nach finanziellen Mitteln gegenüber und sind somit auf externe Beteiligungsfinanzierungen, z.B. in Form von Venture Capital angewiesen. Im Rahmen einer Venture Capital-Beteiligung entsteht dabei eine Kooperationsbeziehung zwischen den Unternehmensgründern und der VC-Gesellschaft.

Sebastian Probst stellt in seiner Bachelorarbeit zunächst die aus dieser Kooperationsbeziehung resultierenden Chancen für junge Unternehmen und VC-Gesellschaften heraus. Das Hauptaugenmerk der Analyse liegt anschließend auf den mit einer VC-Beteiligung einhergehenden kooperativen Problemen und den sich daraus ergebenden Risiken für VC-Gesellschaften. Die Analyse erfolgt dabei durch die unterschiedlichen Blickwinkel der drei Theorieansätze der Neuen Institutionenökonomik. Mithilfe der

Property-Rights-Theorie werden die konfligierenden Ziele der Gründer und VC-Gesellschaft und die daraus für VC-Gesellschaften resultierenden Risiken aufgezeigt. Der Transaktionskostenansatz verdeutlicht weiterführend die Gefahr für VC-Gesellschaften aufgrund ihrer spezifischen Investitionen durch die Gründer ausgebeutet zu werden. Der Einfluss von Informationsvorsprüngen seitens der Gründer auf das Risiko von VC-Gesellschaften ist Inhalt der Principal-Agent-Theorie. Im Anschluss an jede

Theorie werden grundlegende Lösungsansätze zu den jeweils herausgearbeiteten Problemen in Bezug gesetzt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sebastian Probst verfasst.

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

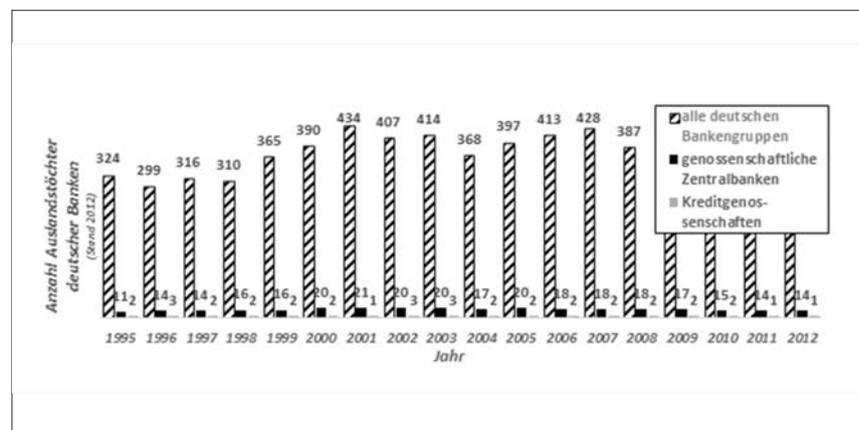
Forschungsprojekte

Die strategische Globalisierungswirkung auf Genossenschaftsbanken

Eine Analyse globaler Einflussfaktoren auf deutsche Primärgenossenschaftsbanken

Auch wenn die wirtschaftlichen Globalisierungsprozesse mittlerweile für viele bankseitige Fachvertreter nicht mehr eine solche grundlegende Neuigkeit bedeuten, so bieten sie dennoch umfassende vielseitige Einflussbereiche auf das Geschäftsmodell von Banken.

Die wirtschaftliche Globalisierung ist mittlerweile, wie auch die nebenstehende Grafik zeigt, global weit verbreitet und bedeutet für große – wenn nicht sogar für nahezu alle – Banken und Unternehmen einen tief greifenden Wandlungsprozess mit neuen Anforderungen in vielseitiger Hinsicht. Globale Märkte bieten dabei für nahezu alle größeren Marktteilnehmer sowohl umfassende Chancen als auch schwerwiegende Risiken, die nachhaltig den Geschäftserfolg als auch den Unternehmensfortbestand mitbestimmen können. So befindet sich dabei die globale Wirtschaft und hier insbesondere auch die Bankenbranche mit global agierenden Finanzkonzernen in einem intensiven und schnelllebigen Wettbewerb. Auch wenn die genossenschaftliche FinanzGruppe, wie die Grafik zeigt, im Vergleich zu anderen Banken nicht so stark international und im Ausland vor Ort vertreten ist, so ist es dennoch augenscheinlich möglich, dass sich auch primäre Genossenschaftsbanken mit ihrem regionalen auf die eigenen Mitglieder (inklusive deren Förderung) fokussierten Geschäftsmodell den mit der allgemeinen Globalisierung verbundenen Herausforderungen (z.B. globale Konjunkturzyklen, Wettbe-



Quelle: Eigene Darstellung gemäß Daten der Deutschen Bundesbank (2012).

werbseffekte, Finanz- und Wirtschaftskrisen usw.) konfrontiert sehen.

Im Rahmen dieses Promotionsvorhabens sollen demnach der Einfluss der einzelnen bisher erwiesenen Wirkungsbereiche der Globalisierung auf die Genossenschaftsbanken in Deutschland gemessen und im Vergleich zu global operierenden Banken (und deren Geschäftsmodell) genau begründet werden. Ferner ist es das Ziel dieses Vorhabens exakte strategische Handlungsoptionen für Genossenschaftsbanken zu entwerfen.

Diese Forschungsarbeit wird somit eine Weiterführung und Vertiefung der bisherigen Forschungsarbeiten zur Globalisierung und den Trends in der Bankenbranche (inkl. den dabei be-

triebenen vielfältigen Performance- und Effizienzvergleichen) und den hierbei teils abgeleiteten Strategiansätzen im Bereich der genossenschaftlichen Primärbanken sein. Zudem wird sich diese Arbeit auf konkrete praxisrelevante strategische Mehrwerte für eben diese Zielgruppe fokussieren, um eben vor den erhaltenen Forschungsergebnissen relevante Empfehlungen zu geben.

➔ Christian Golnik
 ☎ (0251) 83-2 28 97
 ✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

Kooperative Verrechnungspreise

Ein Instrument zur Binnenstabilisierung von Unternehmenskooperationen

Lange Zeit wurden Verrechnungspreise ausschließlich als ein Controllinginstrument innerhalb eines Unternehmens betrachtet. Eine solche Beschränkung ist jedoch aufgrund der wachsenden Entgrenzung von Unternehmen durch Kooperationen nicht mehr zeitgemäß. Auch in Unternehmenskooperationen treten ähnliche Verrechnungspreisprobleme auf wie innerhalb eines Unternehmens.

Mit Verrechnungspreisen innerhalb von Unternehmen beschäftigte sich bereits Schmalenbach vor knapp 100 Jahren. Er erkannte, dass Unternehmen mit wachsender Größe aufgrund steigender Komplexität sehr schnell an Grenzen stoßen, die durch die Informationsgenerierung und -verarbeitung gesetzt sind. Zur Lösung dieses Problems werden die Unternehmen in rechnerisch getrennte Untereinheiten (Divisionen) zerlegt, die in einem bestimmten Maße selbständig agieren können. Im Falle eines solchen dezentral geführten Unternehmens ergibt sich jedoch die Notwendigkeit, die Entscheidungen der einzelnen Divisionen so zu koordinieren, dass aus Gesamtunternehmenssicht das Gewinnoptimum erreicht wird. Dafür stellen Verrechnungspreise ein geeignetes Instrument dar. Sie werden für innerbetrieblich erstellte Leistungen (Produkte, Dienstleistungen, immaterielle Wirtschaftsgüter), die zwischen rechnerisch abgegrenzten Unternehmensbereichen ausgetauscht werden, angesetzt.

Genauso wie innerhalb eines Unternehmens werden auch in einer Unternehmenskooperation die Leistungen, die zwischen den Kooperationspartnern ausgetauscht werden, mit bestimmten Wertansätzen (kooperative Verrechnungspreise) bewertet. Im Vergleich zur klassischen Betrachtungsweise besteht hier jedoch das Problem, dass es keine zentrale Instanz gibt, die alle Weisungsbefugnisse in sich trägt und damit die Verrechnungspreise anordnen kann. Aus diesem Grund muss ein „Konsens“ bezüglich der Verrechnungspreise geschaffen werden, was meist nur mit Hilfe von Verhandlungen zwischen den Kooperationspartnern ermöglicht werden kann.

Bei den kooperativen Verrechnungspreisen handelt es sich um ein sehr mächtiges Instrument des Kooperationsmanagements. Dabei übernehmen sie drei wesentliche Funktionen. In der Anbahnungs- und Planungsphase werden sie für die Bewertung der Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners herangezogen (Abrechnungs- und Planungsfunktion). Darüber hinaus kann über Art und Höhe der kooperativen Verrechnungspreise das Verhalten der Kooperationspartner beeinflusst werden, wodurch auf das Kooperationsziel positiv eingewirkt werden kann (Koordinationsfunktion). Auch sind kooperative Verrechnungspreise mitentscheidend für die Bewertung und Aufteilung des Kooperationsgewinns (Erfolgsermittlungsfunktion). Bei der richtigen Anwendung können kooperative Verrechnungspreise einen großen Beitrag zur Binnenstabilisierung leisten. Sie können der Grund für den „Erfolg“

bzw. den „Misserfolg“ einer Unternehmenskooperation sein.

In dieser Forschungsarbeit wird der Frage nachgegangen, wie genau die kooperativen Verrechnungspreise zur Binnenstabilisierung von Unternehmenskooperationen beitragen können. Zu diesem Zweck wird zunächst überprüft, was in einer Unternehmenskooperation überhaupt stabilisiert werden muss und wie Verrechnungspreise ihren Beitrag dazu leisten können. Daraufhin wird erforscht, wie die kooperativen Verrechnungspreise ausgestaltet werden müssen, damit sie optimal für die Binnenstabilisierung geeignet sind. Dafür wird im ersten Schritt eine empirische Untersuchung durchgeführt, um festzustellen, wie die kooperativen Verrechnungspreise in der Praxis ausgestaltet werden. Im Anschluss daran wird mit Hilfe eines geeigneten mathematischen Modells analysiert, ob die in der Praxis angewandten Verrechnungspreise auch theoretisch optimal für die Binnenstabilisierung einer Unternehmenskooperation sind. Daraus werden mögliche Verbesserungsvorschläge für die Praxis abgeleitet.

☎ Carsten Elges
☎ (0251) 83-2 28 00
✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Open Innovation @ Swarovski

Einblicke aus der Unternehmenspraxis

Im Rahmen der Wahlfachvorlesung Unternehmenskooperationen: Management stellte Dr. Thorsten Löhl, Executive Vice President Research & Innovation bei Swarovski, im vergangenen Sommersemester das Open Innovation Programm von Swarovski vor.

Vielfältige Veränderungen in der Welt z. B. in Form des demografischen Wandels, der Globalisierung oder aber der Digitalisierung führen zu einer steigenden Konkurrenz, zunehmenden Kundenanforderungen und kürzeren Produktlebenszyklen. Der historische Erfolg eines Unternehmens ist daher kein Garant mehr für dessen zukünftigen Erfolg, wie sich aktuell am Beispiel des Mobiltelefonherstellers Nokia nachvollziehen lässt. Der Erforschung und Weiterentwicklung von Produkten und Technologien kommt in der Unternehmenswelt daher ein gestiegener und weiter steigender Stellenwert zu. Um diesem gerecht zu werden, hat Swarovski mit seinem Open Innovation Programm eine durch Kooperationen ergänzte Form des klassischen Forschungs- und Entwicklungsprozesses in die Unternehmensstrategie implementiert. Die Vorstellung des Programms, unter besonderer Hervorhebung des Prozesses der Zusammenarbeit, bildete daher den Kern des Vortrags von Dr. Thorsten Löhl im Rahmen seines Gastvortrags in der Vorlesung Unternehmenskooperationen: Management.

Er veranschaulichte anhand von konkreten Beispielen, wie Swarovski bekannte Designer und Modelabels in



Dr. Thorsten Löhl während seines Vortrags

den Weiterentwicklungsprozess von z. B. Schmuck, Textilien aber auch Konsumgütern einbindet und hierdurch frühzeitig Kundenbedürfnisse berücksichtigt und nah am Markt agiert. Dabei greift das Unternehmen gezielt in den kreativen Schaffensprozess ein, indem es Freiräume für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Ideen schafft, und dabei den Prinzipien der Professionalität, Individualität und Standardisierung folgt.

Löhl illustrierte den Studierenden durch die Darstellung des „Innovation Funnel“ von Swarovski die praktische Relevanz des in der Vorlesung vermittelten theoretischen Modells zum

Management des Kooperationsprozesses. Dabei konnten Parallelen in Hinblick auf die unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit sowie insbesondere in Hinblick auf den Auswahlprozess relevanter Partnerunternehmen gezeigt werden. Die Studierenden profitierten auch hier von der Veranschaulichung mithilfe konkreter Beispiele. So wurden die unterschiedlichen Kanäle, wie z.B. Messen, Netzwerke und Webplattformen, derer sich Swarovski bedient, um potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren und in den Innovationsprozess einzubinden, ausführlich dargestellt und ihre Vorzüge erläutert.

Daran anschließend wurde den Studierenden die Möglichkeit geboten Fragen zum Unternehmen Swarovski und seinem Kooperationsverhalten zu stellen. Der volle Hörsaal, die interessierten Studierenden sowie die angeregte Diskussion bildeten hierbei einen gelungenen Abschluss dieser besonderen Vorlesung.

👤 Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ stephan.zumdick@ifg-muenster.de

Der Tag danach – die neue europäische Bankenaufsicht

Bundesbankvorstand Dr. Andreas Dombret erläutert die ökonomischen Aspekte der neu implementierten Bankenaufsicht

Etwa 1.000 Zuhörer folgten am 5. November 2014 der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen in den H1 der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Anlass war der Gastvortrag von Dr. Andreas Dombret zum Themenfeld der neuen europäischen Bankenaufsicht – im Rahmen einer makroökonomischen Vorlesung. Die hohe Teilnehmerzahl sowie die vielen Fragen an den Redner im Anschluss an seinen Vortrag zeigten die Bedeutung und Aktualität der Thematik. Im Mittelpunkt der Ausführungen stand dabei der „Teufelskreis“ zwischen Banken- und Staatsschuldenkrise, der sich im Verlauf der jüngsten Finanzkrise im Euroraum zu manifestieren drohte. Dr. Dombret arbeitete als einen der zentralen Punkte heraus, dass man die Möglichkeit des Scheiterns von Banken als Grundelement der Marktwirtschaft erhalten müsse. Die Einführung der neuen europäischen Bankenaufsicht zum 4. November 2014 sei in diesem Zusammenhang ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg hin zu einer stabileren Währungsunion.

Nach einer kurzen Begrüßung aller Teilnehmer übergab Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, das Wort an den Gastredner Dr. Andreas Dombret. Dieser stellte seinen inhaltlichen Ausführungen voran, dass er – aufgrund der Einbettung seines Vortrages in eine makroökono-

mische Vorlesung – die volkswirtschaftlichen Aspekte der neuen europäischen Bankenaufsicht (beziehungsweise der geplanten Bankenunion) in den Vordergrund seines Beitrages rücken wolle.

Zu diesem Zweck erläuterte er dem Auditorium zunächst den während der letzten Finanzkrise vielerorts drohenden „Teufelskreis“ zwischen Banken-

und Staatsschuldenkrise. Diverse Rettungsaktionen für in Schieflage geratene Banken hätten die Schulden bereits hoch verschuldeter Staaten noch weiter erhöht, während Investitionen

① Information

Dr. Andreas Dombret studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster und promovierte an der Friedrich-Alexander-Universität zu Erlangen-Nürnberg. Seine beruflichen Stationen führten ihn zur Deutschen Bank, JP Morgan, Rothschild sowie zur Bank of America. Seit 2009 ist er Honorarprofessor an der European Business School in Oestrich-Winkel und seit 2010 Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank. In dieser Funktion verantwortet er aktuell die Bereiche Banken- und Finanzaufsicht, Risiko-Controlling sowie Repräsentanzen und Repräsentanten.



Dr. Andreas Dombret während seines Vortrags

in heimische Staatsanleihen gerade jene schwächeren Banken in Schuldenstaaten noch weiter in Schieflage gebracht hätten. Ein entscheidendes Merkmal der Bankenkrise sei dabei die durch entsprechende Vertrauensverluste induzierte Ansteckung der Banken untereinander gewesen.

Im weiteren Verlauf seines Vortrages stellte Dr. Dombret zwei Ansatzpunkte vor, um diesen „Teufelskreis“ zwischen Banken und Staaten zu durchbrechen. Einerseits könne man versuchen, die Banken vor Schieflagen von Staaten zu schützen. Der zentrale Hebel hierbei sei die Stabilisierung der Staatshaushalte. Problematisch sei in diesem Zusammenhang jedoch das latente Ungleichgewicht von Zuständigkeiten hinsichtlich Kontrolle und Haftung im Rahmen der Fiskalpolitiken. Zur Lösung könne man entweder

die Haushaltspolitiken zentralisieren oder eine Art „Maastricht 2.0“ schaffen. Da der politische Wille für eine Fiskalunion derzeit aber (noch) nicht erkennbar sei, habe vorerst nur der zweite Lösungsweg Relevanz. Von zentraler Bedeutung sei hierbei der Aspekt, Staatsinsolvenzen grundsätzlich zu ermöglichen.

Andererseits könne man versuchen, die Staaten vor Schieflagen von Banken zu schützen. Dieser Ansatzpunkte setze zunächst darauf, die Banken insgesamt stabiler zu machen, wobei entsprechende Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften im Fokus seien. Vor allem ziele er aber darauf ab, dem Problem der „too-big-to-fail“-Anreizverzerrung für Banken entgegenzuwirken. Es dürfe keine implizite und kostenlose staatliche Versicherung für Banken und damit einen „capitalism

without failure“ geben. Grundsätzlich gehe es aber nicht nur darum, entsprechende Regeln aufzustellen, sondern vor allem darum, die Einhaltung dieser auch effizient zu beaufsichtigen. Zu diesem Zweck habe man sich in Europa auf die neue Bankenaufsicht (und die geplante Bankenunion mit- samt Abwicklungsmechanismus) geeinigt.

Nach dem Vortrag entwickelte sich aufgrund der zahlreichen Fragen aus dem Auditorium eine facettenreiche Diskussion.

➔ Jan Henrik Schröder

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de

Foto: Peter Grewer



Der H1 am Schlossplatz in Münster war bis auf den letzten Platz besetzt

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2014/2015

Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik

Im Wintersemester 2014/2015 haben sich die Bachelorstudierenden erstmals und die Masterstudierenden erneut im Rahmen des Seminars „Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ mit aktuellen wirtschaftspolitischen Entwicklungen auseinandergesetzt. Dabei wurden beispielsweise sowohl Themen aus den Bereichen Energiewirtschaft und Telekommunikation als auch zur Staatsverschuldung und der Entwicklung der Nahrungsmittelpreise bearbeitet.

Im Wintersemester 2014/2015 wurde erstmals für Bachelorstudierende ein Seminar zur Wirtschaftspolitik angeboten, das rege Teilnahme der Studierenden verzeichnen konnte. Damit werden nun sowohl für Bachelor- als auch für Masterstudierende Seminare zur Wirtschaftspolitik angeboten. Das Konzept der Kleingruppen, welches bereits in bisherigen Seminaren Anwendung fand, wurde von den Seminarteilnehmern sehr geschätzt. Einige Themen des Seminars zur Wirtschaftspolitik werden im Folgenden vorgestellt.

Die Bachelorstudierenden haben sich unter anderem mit Themen aus den Bereichen Energiewirtschaft und Telekommunikation beschäftigt. So wurde beispielsweise untersucht, ob im Rahmen der Förderung der erneuerbaren Energien Subventionsverzerrungen vorliegen. Die Studierenden kamen zu dem Ergebnis, dass die Marktakteure durch die EEG-Umlage in unterschiedlichem Maß beeinflusst werden. Dabei wurde insbesondere die Ausnahmeregelung für Unternehmen der stromintensiven Industrie kritisch betrachtet.

Darüber hinaus stellten die Bachelorstudierenden den Regulierungsbedarf von Suchmaschinen im Internet her-

aus, indem sie das aktuelle Beispiel des Suchmaschinen-Riesen Google untersuchten. Hier stellt sich die Frage, ob die Suchmaschine ein Bottleneck ist und damit eine Infrastruktureinrichtung darstellt, zu der Zugang gewährt werden muss. Die hohe Nutzerfrequentierung Googles und der große Marktanteil auf dem deut-

Ausgewählte Seminarthemen:

- Google als Bottleneck? - Der Regulierungsbedarf von Suchmaschinen im Internetzeitalter
- Eine Analyse von Subventionsverzerrungen am Beispiel der Förderung erneuerbarer Energien
- Eine Analyse der Auswirkungen volatiler Nahrungsmittelpreise auf globale Armut
- Die Entlastung von Banken und die Belastung von Staatshaushalten
- Eine ökonomische Analyse der Chancen und Risiken von Bad Banks am Beispiel der österreichischen HypoAlpe Adria
- Japans „lost decade“ – Eine ökonomische Analyse der Gründe für Stagflation
- Eine Untersuchung der Chancen und Risiken der deutschen Schuldenbremse

schen Suchmaschinenmarkt sind Aspekte, die unter anderem in die rege Diskussion einfließen.

Die Masterstudierenden setzen sich unter dem Oberthema „Staatsverschuldung und die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung – Wenn der politische Wille zur Haushaltsdisziplin fehlt“ mit den verschiedenen Folgen der hohen Staatsschuldenstände auseinander. Hierbei ging es darüber hinaus auch um die geld- und fiskalpolitische Governance von Staatsverschuldung rund um den Erdball. Die Studierenden analysierten die verschiedenen Ursachen, Chancen sowie Risiken ökonomisch und ordneten diese in den aktuellen Gesamtkontext ein.

Aufgezeigt wurde, dass die Gründe für die Verschuldung individuell und dementsprechend auch die Lösungen zur Entschuldung spezifisch sein müssen. Das Seminar schloss mit regen Diskussionen und wird im Sommersemester fortgesetzt.

☎ Silvia Poppen
☎ (0251) 83-2 28 95
✉ silvia.poppen@ifg-muenster.de

Kooperieren 2014/15

Seminar zur Unternehmenskooperation

Im Wintersemester 2014/15 haben sich die Studierenden im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation wieder mit aktuellen Fallstudien auseinandergesetzt. Die Bachelorstudierenden analysierten insbesondere Prinzipal-Agent-Probleme sowie den Partnerfit bei unterschiedlichen Kooperationen. Bei den Masterstudierenden lag der Fokus auf Motiven für Fusionen und Übernahmen von Unternehmen.

Die Seminare zur Unternehmenskooperation erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit unter den Studierenden. Insbesondere das Konzept der Kleingruppen bei den Diskussionen wird von den Teilnehmern sehr geschätzt, da es intensive Diskussionen ermöglicht und jedem die Chance bietet, sich einzubringen. Im Folgenden werden zwei der bearbeiteten Themen in diesem Semester vorgestellt.

Bei den Bachelorstudierenden wurde unter anderem die Zusammenarbeit der Stadt Hamburg mit dem Technologieunternehmen Cisco Systems untersucht. Cisco Systems entwickelt Lösungen für Hamburg, um beispielsweise der problematischen Verkehrssituation der Stadt zu begegnen. Die Studierenden analysierten unter anderem die Problematik, dass für die Lösungen von Cisco Systems Daten gesammelt werden. So erfordert die intelligente Steuerung von Verkehrsströmen die Auswertung von Daten über die Verkehrssituation. Solche Daten könnten nicht ausreichend gesichert oder gar anderen Parteien verkauft werden. Weiterhin kann Cisco Systems besser beurteilen, wie innovativ und effektiv seine Lösungen im Vergleich zu denen der Konkurrenz sind. Cisco Systems könnte daher

Ausgewählte Seminarthemen:

- Vorprogrammierte Prinzipal-Agenten-Probleme? – Eine Analyse der Kooperation zwischen Cisco und der Stadt Hamburg
- Siemens kooperiert mit Mitsubishi Heavy Industries – Eine Analyse des Partnerfits
- Die Kooperation von Whatsapp und E-Plus – Eine Analyse auf Grundlage der Prinzipal-Agent-Theorie
- Die Übernahme von Nokia durch Microsoft – Eine ökonomische Analyse der Motive
- Der Kampf um Alstom – Eine Analyse der Motivlage

eine geringwertige Leistung erbringen. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, sollte die Stadt Hamburg die Aktionen von Cisco Systems überwachen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Cisco auf seine Reputation bedacht ist und somit bemüht sein wird, die Stadt Hamburg zufriedenzustellen und sich als innovativer Technologiepartner zu präsentieren. Diese und weitere Lösungsmöglichkeiten und Bedingungen wurden auch im Plenum diskutiert.

Ein von den Masterstudierenden bearbeitetes Thema war die Übernahme der Mobilfunksparte von Nokia durch Microsoft. Nokia ist auf dem Mobilfunkmarkt in die Defensive geraten. Da Microsoft auf dem mobilen Markt Fuß fassen möchte, hat es im Jahr 2013 die Mobilfunksparte von Nokia gekauft. Die Studierenden arbeiteten heraus, dass Microsoft hierdurch insbesondere die Kernkompetenz Nokias als Soft- und Hardwareplattform zugänglich wurde. Zudem können durch Skalen-, Verbund- und Lerneffekte Kosten eingespart werden und durch erhöhten Kundennutzen, Cross-Selling-Potenziale und Markterschließungen höhere Umsätze generiert werden. In der Diskussion wurde unter anderem auf die Motive Nokias für den Verkauf ihrer Mobilfunksparte eingegangen. Auch dieses Seminar wird im Sommersemester fortgesetzt.

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

Alumni-Forum

Soziale Marktwirtschaft

Zwischen Adam Smith und Karl Marx

Es ist überaus reizvoll als „ordnungspolitischer Handelreisender“ durch die Welt zu fahren. Einige im Ausland engagierte deutsche politische Stiftungen und die frühere Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit hatten der Sozialen Marktwirtschaft in ihren Dialogprogrammen bisweilen eine hohe Priorität eingeräumt, m.E. zu Recht, denn deutsche Entwicklungspolitik zeitigt vielfach deshalb nicht den gewünschten – und eigentlich verdienten – Erfolg, weil die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen nicht angemessen gestaltet werden. Ich möchte meine in über 40 Ländern dabei gesammelten Erfahrungen nicht missen.

Soziale Marktwirtschaft – ein Exportmodell?

Vielfach – und nun auch immer wieder – begegnet man im Ausland der Bewunderung für „The German Wirtschaftswunder“ oder „El Milagro Alemán“, übrigens auch bei magieverliebten Deutschen. In Wirklichkeit aber ist der wirtschaftliche Aufstieg Deutschlands nach 1948 bar jeglichen Wunders, sondern vorrangig das Ergebnis der politischen Anwendung einer wissenschaftlich ausgereiften Wirtschaftsordnung. Diese wäre wohl ein Schmuckstück in der akademischen Lehre geblieben, hätte Ludwig Erhard sie nicht in der Politik eingesetzt. Hilfreich hierbei waren drastische Reformen wie die Währungsreform und der Lastenausgleich, die harte Arbeit der Unternehmer und Arbeitnehmer, die US-Investitionen des Marshall-Plan sowie der Nachfrage-schub, den der Korea-Krieg ausgelöst hatte. All diese Faktoren hätten jedoch wohl kaum zu einer konsistenten Entwicklung der Wirtschafts- und Sozialpolitik geführt, hätte es nicht das

Konzept der Sozialen Marktwirtschaft, eine Art Leitfaden im Knosos-ähnlichen Labyrinth des Nachkriegschaos, gegeben. Historisch interessant ist, dass Konrad Adenauer, ein Anhänger des „Rheinischen Kapitalismus“, Erhards Politik anfangs skeptisch gegenüberstand, wie auch die Sozialdemokraten, die dem Staat die Schlüsselrolle beim Wiederaufbau Deutschlands zuwiesen und sich erst 1959 im „Godesberger Programm“ zur Sozialen Marktwirtschaft bekannten.

Die Soziale Marktwirtschaft basiert als theoretisches Konzept auf einer langen wirtschaftstheoretischen Diskussion. Der Zunftordnung und dem Merkantilismus folgte die freie Marktwirtschaft, deren soziale Probleme das sozialistisch-kommunistische Konzept provozierten, was die Wiener Schule und letztlich die Freiburger Schule veranlasste, das Staats- und Gesellschaftsverhalten in Einklang mit dem unternehmerisch dynamischen Wettbewerb zu bringen. Il-

lustre Namen sind mit dem konzeptionellen Ringen um eine solche Ordnung verbunden, in der möglichst freier („funktionaler“: Kantzenbach) Wettbewerb ebenso wie soziale Gerechtigkeit möglich werden.¹ Den Namen „Soziale Marktwirtschaft“ erhielt das System freilich erst in den 50er Jahren von Alfred Mueller-Armack, dem damaligen Staatssekretär Ludwig Erhards. Ist auch dieser Name nur „Schall und Rauch“ oder Programm?

Soziale Marktwirtschaft im Ausland bekannt zu machen, ist kein wirtschaftstheoretischer oder ideologisch bestimmter ‚Kolonialismus‘, sondern die Vermittlung von Kenntnissen über eine Alternative zwischen Karl Marx’ und Adam Smith’ wirtschaftspolitischem Ansatz. Zusätzlich in Konkurrenz trat die Soziale Marktwirtschaft zu dem Konzept des Neo-Liberalismus, dem sich zahlreiche Regierungen Lateinamerikas und Asiens nach dem „Konsens von Washington“ (1990) verschrieben. Intellektuell

vage hingegen blieb der von Tony Blair ausgerufenen „Third Way“, ein schon dem Namen nach Alles-oder-Nichts-Konzept, der Beliebigkeit ausgesetzt.

Prinzipien und Ziele

In ihren Grundprinzipien und Zielsetzungen setzt die Soziale Marktwirtschaft einen klaren Orientierungsrahmen für Unternehmer, Staat und Verbraucher.

Die Grundprinzipien

- Eigenverantwortung und Selbsthilfe der Bürger,
- Solidarität der Gesellschaft mit den geistig, körperlich und finanziell weniger gut ausgestatteten Mitbürgern,
- Subsidiarität des Staates

könnte man auch in anderen Wirtschaftsordnungen – mindestens teilweise – verwirklichen. Die politische Kunst, diese Prinzipien in die Praxis umzusetzen, liegt in der Mischung der Prinzipien.² „Zu viel“ Eigenverantwortung und „zu grosses“ Vertrauen in die Kraft der Selbsthilfe führen zu einer stark ungleichen Verteilung von Einkommen und Reichtum zugunsten der Bürger mit besserer Bildung, Gesundheit und finanzieller Ausstattung. „Zu viel“ Solidarität und/oder Subsidiarität erstickt die Eigenverantwortung.³ In der Sozialen Marktwirtschaft hat man z.B. bei der Sozial- und Krankenversicherung, bei der Mittelstandsförderung, im Einkommenssteuergesetz etc. eine Mischung der Prinzipien gefunden, die – wenn gleich nicht optimal – offenbar als akzeptabel von der Mehrheit der Bevölkerung empfunden wird.

Die Anwendung dieser Prinzipien und ihre Mischung sind vom politischen System abhängig und auch kulturell bedingt. In China oder Vietnam lässt der Staat der Selbsthilfe und Solidarität weniger Raum als in den USA oder Grossbritannien. In christlichen und islamischen Ländern schreibt die Religion den Gläubigen ein solidarisches Verhalten vor.

Auch die Ziele der Sozialen Marktwirtschaft

- Wohlstand für Alle
- Soziale Gerechtigkeit
- Ökologische Verträglichkeit

können in zahlreichen Ländern verfolgt werden, wenn hierzu der politische Wille gegeben ist. Obwohl man weiß, dass man das Optimum wohl nie wird erreichen können, sollte das Bestreben in der Gesellschaft gefördert werden. Vor allem aber bedarf es eines Monitoring-Prozesses – ein „Rat der Wirtschaftsweisen“ täte vielen Ländern gut –, um der jeweiligen Regierung zu zeigen, wo sie bei der Verwirklichung dieser Ziele steht.

Bei aller Prinzipien- und Zieltreue zeichnet sich die Soziale Marktwirtschaft – wie Watrin zu Recht vermerkt hat – dadurch aus, dass sie ein flexibles System ist, das neue Herausforderungen aufnehmen kann. Dies gibt auch die Berechtigung, das System nicht als „typisch deutsch“ zu betrachten, sondern ihm eine Chance zur kulturell angepassten Anwendung in anderen Ländern zu geben, wobei man ggf. an den Erfolgsvoraussetzungen – verlässliche politische und legale Rahmenbedingungen,

- Sicherheit,
- ein starker, aber nur subsidiär handelnder Staat,
- Korruptionsbekämpfung,
- Sozialpartnerschaft zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern,
- unabhängige und informative Medien,
- Kompromissbereitschaft der Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft arbeiten muss, um die Umsetzung zu erleichtern.

Ordnungspolitische Diskussionen

Die Soziale Marktwirtschaft ist ein „Markenzeichen“, das freilich – berechtigtermaßen – nicht im Patentamt registriert ist. So ist es anderen Ländern unbenommen, das System – oft nur in einzelnen Elementen – anzuwenden und dem Kind einen anderen Namen zu geben.

Unter dem ehemaligen Präsidenten Eduardo Frei Montalva öffnete sich die Regierung Chiles Mitte der 60er Jahre einer ordnungspolitischen Diskussion – übrigens auch der Kooperation mit dem Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, um das dortige Genossenschaftswesen zu modernisieren und in die Wirtschafts- und Sozialpolitik zu integrieren. Dieser Prozess wurde durch die staatsbestimmte Wirtschaftspolitik der Regierung von Präsident Allende und anschliessend durch die neo-liberale Wirtschaftspolitik der Regierung von Präsident Pinochet unterbrochen und nach Rückkehr zur Demokratie unter Präsident Aylwin wieder aufgenommen. Auch unter seinen Nachfol-

gern hat sich die sozial bestimmte Marktwirtschaft nicht geändert, sicherlich einer der entscheidenden Faktoren, warum das Land im Verhältnis zu den meisten anderen lateinamerikanischen Ländern so stabil und international erfolgreich ist.

Komplizierter, auch aus linguistischen Gründen, waren die ersten Diskussion in China Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre. Damals, als Deng Xiao Ping die Wirtschaft geöffnet hatte und nach einer effizienten Wirtschaftsordnung suchen ließ, standen sich zwei wirtschaftswissenschaftliche (und politische) Fraktionen unversöhnlich gegenüber, die Anhänger Mao Tse-tungs, die möglichst viel Planwirtschaft erhalten wollten, und die – zum Teil in den USA und in Europa ausgebildeten – Anhänger eines freien Wettbewerbs mit Privateigentum. In den Diskussionen wurde aus der Sozialen rasch eine Sozialistische Marktwirtschaft und einige der Er-

folgsvoraussetzungen der Sozialen Marktwirtschaft wurden recht zurückhaltend aufgenommen. Auch für die Gestaltung der Sozialpolitik, eines der nach wie vor bedeutendsten Probleme in China, hatte man kein offenes Ohr. Die industriellen Großkombinate, die in der Mao-Zeit auch die sozialen Funktionen wie Renten, Gesundheitswesen, Wohnungsbau, aber auch Kindergärten, Schulen, teils sogar Universitäten hatten übernehmen müssen, wurden nun in den Wettbewerb gezwungen und stießen folglich die kostenintensiven Sozialfunktionen ab. Der Hinweis auf die Gefahr sozialer „Ausbeutung“, besonders der Wanderarbeiter (nun ermöglicht dank der Auflösung des Migrationsverbots) fand bei den Maoisten nur ein mitleidiges Lächeln, während die „Marktwirtschaftler“ auf die Selbstregulierungskräfte des Marktes vertrauten und eine – in dieser Umbruchsituation notwendige gezielte Sozialpolitik – für nicht nötig hielten. So blieb ei-

gentlich – besonders auch bei der Frage der Umweltverträglichkeit – vom Sozialismus nur die Herrschaft der Partei, von der Marktwirtschaft nur der freie – vielfach durch Korruption veruntreute – Wettbewerb übrig. Bei späteren Diskussionen in Vietnam konnte man auf diese Probleme der marktwirtschaftlichen Reformen noch eindringlicher hinweisen – und man scheint dies bisher zu beachten.

Ein weiteres, weltpolitisch allerdings weniger bedeutendes Projekt kam im Yemen zustande. Der damalige dortige Wirtschaftsminister wollte der yemenitische Ludwig Erhard werden. Ihn liess sein Präsident allerdings nicht – wie Konrad Adenauer zunächst nolens volens, dann überzeugt – gewähren, sondern setzte ihn ab. Bei seiner späteren politischen Rückkehr – inzwischen war der Präsident abgesetzt worden – brachte er die Soziale Marktwirtschaft als Mandat in die Verfassung. Gleiches Interesse

Hinweise:

¹ Besonders herausragend in diesem Zusammenhang sind die Publikationen von Boehm-Bawerk, Schumpeter, Roepke und Eucken.

² Der Hinweis auf George Orwells „Animal Farm: Alle Tiere sind gleich – aber einige sind gleicher als die anderen“, beleuchtet dies sehr charmant.

³ Gerade im Genossenschaftswesen kennen wir das Problem des Trittbrettfahrers, wenn die Solidarität die Selbsthilfebereitschaft vermindert.

hatte auch die maoistische Partei in Nepal geäußert, während der Versuch im Irak – wie viele andere Initiativen – wegen der Sicherheitsprobleme ins Leere lief. Auf wesentlich größeres Interesse stießen die ordnungspolitischen Diskussionen in Brasilien in der Regierungszeit von Cardoso und Lula, während für Präsident Menem in Argentinien nichts über den neo-liberalen Ansatz ging und nach ihm das wirtschaftspolitische Chaos herrschte.

Soziale Marktwirtschaft in landesangepasster Form, wenigstens in einigen wichtigen Elementen, in anderen Län-

dern zu etablieren, dürfte wohl nur gelingen, wenn man die politisch Verantwortlichen dafür gewinnt und diese genug Zeit zur Umsetzung des Konzepts besitzen. Andernfalls muss man sich darauf beschränken, das Konzept in der wissenschaftlichen Lehre und Forschung zu verankern und darauf hoffen, dass aus einer solchen „Freiburger Schule“ ein hinreichender Impuls auf die Politik ausgeht. Möglicherweise erleichtert der Ansatz im prozesspolitischen Bereich, z.B. bei der Finanz-, Wettbewerbs-, Bildungs- und Sozialpolitik die ordnungspolitische Diskussion.

Gleiches gilt übrigens nicht nur für Entwicklungsländer. Auch in Deutschland täte uns eine Stärkung des ordnungspolitischen Dialogs und seines Einflusses auf die Prozesspolitik wieder gut.

➔ Dieter W. Benecke

☎ 00353-86-3226773

✉ dieterbenecke@eircom.net



Dr. Dieter W. Benecke

geboren 1938 in Habelschwerdt/Schlesien

1958-1960

Humanistisches Gymnasium und kfm. Lehre bei der Deutschen Shell AG

1960-1964

Studium der VWL, BWL und Politischen Wissenschaft in Stuttgart, München und Tübingen, Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Münster (1972)

1965-1969, 1970-1973

Professur an der Universidad Católica de Chile, Aufbau/ Leitung des dortigen Instituts für Genossenschaftswesen

1974-1978

Assistenz am IfG

1979-1985

Leitung der Grundsatz- und Planungsabteilung der Konrad Adenauer Stiftung, St. Augustin

1986-1998

Leitung von Inter Naciones, Bonn

1999-2003

Leitung des Lateinamerikanischen Forschungsinstituts und des Wirtschaftspolitischen Dialogprogramms der Konrad Adenauer Stiftung in Buenos Aires bzw. Rio de Janeiro

2004

pensioniert, internationale Missionen zur Diskussion der Sozialen Marktwirtschaft

Events/Veranstaltungen

24. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Niedrigzinsen und öffentliche Förderung – Herausforderungen für eine langfristige Finanzierungsstrategie

Am 22. Oktober 2014 fand zum 24. Mal das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Im Rahmen der Veranstaltung referierten Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft vor etwa 150 Teilnehmern über das Thema „Niedrigzinsen und öffentliche Förderung – Herausforderungen für eine langfristige Finanzierungsstrategie“. Dabei wurden den Teilnehmern in den Vorträgen und den daran anschließenden Diskussionen unterschiedliche Perspektiven und Ansätze zur Finanzierung des Wohnungsbestandes vorgestellt.

Die Veranstaltung wurde durch den Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V. RA Alexander Rychter eröffnet. Nach einer herzlichen Begrüßung der Teilnehmer und Referenten verdeutlichte Rychter die Aktualität des Themas, indem er auf den Anstieg der Fördergelder für den Wohnungsbau in Nordrhein-Westfalen einging. Er betonte die Notwendigkeit eines nachhaltigen Finanzierungskonzepts als Grundstein für die mitgliederorientierte Unternehmens-

ausrichtung von Wohnungsgenossenschaften und leitete hierdurch unmittelbar zu den weiteren Vorträgen über.

Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster stellte in ihrem Vortrag „Handlungsfeld Finanzierungsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften“ zunächst die allgemeine Finanzierungssituation deutscher Wohnungsgenossenschaften im zeitlichen Verlauf dar. Sie betonte die hohe Stabilität der Unternehmen, die sich in einer konstant hohen Eigenmittelquote und einen im Branchenvergleich geringen dynamischen Verschuldungsgrad widerspiegelt. Prof. Dr. Theurl attestierte Wohnungsgenossenschaften damit eine solide Finanzbasis, betonte jedoch zugleich, dass für die Aufrechterhaltung dieser eine feste Verankerung der Finanzierungsstrategie in der Unternehmensstrategie unumgänglich ist. Durch die Darstellung unterschiedlicher möglicher Finanzierungskonzepte, z. B. in

Form von Kooperationen mit anderen Wohnungsgenossenschaften, Banken, den eigenen Mitgliedern oder den Rückgriff auf öffentliche Fördergelder, veranschaulichte sie ihre theoretischen Ausführungen und lieferte damit wichtige Ansatzpunkte für die Umsetzung eines effizienten Finanzierungsmanagements bei Wohnungsgenossenschaften.

„Unternehmenstrends 2020: Erfahrungen und neue Wege in der Finan-



Michael Neitzel,
Geschäftsführer, InWIS Forschung &
Beratung GmbH, Bochum



Prof. Dr. Markus Knüfermann,
Professor für Volkswirtschaftslehre, insb.
Mikro- und Makroökonomie und
internationale Wirtschaftsbeziehungen,
ebz Business School, Bochum



Helmut Rausch,
Vorstand, WL BANK AG, Münster

zierung“ war das Thema des anschließenden Vortrags von Michael Neitzel, Geschäftsführer der InWIS Forschungs- und Beratungs-GmbH aus Bochum, in dem er die Untersuchungsergebnisse einer im Auftrag des GdW durchgeführten Trendstudie zum Wohnungsmarkt unter besonderer Berücksichtigung zukünftiger Finanzierungstrends vertiefte. Er stellte heraus, dass Wohnungsunternehmen, bedingt durch ihren langfristigen Kapitalbedarf, bisher vorwiegend auf konservative Finanzierungsinstrumente zurückgegriffen haben. Aufgrund zunehmender Herausforderungen z. B. in Form von Mietrechtsänderungen oder gesamtwirtschaftlichen Instabilitäten sei jedoch eine steigende Bedeutung der Professiona-



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

lität beim Finanzierungsmanagement von Wohnungsgenossenschaften zu erwarten. Neitzel schloss daher mit der Feststellung, dass die Implementierung und Umsetzung moderner Finanzierungskonzepte eine zentrale Herausforderung für deutsche Wohnungsgenossenschaften darstellen wird und begründete hiermit die Aktualität des Themas des Symposiums. In seinem Vortrag zum Thema „Basel III und Niedrigzinsen: Auswirkungen auf die Wohnungsgenossenschaften“ diskutierte Prof. Dr. Markus Knüfer-



Walter Müller,
Geschäftsführer, Gemeinnütziger Bauverein Andernach eG, Andernach

mann, Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Mikro- und Makroökonomie und internationale Wirtschaftsbeziehungen an der ebz Business School in Bochum, anschließend die indirekten Auswirkungen der zunehmenden Regulierung von Banken auf Wohnungsgenossenschaften. Neben einem Überblick über die unterschiedlichen Bestandteile von Basel III illustrierte Knüfermann den Anstieg des Ausfallrisikos bei Banken aufgrund niedriger Zinsen und sinkender Erträge und begründete hier-



Uwe Schramm,
Vorstandsvorsitzender,
WohnBau Westmünsterland eG, Borken

mit die steigende Bedeutung alternativer Finanzierungskonzepte für Wohnungsgenossenschaften. Er diskutierte hierfür abschließend die Vorteile und Problemfelder der Gründung einer wohnungsgenossenschaftlichen Bank sowie der Entwicklung von Inhaberschuldverschreibungen. Die Perspektive der Kreditgeber nahm der Vortrag von Helmut Rausch, Vorstand der WL BANK AG in Münster zum Thema „Was erwarten Kreditinstitute von Wohnungsgenossenschaften?“ ein. Rausch formulierte darin den Wunsch nach einer regelmäßigen und transparenten Versorgung der Bank mit Informationen über die wirtschaftliche Leistung und die strategischen Ziele von Woh-



Horst Werner,
Vorstandsvorsitzender, Wohnungs-
genossenschaft Köln-Süd eG, Köln



Prof. Dr. Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des Insti-
tuts für Genossenschaftswesen der West-
fälischen Wilhelms-Universität Münster

nungsgenossenschaften. Er stellte darüber hinaus klar, dass auch Banken dazu angehalten seien den offenen Dialog mit Wohnungsgenossenschaften zu suchen und diese mit der transparenten Kommunikation der Ratinganforderungen zu unterstützen. Nur durch einen offenen Umgang von Banken und Wohnungsgenossenschaften miteinander könne, so Rausch, Vertrauen gebildet und der Grundstein für eine nachhaltig vorteilhafte Zusammenarbeit beider Akteurs-Gruppen geschaffen werden.

Uwe Schramm, Vorstandsvorsitzender der WohnBau Westmünsterland eG, Borken, und Vorsitzender des Ausschusses „Wohnraumförderpolitik“ im VdW Rheinland Westfalen, widmete sich in seinem Vortrag „Öffentlich geförderter Wohnungsbau: Chancen für Wohnungsgenossenschaften!“ der Darstellung der Vorteile für Wohnungsgenossenschaften bei der Finanzierung mit Hilfe öffentlicher Fördergelder. Hierfür stellt er zunächst die rückläufige Entwicklung des geförderten Wohnungsbaus dar und verdeutlichte die daraus resultie-

renden Probleme für einkommensschwache Bevölkerungsschichten, deren Versorgung mit Wohnraum impliziter Bestandteil des Fördergedankens von Genossenschaften sei. Seine Argumentation untermauerte Schramm durch die exemplarische Berechnung der Wirtschaftlichkeit von gefördertem und freiem Wohnungsbestand und durch Einbezug der statistischen Leerstandsquoten für einen geförderten Bestand. Er betonte jedoch abschließend, dass eine ausgewogene Kombination aus renditestarken freien und risikoarmem gefördertem Wohnungsbestand eine wichtige zukünftige Aufgabe von Wohnungsgenossenschaften darstelle.

Ein praktisches Beispiel für ein alternatives Finanzierungskonzept stellte Walter Müller, Geschäftsführer der Bauverein Andernach eG, in seinem Vortrag zum Thema „Finanzierung des Wohnungsneubaus über Geschäftsanteile: Das Projekt „Wohnen für Jung und Alt“ vor. Bei dem kostenintensiven Projekt wurde bei der Finanzierung auf ein hybrides Konzept zurückgegriffen, das den Neumitgliedern der Genossenschaft eine Wahlmöglichkeit zwischen dem Zeichnen zusätzlicher Geschäftsanteile bei niedriger, langfristiger Mietpreisbindung und einer höheren Grundmiete ohne zusätzliche Zeichnungspflichten gab. Wenngleich das gewählte Vorgehen zu Lasten der Rendite ging, so spiegelte es dennoch vollumfänglich den Genossenschaftsgedanken wider und wurde daher von Müller als ein voller Erfolg bewertet. „Beleihungsmanagement – Optimierung von Finanzierungsstrukturen“

war das Thema von Herrn Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender Spar- und Bauverein eG, Dortmund. Große-Wilde betonte die Bedeutung eines strukturierten und transparenten Finanzierungsmanagements für die Unternehmensentwicklung und ordnete diesem die Kernaufgaben Beleihungs-, Banken- und Darlehensmanagement zu. Seine anschließenden Erläuterungen veranschaulichten den positiven Einfluss eines effizienten Beleihungsmanagements auf die Finanzkraft von Genossenschaften. Darüber hinaus sprach er eindeutige Empfehlungen für eine objektgerechte Beleihung, die enge Zusammenarbeit mit nur einer Bank und eine risikoarme Beleihungsstrategie aus. Die Entflechtung der Besicherungsstrukturen und klare Beleihungsstrukturen stellen daher nach Große-Wilde die wesentlichen Ziele eines professionellen und optimalen Beleihungsmanagements dar.

Den gelungenen Abschluss der Veranstaltung bildete der Vortrag von Horst Werner, Vorstandsvorsitzender der Wohnungsgenossenschaft Köln-Süd eG zum Thema „Finanzierungskoope-



RA Alexander Rychter,
Verbandsdirektor, VdW Rheinland
Westfalen e.V.; Düsseldorf

rationen für das Projekt „Kölner Vorgebirggärten“. Werner stellte in diesem die Finanzierung eines 80 Mio.-€-Projektes vor, bei dem hochwertiger Wohnraum zu vergleichsweise günstigen Konditionen geschaffen wurde. Erreicht wurde dies durch die Kooperation von vier Wohnungsgenossenschaften aus dem Raum Köln, die neben einem komplexen Finanzierungsplan auch den Aufbau eines einheitlichen Marketingkonzeptes umfasste. Trotz der hohen Investitionssumme und der ambitionierten Ziele

konnte das gesamte Projekt ohne den Rückgriff auf öffentliche Fördergelder realisiert werden, obwohl im Planungsprozess zeitintensive und komplexe Verhandlungen zwischen den kooperierenden Unternehmen und Kreditgebern notwendig waren. Werner bezeichnete das Projekt der Kölner Vorgebirggärten abschließend als eindeutigen Erfolg, da nachfragegerechter Wohnraum zu günstigen Konditionen geschaffen wurde und dies der MemberValue-Orientierung von

Genossenschaften vollends gerecht wird.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 24. März 2015 im Mövenpick Hotel in Münster statt.

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



v.l.n.r.: Franz-Bernd Große-Wilde, Uwe Schramm, Horst Werner, Prof. Dr. Theresia Theurl, Helmut Rausch, Walter Müller, Prof. Dr. Markus Knüfermann

Hamburg Institute of Family Owned Business

Fourth Annual International Academic Symposium

Das bereits zum vierten Mal stattfindende internationale akademische Symposium des Hamburger Instituts für Familienunternehmen fand vom 2. bis 4. September 2014 in Hamburg statt. Julian Taape präsentierte Ergebnisse zum Kooperationsverhalten von Familienunternehmen.

Vom 2. bis 4. September 2014 fand das Fourth International Academic Symposium des Hamburger Instituts für Familienunternehmen statt. Das Symposium stand unter dem Thema „Family Business Succession“. Die Konferenz war auch in diesem Jahr mit Teilnehmern aus Finnland, Belgien, Großbritannien den USA und Deutschland international besetzt.

Die Keynote wurde von Dr. Christina Benita Wilke vom Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts gehalten, die in ihrem Vortrag die makroökonomischen Auswirkungen auf Standorte und den Wettbewerb thematisierte. Im Kern des Vortrags standen Demographie, Globalisierung und Klimaveränderungen. Zunächst ging sie auf die demografische Entwicklung Deutschlands und Europas ein und stellte die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt dar. Die Globalisierungseffekte wurden am Beispiel der Containerbranche dargestellt und insbesondere auf den Wettbewerb zwischen den europäischen Häfen bezogen. Im Rahmen der klimatischen Veränderungen wurde die Vermeidung von CO2 Emissionen als große Herausforderung herausgestellt. Dies wurde anhand der Energienutzung und des Energieverbrauchs erörtert, unter besonderer Berücksichtigung des Energiemixes in Deutschland. Als wesentliche Anforderung wurde die Überbrückung zeitlicher und regionaler Distanz herausgearbei-



Die Teilnehmer des Symposiums

tet. Der Vortrag stellte die wesentlichen makroökonomischen Rahmenbedingungen dar, die auch für Familienunternehmen relevant sind.

Der Schwerpunkt der Konferenz bestand in der Präsentation und Diskussion neuer Forschungsergebnisse rund um die Nachfolgethematik in Familienunternehmen. Der erste Konferenztag stand im Fokus einer allgemeinen Aufbereitung der Nachfolgethematik. Am zweiten Tag erfolgte eine Diskussion der Nachfolgethematik aus der Sicht der Praxis. Der Berater John Tucker lieferte wesentliche Einsichten aus der Beratungspraxis in Nachfolgeprozessen. Ergänzt wurde der zweite Tag durch eine Breaktour Session am Nachmittag, in der in Kleingruppen Fallstudien zu verschiedenen Nachfolgeszenarien bearbeitet und im Plenum diskutiert wurden. Der dritte

Tag beschloss die Konferenz mit Vorträgen zu den Auswirkungen von Nachfolgeprozessen und einem Ausblick auf die ifera Konferenz in Hamburg im kommenden Jahr.

Auf der Konferenz präsentierte Julian Taape erste Ergebnisse aus seinem Dissertationsprojekt zum Thema „Interfirm Cooperation of Family Firms – An Empirical Study of the Family Influence on the Strategic Process“. Die vorgestellten Ergebnisse der deskriptiven sowie modellbasierten Analyse wurden sehr gut aufgenommen.

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

International Symposium on the Analytic Hierarchy Process

ISAHP 2014 - Washington, D.C.

Im Zeitraum vom 29. Juni bis zum 2. Juli 2104 kamen gut 400 Wissenschaftler, Praktiker und Studierende in der amerikanischen Hauptstadt Washington zusammen, um sich über laufende Forschungsprojekte und aktuelle Publikationen im Kontext der entscheidungstheoretischen Methoden Analytic Hierarchy Process / Analytic Network Process (AHP/ANP) auszutauschen.

Die traditionell im zweijährigen Turnus ausgerichtete Veranstaltung fand dieses Mal im Herzen Washingtons im Grand Hyatt Hotel statt. Bereits am Sonntag, den 28. Juni, bestand die Möglichkeit, interessante Workshops zu belegen. Die offizielle Begrüßung am Montag, den 29. Juni, wurde durch die Ausrichter Rozann Saaty (Creative Decisions Foundation) und Dr. Enrique Mu (University of Pittsburgh) vorgenommen. Neben einer kurzen Vorstellung des Konferenzprogramms zog Dr. Mu ein Resümée des vergangenen ISAHP in Kuala Lumpur und würdigte die positive Entwicklung der Konferenzreihe. Die fachliche Eröffnung erfolgte im Anschluss durch den Keynote-Speaker Prof. Thomas L. Saaty (University of Pittsburgh). Der Begründer von AHP/ANP – der in diesem Jahr seinen 88. Geburtstag feiert – berichtete von neuen Ansätzen zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme. In seinem Vortrag befasste er sich insbesondere mit der Verknüpfung konventioneller Entscheidungsmethoden mit Überlegungen zu neuronalen Netzwerken. Im Plenum stießen diese Ausführungen auf reges Interesse und es entwickelte sich eine angeregte Diskussion zwischen Prof. Saaty und dem Fachpublikum.

Im Anschluss wurden weitere Präsentationen – aufgeteilt in verschiedene Themenkomplexe – in den Konfe-



Axel Roßdeutscher während seines Vortrags

renzebenen des Grand Hyatt angeboten. Neben den großen Plenarveranstaltungen wurden an den Folgetagen in mehreren Räumen simultane Sitzungen abgehalten, so dass ein intensiver und facettenreicher Fachdiskurs sichergestellt war. Beispielhaft wurden Vorträge zu den Themen „An AHP model-based supply chain network design“ oder „Measuring the attractiveness of socially responsible asset investments“ angeboten. Für das IfG Münster war Axel Roßdeutscher als externer Doktorand in Washington. Er durfte einige Ergebnisse seines Dissertationsprojektes vorstellen, welches sich mit der Wahl der optimalen Wachstumsstrategie von Unternehmen auseinandersetzt. Unter dem Titel „M&A and Partnering as external corporate growth strategies“ präsentierte Herr Roßdeutscher ein kon-

kretes Fallbeispiel zur Anwendung des AHP. Der Vortrag wurde positiv aufgenommen und aus dem Feedback des Plenums konnten konstruktive Hinweise aufgenommen werden. Abseits der fachlichen Themen wurde auch ein attraktives Rahmenprogramm auf die Beine gestellt, um den Teilnehmern die Sehenswürdigkeiten der US-Hauptstadt wie das Weiße Haus oder das Capitol näherzubringen. Ein weiterer Höhepunkt war daneben das abschließende Galadinner, welches an Bord eines Schiffes auf dem Potomac River abgehalten wurde.

 Axel Roßdeutscher
 (0251) 83-2 28 01
 axel.rossdeutscher@
 ifg-muenster.de

IfG-Kennenlernabend am 15.10.2014

Immer wieder ein Ereignis!

Seit Monaten wird über das beabsichtigte Freihandelsabkommen zwischen den USA und der EU diskutiert. Lediglich 50 Prozent der Deutschen stimmen dem TTIP zu, wohingegen 32% dagegen sind – so eine repräsentative Emnid-Umfrage. Grund genug die USA in den Mittelpunkt des Abends zu setzen, um angeregte Gespräche zu garantieren.

Der Kennenlernabend des IfG ist mittlerweile schon selbst eine Institution – läutete er doch bereits zum 28. Mal das neue Semester ein. In diesem Semester fand er am Mittwoch den 15. Oktober in den gewohnten Räumlichkeiten des Instituts für Genossenschaftswesen im CAWM statt. Nachdem beim letzten IfG-Kennenlernabend Brasilien im Vordergrund stand, waren es in diesem Semester die USA. Diese Entscheidung ist auf das heiß diskutierte Freihandelsab-



kommen zwischen den Vereinigten Staaten und der EU zurückzuführen – was angeregte Gespräche garantierte. Gewohnt liebevoll dekorierten die



Mitarbeiter die Räumlichkeiten des Instituts. Frau Prof. Dr. Theresia Theurl konnte sich in diesem Jahr über das rege Interesse von ca. 120 Studierenden freuen – ein neuer Rekord! Nach der Begrüßungsrede nahmen die hungrigen Bachelor- und Masterstudierenden das Buffet dankend an, das u.a. Hühnchen mit Kartoffelspalten bot. Auch die Hot Dogs waren sehr beliebt, obwohl es sich bei ihnen eigentlich um eine dänische Spezialität handelt – ein Ausdruck der amerikanischen Einwandererkultur. Auch für Getränke war reichlich gesorgt, so dass keine Kehle trocken bleiben musste. Die anwesenden Studierenden nutzten die Gelegenheit und suchten das direkte Gespräch mit



Frau Prof. Dr. Theurl und ihren Mitarbeitern. Hierbei standen Abschlussarbeiten und Forschungsmöglichkeiten, aber auch aktuelle Unternehmenskooperationen sowie das Freihandelsabkommen TTIP im Mittelpunkt. Einen



Abschluss fand das gesellige Beieinandersein erst am späten Abend und wird sicherlich bei allen Beteiligten positiv in Erinnerung bleiben. Viele werden auch im nächsten Semester wiederkommen.

➔ André Piepenburg
☎ (0251) 83-2 28 03
✉ 06lit@
wiwi.uni-muenster.de

Vorträge

Theresa Theurl

*Genossenschaftliche Nachhaltigkeit im Wandel**

Die DWG ist die größte Wohnungsgenossenschaft in Düsseldorf. Sie hat mehr als 10.000 Mitglieder und wurde im Mai 1898 gegründet. Dieser lange Zeitraum einer erfolgreichen Unternehmensgeschichte legt es nahe, den wirtschaftlichen Erfolg in einer Kombination aus Kontinuität und gelungenem Wandel zu suchen. Wenn heute allenthalben die Nachhaltigkeit von Unternehmensstrategien gefordert wird, dann hat die DWG sie längst eindrucksvoll bewiesen.

Diese nur auf den ersten Blick unvereinbaren Anforderungen an erfolgreiche Unternehmen, sich sowohl kontinuierlich ändern zu können als auch sie selbst zu bleiben und ihre Identität nicht zu verlieren, vermitteln Unternehmen einen Vertrauensvorteil bei ihren Stakeholdern. Denn sie sind mit der Orientierung an Kundenbedürfnissen, dem Angebot von Leistungen mit hoher Qualität, einer langfristigen Ausrichtung und der Bereitschaft zu

verantwortlichem Handeln verbunden. Die genossenschaftliche Governance korrespondiert mit diesen Merkmalen.

Wohnungsgenossenschaften

Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften. Ihre MemberValue-Strategie ermöglicht es eben, alle Aktivitäten an den Nutzern der Wohnungen zu orientieren und sich auf diese

Weise von Wohnungsunternehmen mit anderen Eigentumsstrukturen zu unterscheiden. Nicht politische Ziele kommunaler Gesellschaften und nicht die Interessen von Investoren privater Gesellschaften prägen die unternehmerischen Entscheidungen. Somit weisen Wohnungsgenossenschaften Besonderheiten sowohl bei der Gewinnentstehung, als auch bei der Gewinnverwendung und bei der Gewinnverteilung auf, die markante Wirkungen nach sich ziehen.

Nachhaltigkeit

Man könnte sagen, dass aus diesen Besonderheiten der genossenschaftlichen Governance die gelebte Nachhaltigkeit von Wohnungsgenossenschaften geradezu zwingend folgt, die als Langfristigkeits-, Beziehungs-, Bestands- und Verantwortungsorientierung konkretisiert werden kann. Diese beruhen auf Regeln, die eine kurzfristige Gewinnorientierung ausschließen und die auf Transaktionen ohne Verbindlichkeit verzichten. Sie werden ergänzt von Regeln, die eine



Theresa Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

Ausrichtung an Vermögensbeständen – wie Realkapital, Humankapital und Sozialkapital – fördern. Schließlich wirken Regeln, die Verantwortung nahelegen, gegenüber Eigentümern, Mitarbeitern, der Region, dem Standort und der Gesellschaft.

Umsetzung

Bewegt man sich von der allgemeinen Ebene der Ziele und Strategien in Richtung Umsetzungsebene, dann zeigt sich schnell, dass die genossenschaftliche Nachhaltigkeit nicht Trägheit, Starre und eine Beharrung auf vergangene Lösungen beinhaltet, sondern dass es den genossenschaftlichen Unternehmen gelingen muss, zukunftsorientierte Entscheidungen bei zunehmenden Herausforderungen zu treffen. Zwei hauptsächliche Aufgaben stellen sich heraus. Erstens geht es um eine effiziente Entscheidungsfindung und zweitens um ein exzellentes Portfoliomanagement. Dazu kommt die immer wichtiger werdende Kommunikation an die Stakeholder, dies vor allem dann, wenn es einem



Erfolgsbedingungen

Veränderungsbedarf nachzukommen gilt.

Portfoliomanagement

Das Portfoliomanagement darf nichts ausklammern. Selbstverständlich sind die Einbeziehung von Wohnungen und Immobilien, sie werden immer den Kern eines guten Portfoliomanagements darstellen. Doch es geht auch um die angebotenen Dienstleistungen neben den Wohnungen, die immer wichtiger werden. Nicht zuletzt ist das Humankapital in ein um-

fassendes Portfoliomanagement einzubeziehen. Dieses umfasst die Mitglieder, die Mitarbeiter sowie die Kooperationspartner. Ausschlaggebend für den Erfolg ist es, keine punktuellen und zufälligen Entscheidungen zu treffen, sondern ein konsistentes Gesamtsystem aufzubauen, das rechtzeitig vorausschauende Weichenstellungen ermöglicht.

Entscheidungsfindung

Ein solches System, idealerweise IT-gestützt, ist Voraussetzung für eine gute Entscheidungsfindung in den Wohnungsgenossenschaften. Nicht nur diese wird so erleichtert, sondern auch die Kommunikation mit den Stakeholdern. Dabei gilt es klar zu unterscheiden und zu trennen, was sich in der wohnungsgenossenschaftlichen Praxis nicht selten vermischt. Die Zuständigkeit der Eigentümer- oder Vertreterversammlung ist gesetzlich klar geregelt, sie enthält die grundsätzlichen strategischen Weichenstellungen. Doch die daraus abgeleiteten Managemententscheidungen zählen nicht dazu. Je transparenter diese er-

Langfristorientierung	Regeln, die auf kurzfristige Gewinnmaximierung verzichten
Beziehungsorientierung	Regeln, die auf eine Aufeinanderfolge schneller Transaktionen ohne Verbindlichkeit verzichten
Bestandsorientierung	Regeln, die eine Ausrichtung an Beständen fördern: Vermögensbestände (Realkapital, Humankapital, Sozialkapital)
Verantwortungsorientierung	Regeln, die Verantwortung fördern: gegenüber Eigentümern, Unternehmen, Region, Standort, Gesellschaft, Mitarbeitern

Gelebte Nachhaltigkeit

folgen und je besser sie begründet und kommuniziert werden können, umso wahrscheinlicher ist es, dass zukunftsorientierte Weichenstellungen durch die Mitglieder zustande kommen, auch wenn diese Veränderungen für sie mit sich bringen.

Fazit

Genossenschaftliche Nachhaltigkeit und langfristige Orientierung von Wohnungsgenossenschaften bedeuten eben nicht, dass der Veränderungsbedarf und die Notwendigkeit zur An-

passung negiert werden. Dies hätte den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs zur Folge. Erforderlich ist es vielmehr, diese über die aktive Gestaltung eines Prozesses des Wandels zu sichern. Dies erfordert ein umfassendes und konsistentes Portfoliomanagement sowie eine effiziente und transparente Entscheidungsfindung, die dessen Ergebnisse auch konsequent umsetzt und das Fundament für eine effektive Kommunikation darstellt.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der Düsseldorfer Wohnungsgenossenschaft eG am 24. Juni 2014 in Düsseldorf.

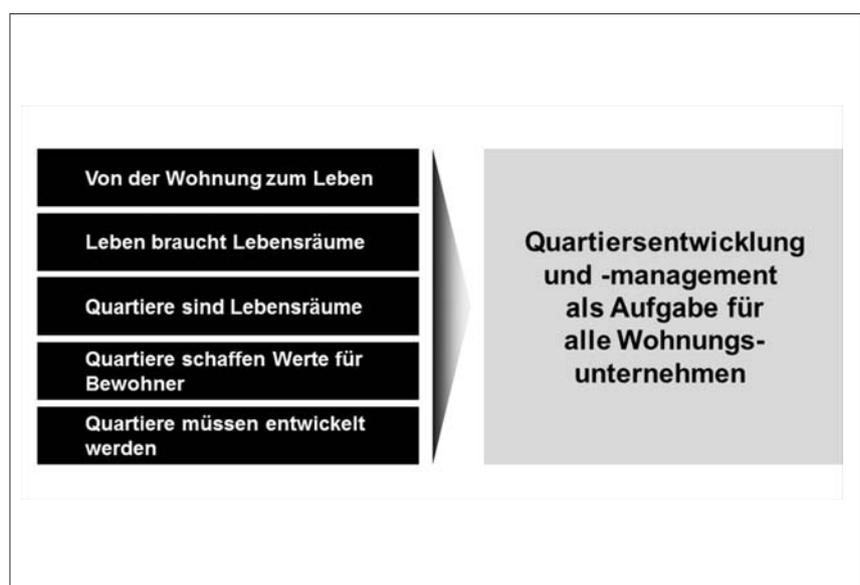
➔ Theresia Theurl
 ☎ (0251) 83-2 28 91
 ✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

*Quartiersentwicklung: Nur wohnen ... oder so viel mehr?**

Die Entwicklung und das Management von Quartieren haben sich als wichtige Aufgabe für alle Wohnungsunternehmen herausgestellt. Längst hat ein Wandel stattgefunden, der bewirkt, dass Menschen nicht Wohnungen isoliert betrachten und bewerten, sondern diese als wichtigen und integrierten Teil des Lebens sehen. Leben benötigt bekanntlich Lebensräume und Quartiere sind solche. Quartiere schaffen Werte für ihre Bewohner. Sie entstehen nicht einfach von selbst, sondern sie müssen entwickelt werden.

Dabei hält die Quartiersentwicklung einige Herausforderungen bereit, die aus unterschiedlichen Quellen kommen. Nicht überraschend sind zuerst die Demografie und die gesellschaftliche Entwicklung zu nennen. Dazu kommt die wenig erfreuliche Finanzlage vieler öffentlicher und kommunaler Haushalte. Zu beachten ist zusätzlich eine starke Ausdifferenzierung von Lagen und Quartieren sowie die Eigendynamik und Selbstverstärkung von einmal in Gang gekommenen Entwicklungen, deren Umkehr große Anstrengungen erfordert.



Steter Wandel



Wirkungsmechanismen

Wirkungsmechanismen

Eine enge Verbindung zwischen Wohnungsunternehmen und Quartieren besteht und zwar mit Wirkungsmechanismen in beide Richtungen. So beeinflusst die Qualität des Quartiers den Erfolg der Wohnungsunternehmen und deren Aktivitäten beeinflussen die Quartiere und deren Qualität. Wird davon ausgegangen, dass auch in Zukunft die staatlichen und kommunalen Aktivitäten für die Wohnungswirtschaft sinken, liegt es für Unternehmen nahe, nicht nur die Wohnungen, sondern auch die Quartiere zum Ansatzpunkt ihrer Aktivitäten zu nehmen. In den vergangenen Jahren ist es dazu gekommen, dass die Bedeutung und die Ausdifferenzierung der Quartiere stark gestiegen sind. Die Anforderungen sind sozialpolitischer sowie arbeitsmarktpolitischer Natur. Dazu kommen ökologische und kulturelle Zielsetzungen. Immer wichtiger werden die Erhaltung und der Ausbau der Infrastruktur.

Quartiersqualität

Für Wohnungsgenossenschaften stellen sich die Aufgaben der Quartiersentwicklung und des –managements in gleicher Weise wie für alle anderen Wohnungsunternehmen. Sie haben die Möglichkeit, diese Aktivitäten in ihre MemberValue-Strategie zu integrieren. Die Quartiersleistungen entsprechen dem unmittelbaren MemberValue, die Quartiersentwicklung dem mittelbaren MemberValue und Investitionen in die Quartiere dem nachhaltigen MemberValue. Dies ist zuerst die strategische Ebene. Bevor es an die konkrete Umsetzung geht, ist für jede Wohnungsgenossenschaft zu klären, wie sie es mit der „Herausforderung Quartier“ halten will.

Aufgaben

Zuerst ist die Entscheidung für eine Ausweitung der Unternehmensstrategie unter Einbezug des Quartiers zu fällen und eine entsprechende Kommunikation aufzusetzen, die sich an alle Stakeholder richtet. Sehr wichtig

ist dann die Einordnung des Quartiers, vor allem ob es sich um einen schrumpfenden oder wachsenden Standort handelt, ob die Gefahr von sozialen Brennpunkten präsent ist und ob spezielle Probleme zu beachten sind. Dann haben die konkrete Abgrenzung des Quartiers und die Prüfung des Anteils der eigenen Bestände in den jeweiligen Quartieren zu erfolgen. Darauf aufbauend sollte eine Entscheidung für einen Alleingang oder eine Partnerstrategie folgen. Anschließend muss sich die Festlegung der Ziele, Ansatzpunkte, Instrumente und Leistungen der „Quartiersstrategie“ und der notwendigen Infrastrukturen, bevor dann konkreter Projekte definiert werden können sowie die Finanzierung sicherzustellen und die Zuständigkeiten zu klären sind. Schließlich ist die Quartiersentwicklung mit ihren einzelnen Aufgaben in die Unternehmensabläufe zu integrieren.

Alleingang

Ob eine kooperative Quartiersentwicklung erfolgen soll, setzt ein Abwägen von Vor- und Nachteilen voraus. Generell sind der Koordinationsaufwand und der Prozess der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Eine Quartiersentwicklung im Alleingang erleichtert die Entscheidungen sowie die Koordination mit den internen Leistungen der Genossenschaft und die Integration in deren Strategie und Prozesse. Nach außen werden Zuordnung und Wahrnehmung verbessert und wird die Kommunikation erleichtert. Doch der Alleingang erfordert das Vorliegen von Voraussetzungen. So müssen ausrei-

chende Finanzierungsmöglichkeiten verfügbar sein. Weitere Voraussetzungen sind ein hoher Bestandsanteil im Quartier und Möglichkeiten das Trittbrettfahrerverhalten anderer Wohnungsunternehmen zu verhindern. Eine Wahrnehmung als zuordenbare Leistung der Genossenschaft ist notwendig.

Kooperationen

Erfolgt die Entscheidung für eine kooperative Entwicklung, so stellt sich die Frage geeigneter Partner. Dies können in Abhängigkeit von den Anforderungen andere Wohnungsgenossenschaften oder -unternehmen ebenso sein wie Unternehmen anderer Branchen. Non Profit-Organisationen, z.B. Wohlfahrtsverbände bieten sich ebenso an wie öffentliche Partner, vor allem Kommunen. Schließlich können zahlreiche großflächige staatliche Förderprogramme auf allen Ebenen (EU, Bund, Kommunen) genutzt werden, manche auf Experiments-, Projekt- und Wettbewerbsbasis.

Win-Win-Situation

Unabhängig davon, ob einzelwirtschaftliche Kooperationen eingegangen werden, ist evident, dass die Wirkungen über die Ebene der einzelnen engagierten Wohnungsgenossenschaft hinausgehen. Während sie einzelwirtschaftliche Ziele verfolgt, sehen die Quartierspartner gesellschafts-, wirtschafts- und kulturpolitische oder ökologische Ziele im Vordergrund. So können im Ergebnis sowohl der MemberValue erhöht als auch ein PublicValue oder eine Quartiersrendite geschaffen werden.

Quartierspartnerschaften

Partnerschaften mit dem Ziel, Quartiere zu entwickeln und/oder zu managen, können mit unterschiedlichsten Zielen und Inhalten vereinbart werden. So können sie Element der Stadt- oder Stadtteilentwicklung sein, was gerade für Standorte in Strukturkrisen große Bedeutung haben kann und meist die Partizipation an geförderten Programmen ermöglicht. Eine noch

vage Form einer Partnerschaft sind Plattformen zur Quartiersentwicklung, die Stärken-/Schwächenanalysen durchführen und Profilierungsmöglichkeiten ausloten. Infrastrukturpartnerschaften in unterschiedlichsten Varianten verbinden Wohnungsgenossenschaften mit Trägern öffentlicher Infrastruktureinrichtungen.

Vielfalt

In Stabilisierungspartnerschaften arbeiten Wohnungsgenossenschaften mit Akteuren der Sozial- und der Wohnungspolitik zusammen, dies meist in Problemquartieren. Die Zielsetzungen sind die Aktivierung nachbarschaftlicher Selbsthilfepotenziale sowie der Aufbau eines sozialen Managements. Letztlich geht es um die Förderung der Wohn- als Teil der Lebensqualität. Kulturpartnerschaften beinhalten meist Projekte zur interkulturellen Integration, die mit entsprechenden Partnern angestoßen oder umgesetzt werden. Ökologie- oder Energiepartnerschaften sehen meist umweltpolitische Ziele im Vordergrund und bringen geeignete Partner der Energiewirtschaft oder -politik mit Wohnungsgenossenschaften zusammen. Dienstleistungspartnerschaften schließlich organisieren meist persönliche Dienstleistungen, häufig im Pflege- oder Gesundheitsbereich, oft auch in Kombination mit Infrastrukturpartnerschaften.

Fazit

Die Beschäftigung von Wohnungsgenossenschaften mit der Quartiersentwicklung ist heute ein Muss. Dabei muss die Erhöhung der Quartiersqualität Teil der genossenschaftlichen



Spezielle Herausforderungen

Unternehmensstrategie sein. Die Quartiersqualität ist immer das Ergebnis der Bestands- und Leistungsqualität der Unternehmen sowie expliziter Quartiersleistungen. Die Quartiersentwicklung im Alleingang funktioniert nur beim Vorliegen bestimmten Voraussetzungen. Häufig erfordern Quartiersentwicklung und -management Partnerschaften, oft ein ganzes Partnerportfolio. Doch auch

Quartierspartnerschaften beinhalten keine Erfolgsgarantie, denn Zusammenarbeit muss gelernt sein. Diese Erfahrungen machen Wohnungsgenossenschaften, wie andere Wohnungsunternehmen auch, täglich aufs Neue.

** Zusammenfassung eines Vortrags in der Genossenschaftskonferenz im Rahmen des Verbandstags 2014 des*

vdw Niedersachsen Bremen am 22.07.2014 in Osnabrück.

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

Theresia Theurl

*Handlungsfeld Finanzierungsmanagement bei Wohnungsgenossenschaften**

Für Wohnungsgenossenschaften ist das Finanzierungsmanagement eine wichtige Aufgabe. In manchen Facetten stellt sich diese etwas anders dar als bei anderen Wohnungsunternehmen, wenngleich auch Wohnungsgenossenschaften alle finanziellen Rahmenbedingungen und Restriktionen der aktuellen Niedrigzinsphase verspüren. Ein erster Eindruck kann durch die Analyse typischer Indikatoren der Finanzsituation gewonnen und vermittelt werden.

Wohnungsgenossenschaften zeichnen sich durch eine überdurchschnittlich gute Eigenmittelquote aus. Diese liegt deutlich höher als jene von Kapitalgesellschaften und von Unternehmen anderer Rechtsformen sowie aller Wohnungsunternehmen zusammen. Sie weisen einen geringen langfristigen Verschuldungsgrad auf. Auch dieser liegt deutlich unter jenem von Kapitalgesellschaften, Unternehmen anderer Rechtsformen sowie den Wohnungsunternehmen insgesamt. Ebenso zeigt sich, dass Wohnungsgenossenschaften mehr pro Wohnung investieren als die anderen Wohnungsunternehmen.

zwischen den einzelnen Unternehmen, finanziell gut aufgestellt. Daher ist die Frage naheliegend, welche Handlungsfelder sich im Finanzmanagement für Wohnungsgenossenschaften herausgebildet haben und

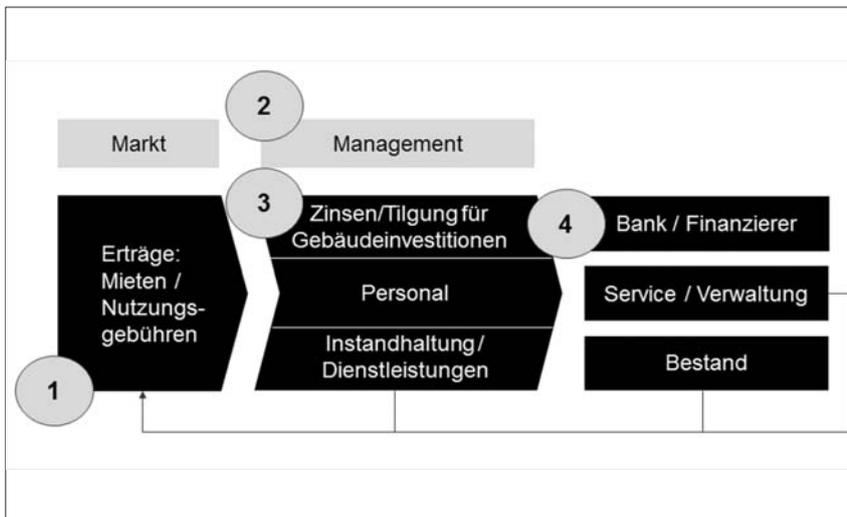
worin heute die Herausforderungen liegen. Im Wesentlichen geht es erstens um die Professionalisierung des Planungsprozesses und zweitens um die Integration der Finanzierung in die Unternehmensstrategie. Selbstver-

Handlungsfelder

Die Wohnungsgenossenschaften sind also insgesamt, bei Unterschieden



Investitionen



Identifikation von Handlungsfeldern

ständig hängen diese beiden Anforderungen miteinander zusammen und die einzelnen Unternehmen wissen um die Wichtigkeit dieser Themen. Viele haben bereits viel erreicht und bei manchen besteht noch Nachholbedarf.

Professionalisierung

Eine Professionalisierung des Planungsprozesses hat bereits in den vergangenen Jahren begonnen. So hat eine Verschiebung der Ansatzpunkte von einzelnen Objekten zum gesamten Unternehmen stattgefunden. Ebenso ist im Planungsprozess die Orientierung an längeren Fristen in den Vordergrund getreten, während die kurze Frist die Feinabstimmung von Finanzierungen prägt. Immer mehr tritt eine ganzheitliche Betrachtung aller Optionen im Finanzierungsprozess in den Vordergrund, während die punktuelle Sichtweise an Bedeutung verliert. Noch zu wenig verbreitet sind jedoch Szenariovorschaue, die es ermöglichen die Finanzierung auch vor unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu optimieren. Wie sehr

eine solche Vorgangsweise notwendig ist, lässt sich aus der aktuellen Niedrigzinssituation ableiten, deren Eintrittswahrscheinlichkeit vor einigen Jahren wohl noch als sehr gering eingeschätzt worden wäre, die die Finanzierungsbedingungen jedoch insgesamt stark verändert hat.

Finanzierungsrahmen

Obwohl also viel geschehen ist, bleibt auch noch viel zu tun. So ist das Finanzierungsmanagement in Wohnungsgenossenschaften in einen größeren Rahmen zu stellen, der einerseits die Determinanten der Entscheidung über Bau und Sanierung, andererseits aber die finanziellen Rahmenbedingung zu beachten hat. Erst daraus ergeben sich die konkreten Finanzierungsbedingungen. Die Determinanten, die den Finanzierungsbedarf hervorrufen, stammen erstens aus den für Wohnungsunternehmen relevanten Rahmenbedingungen, die unter die regulativen Vorgaben gefasst werden können. Dies sind z.B. baurechtliche Bestimmungen, das Mietrecht oder die Energieeinsparverordnung.

Von großer Bedeutung sind zweitens Rahmenbedingungen, die marktbestimmt sind, so etwa die Quartiersentwicklung, die Kaufkraft, die Demografie sowie die relevanten Mietergruppen. Drittens determiniert die Unternehmensstruktur entsprechende Entscheidungen, so der Wohnungs- und Immobilienbestand, die Altersstruktur der Mitglieder, die Finanzierungsstruktur sowie die Bonität des Unternehmens.

Finanzierungsbedingungen

Der andere Einflussbereich stammt aus den finanziellen Rahmenbedingungen. Diese enthalten vor allem das Zinsumfeld und die entsprechenden -perspektiven, das Verhalten von Banken und anderen Finanzinstituten, das derzeit stark von den regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird, den Finanzierungsoptionen sowie den öffentlichen Förderungsmöglichkeiten. Die Entscheidungen über Bau und/oder Sanierung sind mit diesen finanziellen Rahmenbedingungen abzugleichen, dies in einem kontinuierlichen Prozess und unter Berücksichtigung aller Möglichkeiten.

Gesamtschau

Eine solche Gesamtschau ist sehr wichtig, wenn die verfügbaren Handlungsfelder identifiziert werden sollen. Dabei sollte zuerst die Einnahmenentwicklung geprüft und eine Stabilisierung der Erträge angestrebt werden, was die Nutzungsgebühren und/oder Mieten betrifft. Dies erfordert eine gute Marktanalyse, eine konsequente Bestandspflege und ein nachhaltiges Portfoliomanagement.

Ein zweites Handlungsfeld erfordert es Wechselwirkungen zwischen den Ausgabekategorien zu erkennen und zu planen, um auf dieser Grundlage, Spielräume für das Finanzierungsmanagement zu schaffen. Die eigentliche Gestaltung der Finanzierung stellt ein drittes Handlungsfeld dar. Es geht sowohl um das Erfassen aller Finanzierungsoptionen (Bank, Mitglieder, Kooperation, Förderung) und der Analyse ihrer Vor- und Nachteile sowie ihrer kurzfristigen und langfristigen Wirkung als auch um das immer wichtiger werdende Beleihungsma-

Besonderheiten

Wohnungsgenossenschaften weisen hinsichtlich ihrer Finanzierungsoptionen Besonderheiten auf. Sie können die Beteiligung ihrer Mitglieder in Anspruch nehmen. So können sie neue Geschäftsanteile schaffen, Rückstellungen aus dem Jahresüberschuss für Eigenmittelfinanzierungen bilden, Mitgliederdarlehen aufnehmen, Inhaberschuldverschreibungen begeben. Zusätzliche Optionen haben Wohnungsgenossenschaften mit Spareinrichtungen. Daneben können Kooperationen mit lokalen Genossenschafts-

zu erfassen und Teil der Unternehmensstrategie zu sein hat. Diese Anforderung besteht unabhängig von der Einzelfinanzierung mit ihrem operativen Charakter. Wesentliche Elemente einer integrierten Finanzierungsstrategie sind das Bestandsmanagement, das Finanzierungsmanagement in einem engeren Sinn, die Kommunikation sowie die Szenarioplanung. Es ist das Bestandsmanagement, das die Planung und Stabilisierung der Erträge sowie die Identifikation von Investitionsnotwendigkeiten ermöglicht. Das Finanzierungsmanagement im engeren Sinn enthält das Beleihungsmanagement, das Darlehensmanagement, die Refinanzierungsplanung sowie das Bonitätsmanagement und die Analyse der Finanzierungsoptionen. Die entsprechenden Aktivitäten führen zu einer Erweiterung der Finanzierungsoptionen sowie einer Senkung der Finanzierungsrisiken und der Zinslasten. Insgesamt handelt es sich um einen Übergang von der Objektfinanzierung zur Unternehmensfinanzierung.



Handlungsfeld: Finanzen

agement. Ebenso wichtig ist ein viertes Handlungsfeld geworden, nämlich die Kommunikation und die Verbindung zu den Finanzinstituten, zu denen die Banken und andere Finanzinstitute zählen. Diese Aufgabe muss professionell bewältigt werden. Notwendig ist eine Strukturierung der Bonitätskommunikation, eventuell eine Integration der Finanzinstitute über Kooperationen. In diese Maßnahmenkategorie fällt auch eine gute Kommunikation mit den Mitgliedern.

banken eingegangen werden. Eine aktuelle IfG-Studie lotet derzeit diese Praxis aus. Schließlich sind auch Vorteile bei der Fremdmittelfinanzierung anzunehmen. Diese entstehen aus überlegenen lokalen Marktkenntnissen sowie der guten Bonität aufgrund einer überdurchschnittlichen Eigenmittelquote.

Strategieintegration

Das Finanzierungsmanagement ist eine laufende Managementaufgabe, die alle Bereiche der Genossenschaft

Finanzkommunikation

Die kontinuierliche Kommunikation mit der Bank ist erforderlich, um diese die Bonität eigenständig einschätzen zu lassen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine gute Aufbereitung der Unternehmenskennzahlen sowie der Risiko- und Marktinformationen. Wird die Finanzierung mit Hilfe der Mitglieder bewältigt, ist ein besonderer Wert auf die Kommunikation mit ihnen zu legen. Eine professionelle Kommunikation beinhaltet nicht nur die Perspektive einer Stabilisierung der Finanzierungswege, son-

dem auch geringerer Zinslasten. Sehr hilfreich ist die Szenarioplanung, die sowohl die Erträge als auch die relevanten Finanzdaten beinhaltet. Diesbezüglich haben zahlreiche Wohnungsgenossenschaften noch einen Nachholbedarf.

Fazit

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Wohnungsgenossenschaften im Durchschnitt über eine solide Finanz-

basis verfügen. Um diese nutzbar zu machen, gilt es, das eigene Finanzmanagement als Teil der Unternehmensstrategie zu verstehen und zu integrieren sowie den Planungsprozess weiter zu professionalisieren. Gelingt es diese Anforderungen zu erfüllen, kann der Optionenraum für die Finanzierung ausgeweitet werden. Dies gilt für Instrumente ebenso wie für die Konditionen.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 24. Symposiums Wohnungsgenossenschaften „Niedrigzinsen und öffentliche Förderung – Herausforderungen für eine langfristige Finanzierungsstrategie“ in Münster am 22.10.2014.

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

Theresia Theurl

Erfolgsfaktor Genossenschaft*

Häufig wird die Frage eher herablassend gestellt, welche organisatorischen Vorteile Genossenschaften vor den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen denn noch hätten. Meist ist die Überzeugung hinter den Formulierungen zu spüren, wie leicht die zu erwartenden Argumente auszuhebeln sein würden. Daher bleibt es eine immerwährende Herausforderung, sowohl die Erfolgsfaktoren der genossenschaftlichen Governance herauszuarbeiten und zu kommunizieren als auch darauf hinzuweisen, dass sie keine Garantie für den ökonomischen Erfolg genossenschaftlicher Unternehmen beinhaltet, sondern von diesen erst umgesetzt werden müssen.

Wie dies gelingen kann, zeigt die genossenschaftliche Gruppe der NOWEDA mit ihrem apothekereigenen Unternehmen seit Jahrzehnten sehr eindrucksvoll. Sie kann als ein Muster für eine erfolgreiche Genossenschaft gesehen werden, der es gelingt mit einem konsequenten Festhalten an den genossenschaftlichen Governancestrukturen diese Elemente als Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen.

Herausforderungen

Nicht überraschend zeigt sich, dass es für Unternehmen in einem kompetitiven und stark regulierten Markt schwieriger wird, wirtschaftlichen Er-

folg zu haben und dass es nicht einfach ist, über einen längeren Zeitraum wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies verspüren auch die selbständigen Apotheker. Hintergrund ist, dass oft etwas fehlt. Manchmal ist es die notwendige Größe, eine hinreichende Geschwindigkeit, gewünschte Ergänzungen des Leistungsportfolios, innovative Ideen, das erforderliche Kapital, der Mut zu Neuem oder einfach eine gute Strategie der Unternehmensentwicklung. Dies macht aber neben der Beschäftigung mit den Produkten und Märkten des Unternehmens eine Antwort auf die Frage nach zukunftssträchtigen organisatorischen Weichenstellungen unabdingbar.

Option Genossenschaft

Bei der Prüfung organisatorischer Modelle sollte die Berücksichtigung von Genossenschaften oder anders institutionalisierten Kooperationen keinesfalls fehlen. Denn immer mehr zeigt sich, dass im Kontext der aktuellen Rahmenbedingungen die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit zunehmend drängender die Kombination von Widersprüchlichem erfordert. Dabei ist kostenorientierte Größe allein ebenso zu wenig wie anreizorientierte Selbständigkeit. Die Lösung besteht vielmehr in kooperativen Governancestrukturen, die auch, aber nicht nur, von Genossenschaften umgesetzt werden. Diese kombinie-

ren sie mit einer speziellen Strategie und einem besonderen Wertgerüst, die in einer einzigartigen Kombination zu einem Alleinstellungsmerkmal der Governance werden, deren Angelpunkt eine besondere Eigentümerkontrolle darstellt.

Eigentümerkontrolle

Diese sichert den Einfluss der Mitglieder und Leistungsnutzer, also der selbständigen Apotheker und sie verhindert gleichzeitig den Zugriff und Einfluss von Investoren, die ausschließlich an Kapitalbeziehungen interessiert sind. Es ist also von vorneherein ausgeschlossen, dass die Kapitalbasis des gemeinsamen Unternehmens ausgehöhlt wird, ohne dass dafür Leistungsangebote entstehen. Klare Gewinnregeln – und zwar bei Entstehung, Verwendung und Verteilung – stellen dies sicher. Gleichzeitig erzwingt die genossenschaftliche Governance den wirtschaftlichen Erfolg der Zusammenarbeit, wenn die Eigentümer auf ihren jeweiligen lokalen Märkten wettbewerbsfähig bleiben wollen, denn der Finanzmarkt steht

für eine Eigenkapitalfinanzierung nicht zur Verfügung. Dies sichert dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell seine realwirtschaftliche Verankerung.

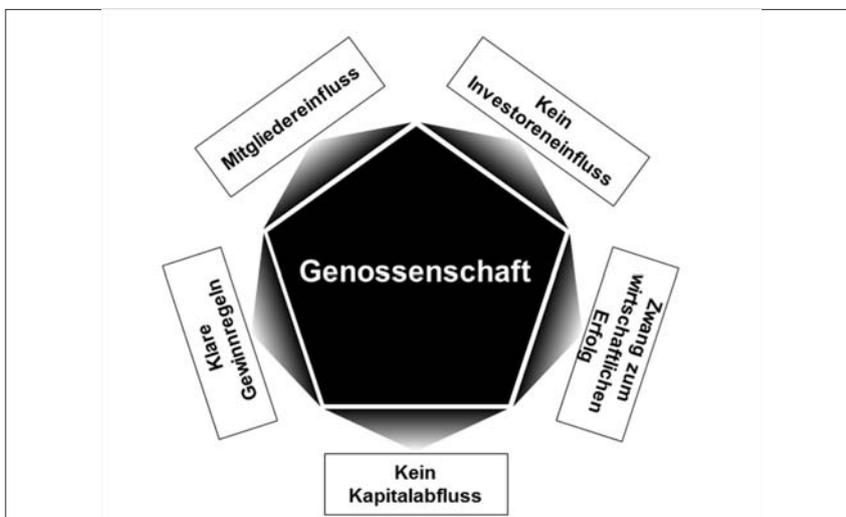
Genossenschaft verstehen

Dies ist das Grundgerüst, aus dem die Genossenschaft erst einmal etwas machen muss, um den Erfolg für ihre Mitglieder zu schaffen. Es gilt also nun, nach den Erfolgsfaktoren für die einzelnen Genossenschaften zu fragen, die sie jeweils selbst in ihrer Zusammenarbeit zu beachten haben und die weit über das operative der Wertschöpfung hinausgehen und auch herausfordernde Anforderungen an das Management beinhalten. Sieben Erfolgsfaktoren sind zu nennen. Erstens geht es darum, die genossenschaftliche Zusammenarbeit mit ihren Besonderheiten überhaupt zu verstehen, auch mit den damit verbundenen Verhaltensrestriktionen. Dies ist abstrakt deutlich einfacher als im Tagesgeschäft. Zweitens ist das Gesamtergebnis, die Kooperationsrente, zu opti-

mieren. Dass sie besonders hoch sein soll ist konsensfähig, weniger wie sie auf die einzelnen Kooperationspartner aufzuteilen ist. Drittens gilt es, die horizontalen Konfliktfelder zwischen den einzelnen Mitgliedern, die jeweils in ihrem speziellen Marktumfeld tätig sind, als Genossenschaftslogik zu verstehen, die Kompromisse erzwingt.

Konfliktfelder

Viertens ist immer wieder das inhärente vertikale Dilemma zu bewältigen, nämlich das gleichzeitige Bestreben nach Effizienz und der Furcht vor zentraler Macht. Ohne erfolgreiche Genossenschaft sind die selbständigen Apotheker nicht erfolgreich und ohne erfolgreiche Apotheker kann die Genossenschaft nicht erfolgreich sein. Dass Dezentralität nicht beliebig sein kann, ist nicht immer einfach zu vermitteln, wenn es um konkrete Wünsche von Mitgliedern geht, die der Gruppe schaden. Der fünfte Erfolgsfaktor ist die Vereinbarung glaubwürdiger und verbindlicher Spielregeln der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit. Der sechste Erfolgsfaktor besteht darin, Stabilität in der Zusammenarbeit zu erreichen, dennoch aber anpassungsfähig zu bleiben, wenn sich Anforderungen verändern. Ein siebter Erfolgsfaktor erfordert es, das in der Genossenschaft verteilte Wissen zusammenzubringen, bei den Experten, im Management sowie bei den Mitgliedern. Es geht also um effektive Informations- und Kommunikationsstrukturen, um die notwendige Transparenz herzustellen. Wenn dies gelingt, werden davon die meisten der anderen Erfolgsfaktoren auch positiv betroffen.



Besonderheiten der Geno-Governance



Geno-Gewinne

Vertrieb

Schließlich ist noch darauf einzugehen, dass der Vertrieb und die Vertriebsmitarbeiter in einer Genossenschaft wie der NOWEDA eine besondere Bedeutung haben. Sie tragen dazu bei, die Erfolgsfaktoren zu verwirklichen. Der Vertrieb stellt die erfolgsentscheidende Verbindung zwischen den Apothekern und dem apothekereigenen Unternehmen dar. Die Vertriebsmitarbeiter der NOWEDA können als Agenten der Apotheker verstanden werden, die den Auftrag haben, sie erfolgreich zu machen und

bei ihnen MemberValue zu schaffen. Sie sind gleichzeitig Produkthanbieter und Kontaktpersonen, die Informationen in beide Richtungen transportieren, also Informationsdefizite abbauen. Sie agieren eben nicht in einem anderen Unternehmen, sondern sind ausgelagerter Teil der Apotheke. Sie sind gleichzeitig Berater, Informationsgeber und -empfänger. Sie stellen u.a. über die Anlieferzeiten auch einen Teil der Qualität sicher, die für den Apotheker vor Ort ausschlaggebend ist und seine Kunden binden soll. Der Vertrieb beeinflusst also

auch die Schnittstelle zwischen den Apothekern und ihren Kunden sehr stark und ist ausschlaggebend für den MemberValue, den die NOWEDA ihren Mitgliedern schafft.

Fazit

Genossenschaften sind auch heute mit ihren besonderen Governancemerkmalen wettbewerbsfähig im Vergleich zu anders organisierten Formen der Wertschöpfung sowie der Zusammenarbeit. Dies ist jedoch Ergebnis einer Analyse, die von einem abstrakten Vergleich von Governanceoptionen ausgeht. Um die komparativen Vorteile auch nutzen und in zusätzliche Werte umsetzen zu können, sind zusätzlich die Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, die die Werte betreffen, die durch die jeweilige Kooperation erst geschaffen werden und den Kooperationspartnern zugutekommen sollen. Bei Genossenschaften ist dies der MemberValue, der durch das gemeinsame Unternehmen für die Mitglieder geschaffen wird. Die NOWEDA zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine ausgezeichnete MemberValue-Strategie als Grundlage für ihren wirtschaftlichen Erfolg und den der selbständigen Apotheker entwickelt hat.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen einer Führungskräftetagung der NOWEDA am 12.09.2014 in Montabaur.*

- ▶ **Produktanbieter UND Kontaktperson**
 - ▶ **Nicht in einem andern Unternehmen, sondern Teil der Apotheke**
 - ▶ **Qualität (z.B. Anlieferzeiten, Verlässlichkeit, ...)**
 - ▶ **Ratgeber, Informationsgeber, Betreuer**
 - ▶ **Informationsempfänger (Zuhören lernen!)**
-
- ▶ **Vertrieb ist Schnittstelle**
 - ▶ **MemberValue muss in allen Komponenten kommuniziert und gelebt werden**

„Vertrieb“ in Genossenschaften

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

Energiemanagement im Einzelhandel

7. Fachkongress des EHI Retail Institute

Am 11. und 12. November 2014 fand auf dem geschichtsträchtigen Petersberg in Königswinter zum siebten Mal der Fachkongress zum Thema Energiemanagement im Einzelhandel statt. Den vom EHI Retail Institute veranstalteten Kongress nutzten rund 200 Teilnehmer, um sich über Best-Practice-Lösungen, vorgestellte Studienergebnisse sowie weitere Aspekte zum Thema Energieeffizienz zu informieren und diese zu diskutieren.

Der Fachkongress des EHI Retail Institute zum Thema „Energiemanagement im Einzelhandel“ fand diesmal im ehemaligen Bundesgästehaus, dem heutigen Steigenberger Grandhotel in Königswinter bei Bonn, statt. Die siebte Auflage der Veranstaltungsreihe wurde von Prof. Becker vom Institut für Gebäude- und Energiesysteme der Hochschule Biberach eröffnet. Eingeteilt in verschiedene Themenblöcke, wurde eine breite Palette von relevanten Aspekten vorgestellt. So wurden zum Beispiel Forschungsergebnisse des EHI präsentiert sowie auf Methoden und Werkzeuge zur Steigerung der Energieeffizienz durch Energie-Controlling eingegangen. Es wurden ebenfalls spezifische Lösungsmöglichkeiten in verschiedenen Anwendungsbereichen, wie beispielsweise beim Einsatz von Leuchtmitteln oder Türluftschleiern, aufgezeigt. Im Themenblock „Energieeffizienz im Mittelstand“ war auch das IfG mit einem Vortrag vertreten. Hierbei stellte Kai Hohnhold die Ergebnisse seiner Projektbegleitstudie „Energieeffizienz in gewerblichen Verbundgruppen“ vor. Dabei wurden durch die Auswertung von Beratungsberichten und Potenzialerhebungen Kennzahlen



Kai Hohnhold während seines Vortrags in Königswinter

für fünf verschiedene Handelsbranchen berechnet und Einsparpotenziale quantifiziert. Zudem wurden Verbrauchs- und Einsparschwerpunkte identifiziert. Der Vortrag ging außerdem auf verschiedene Investitionshemmnisse und deren Überwindung durch Netzwerkbildung ein. Die Ausführungen und Ergebnisse aus verschiedenen Handelssegmenten wurden anschließend durch Praxisvorträge, von am Projekt teilnehmenden Händlern, untermauert. Am Abend des ersten Tages fand zudem die „EnergyNight“ statt, eine Abendveranstaltung in der Rotunde des Veranstaltungshotels, auf der die besten

praktischen Umsetzungen mit dem EHI-Energiemanagement Award ausgezeichnet wurden. In einem ebenso historisch beeindruckendem wie festlichem Ambiente, wurde im Anschluss angeregt über verschiedenste Aspekte des Energiemanagements diskutiert.

Der achte Fachkongress wird am 10. und 11. November 2015 stattfinden.

☎ Kai Hohnhold
☎ (0251) 83-2 28 93
✉ kai.hohnhold@ifg-muenster.de

Interview

Prof. Dr. Theresia Theurl im Gespräch mit Dr. Andreas Dombret

Anlässlich seines Besuchs an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 5. November 2014 sprach Prof. Dr. Theresia Theurl (T.T.) mit Prof. Dr. Andreas Dombret (A.D.), Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank.

T.T.: *Nun sind Comprehensive Assessment und Stresstest vorbei, ist es für Sie nun plötzlich ruhig geworden?*

A.D.: Um es im Fußballerdeutsch zu sagen: Nach dem Stresstest ist vor dem Stresstest! Der Stresstest hat zu erfreulichen Ergebnissen für die deutschen Banken geführt: Die 25 bedeutendsten deutschen Banken, die am Comprehensive Assessment teilgenommen haben, sind ausreichend kapitalisiert, um auch größerem Stress widerstehen zu können. Aber es gibt weiterhin Nachholbedarf. Wenn Sie das erst ab 2019 vollständig geltende Basel-III-Rahmenwerk heute schon unterstellen würden, dann wären einige Banken jetzt durchgefallen. Auch wenn man sich die Verschuldungsgrade anschaut, also die Leverage Ratio, hätten ebenfalls einige Banken ein Problem. Im internationalen Vergleich stehen die großen deutschen Banken nicht perfekt da, und da durch die Europäisierung der Bankenaufsicht mehr internationaler Wettbewerb entsteht, müssen sich die Banken darauf vorbereiten. Sich nach dem Stresstest entspannt zurückzulehnen und auf den

Lorbeeren auszuruhen, das ist aus meiner Sicht nicht ratsam.

T.T.: *Sie haben mehrfach betont, dass die deutschen Banken unter einer Ertragsschwäche leiden. Welches sind Ihre Vorschläge, damit umzugehen und sie zu korrigieren?*

A.D.: Das Wichtigste aus unserer Sicht ist, dass es keine Tabus geben darf. Die Bankenaufsicht ist sehr an auskömmlichen Erträgen der Banken interessiert. Nur wenn Banken nachhaltig profitabel sind, können sie auch Kapital und Rücklagen für schwierige Situationen aufbauen. Doch wie hoch eine Kapitalisierung zu sein hat, ist



Dr. Andreas Dombret

Dr. Andreas Dombret studierte Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster und promovierte an der Friedrich-Alexander-Universität zu Erlangen-Nürnberg. Seine beruflichen Stationen führten ihn zur Deutschen Bank, JP Morgan, Rothschild sowie zur Bank of America. Seit 2009 ist er Honorarprofessor an der European Business School in

Oestrich-Winkel und seit 2010 Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank. In dieser Funktion verantwortet er aktuell die Bereiche Banken- und Finanzaufsicht, Risiko-Controlling sowie Repräsentanzen und Repräsentanten.



von Institut zu Institut unterschiedlich und hängt nicht zuletzt vom jeweiligen Geschäftsmodell ab. Es gibt eben relativ riskante und weniger riskante Geschäftsmodelle, für die man entsprechend mehr oder weniger Kapital vorhalten muss. Daher fällt es schwer, einen allgemeinen Hinweis zu geben. Doch wenn eine Bank ihre Kapitalkosten nachhaltig nicht verdient, dann ist das ein Alarmsignal. Dass das Geschäftsmodell der deutschen Banken sehr zinsabhängig ist und wir in einer Phase anhaltend niedriger Zinsen leben, ist natürlich für das Zinsergebnis problematisch. Daher sollte jedes Institut versuchen, auch andere Ertragsquellen zu erschließen. Insbesondere beim Provisionsergebnis besteht bei dem einen oder anderen noch Nachholbedarf. Im Moment sind die Provisionserlöse und die Handelsergebnisse häufig zu schwach, um einen Ausgleich für das nicht so gute Zinsergebnis zu bieten. Die Kreditinstitute können auch über Fusionen nachdenken. Mir kommt es nicht darauf an, Fusionen im Einzelnen als besonderes Heilmittel darzustellen, aber Fusionen können im Einzelfall helfen, Profitabilität sicherzustellen. Um es einmal so zu sagen: Das Ziel ist die Profitabilität. Der Weg kann, muss aber nicht eine Fusion sein.



T.T.: *Sie haben die Geschäftsmodelle der deutschen Banken angesprochen und es liegt mir natürlich nahe, auch zu fragen, wie Sie in diesem Kontext – Profitabilität, Ergebnisse des Stresstests, Ertragslage – die Genossenschaftsbanken in Deutschland einschätzen?*

A.D.: Alle 25 deutschen Banken haben gezeigt, dass sie ausreichend kapitalisiert sind. Die Genossenschaftsbanken haben ein tradiertes Geschäftsmodell, und sie sind breit aufgestellt. Sie haben enge Kundenbeziehungen und waren eine der wesentlichen Säulen der Stabilität in der Krise in Deutschland. Nichtsdestotrotz müssen sich die Genossenschaftsbanken, wie alle anderen Banken auch, jetzt auf neue Wettbewerbsbedingungen einstellen. Aber: Die Genossenschaftsbanken sind stabil und haben – was die beiden genossenschaftlichen Spitzeninstitute betrifft – in diesem Jahr historische Kapitalerhöhungen durchgeführt, die natürlich helfen, die Kapitalstruktur dieser Institute zu stärken. Aber auch bei den Genossenschaftsbanken gilt: Leverage Ratio und Basel III „fully loaded“ müssen in der Zukunft eingehalten werden.

T.T.: *Gestern hat die europäische Bankenaufsicht begonnen. Welche schätzen Sie als die markanteste Veränderung, gerade auch im Hinblick auf die Bedeutung für die Banken, ein?*

A.D.: Es gibt mehr als nur eine markante Veränderung. Zum Beispiel werden wir jetzt deutlich mehr Distanz zwischen dem Aufseher und den beaufsichtigten Instituten haben. Dies kommt auch daher, dass die Leiter der Aufsichts-Teams bei der EZB nicht aus dem Heimatland stammen, in dem die Institute ansässig sind. Also wird keine einzige der 21 deutschen Banken, die in die direkte Aufsicht der



EZB übergehen, von einem deutschen Teamleiter beaufsichtigt. So ein Mehr an Distanz hat Nach-, aber auch Vorteile, wobei ich glaube, dass die Vorteile überwiegen. Weiter fällt mir auf, dass wir in Zukunft bei der Aufsicht tendenziell quantitativer arbeiten werden als bisher. Es muss jetzt über die Ländergrenzen hinweg verglichen werden, und das geht nur mit einem vernünftigen Zahlenwerk. Das heißt: die Anforderungen an die Banken in der Eurozone werden eher zu- als abnehmen, und darauf müssen sich die Banken einstellen. Des Weiteren ändert sich natürlich auch für die deutsche Aufsicht Einiges. Wir geben die direkte Aufsicht für 21 deutsche Banken an die EZB ab, werden aber an der Aufsicht von 99 europäischen Banken beteiligt. Daher müssen nicht nur die Banken, sondern auch die Aufsicht in Deutschland flexibler werden, und sie muss zeigen, dass sie diese doch deutlich internationalere Aufgabe dann auch gut bewerkstelligt. Wir müssen dafür mehr ausbilden, und wir müssen auch mehr einstellen. Außerdem wollen wir Mitarbeiter aus dem Bankenbereich einstellen. Gerade mir als Ex-Banker gefällt es, wenn wir jetzt die Durchlässigkeit zwischen dem Bankenwesen und der Aufsicht vergrößern.



T.T.: *Verliert die Deutsche Bundesbank mit ihrer erfolgreichen Tradition nun an Bedeutung oder könnte man nicht sogar die Gegenposition vertreten: Die Bundesbank wird jetzt sehr viel wichtiger. Wie sehen Sie das?*

A.D.: Eines ist ganz klar: Es ist die EZB, die an Bedeutung gewinnt. Doch geht der Bedeutungsgewinn für die EZB automatisch mit einem Verlust an Bedeutung für die Bundesbank einher? Da gibt es einige, die so argumentieren. Denen würde ich mich nur bedingt anschließen, weil wir jetzt Teil eines größeren Projektes sind. Ich sehe uns nicht als Verlierer. Vielmehr ist das Eurosystem insgesamt, das ja aus der EZB und den 18 nationalen Zentralbanken besteht, der Gewinner.

T.T.: *Diese Einschätzung gefällt mir. Sie haben in den vergangenen Wochen mehrfach gesagt: Wenn wir eine Bankenunion haben und eine Währungsunion, dann brauchen wir auch eine Kapitalmarktunion. Was verstehen Sie darunter?*

A.D.: In Zeiten, in denen es nicht zuletzt in der Eurozone Herausforderungen und Schwierigkeiten gibt, ist der Weg nach vorne nach meiner festen Überzeugung nicht weniger, sondern mehr Integration. Ich bin ein überzeugter Europäer. In welchen Bereichen können wir jetzt mehr Integration schaffen? Die Ausgangslage unserer Währungsunion ist, dass wir eine zentrale Geldpolitik bei dezentralen, nationalen Haushaltspolitiken haben. Es gibt nun zwei Möglichkeiten das zu überwinden. Option eins ist, dass wir auch die Fiskalpolitiken harmonisieren und zentralisieren. Das wäre, was man allgemein unter dem Stichwort Fiskalunion versteht. Jetzt muss man aber realistischerweise zugestehen, dass niemand – auch Berlin nicht – heute wirklich bereit wäre, die



jeweilige nationale Souveränität über die nationale Haushaltspolitik aufzugeben. Damit steht diese Option kurz- und mittelfristig nicht zur Verfügung. Folglich müssen wir kleinere Schritte gehen, um mehr Integration zu erzielen. Ein solcher Schritt, der in sich schon relativ groß ist, ist die Bankenunion. Die Kapitalmarktunion wäre ein weiterer Schritt zu stärker integrierten Finanzmärkten. Aber dieser Schritt ist viel komplexer als eine Bankenunion, weil es so viele unterschiedliche Formen von Kapital gibt. Nehmen Sie allein das Venture Capital, das Private Equity, das Peer-to-Peer Lending, den ganz normalen Kredit. Es gibt so viel, was harmonisiert werden müsste. Da müssen Prioritäten und Schwerpunkte gesetzt werden. Einer meiner Vorschläge wäre zu überlegen, ob wir nicht europaweit die steuerliche Privilegierung des Fremdkapitals abschaffen, um so die Eigenkapitalmärkte zu stärken. Man kann insbesondere in steuer-

lichen Angelegenheiten große Schritte machen, um die Entwicklung der Kapitalmärkte weiter zu fördern. Außerdem könnte es sich sehr lohnen, über ein angeglichenes Insolvenzrecht nachzudenken. Ich bin, wie Sie auch, für funktionierende Kapitalmärkte, die zusätzlich zu den Kreditmärkten treten, diese jedoch nur zum Teil ersetzen.

T.T.: *Meine letzte Frage: Als Dekanin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät bin ich glücklich, dass Sie sich für unsere Fakultät engagieren. Weshalb machen Sie das?*

A.D.: Aus Sympathie als ehemaliger Student. Münster war lange meine Heimatstadt, und ich fühle mich der Stadt auch heute noch verbunden. Vielleicht ist das aber auch der amerikanische Teil meiner DNA. In den Vereinigten Staaten ist es üblich, dass, wenn man im Leben beruflich Erfolg gehabt hat, das nicht nur für sich be-

hält, sondern etwas davon weitergibt. Ich unterstütze die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der WWU sehr gerne und bin besonders empfänglich, wenn ich aus Münster Anrufe bekomme, was schon zu Beschwerden anderer Universitäten geführt hat. Für mich ist es selbstverständlich, mich für Münster zu engagieren, und es wird bei anderen, die an anderen Universitäten studiert und sich dort wohlfühlt haben, auch so sein.

T.T.: *Vielen herzlichen Dank für das gute Gespräch, Herr Dombret.*

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

Unsere Partner stellen sich vor

WOGEDO Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG

Echt modern für eine alte Idee

Über 9.300 Mitglieder, rund 4.500 Wohnungen in Düsseldorf und Erkrath: Das sind die Eckdaten der Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG. Im Jahr 1919 gegründet, stellt sich das Unternehmen seit 2010 neu auf. Unter dem strategischen Leitgedanken „WOGEDO 2019“ hat die Genossenschaft eine ganzheitliche Service- und Qualitätsoffensive gestartet, die den Kunden konsequent in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt und sämtliche Unternehmensbereiche einbezieht. Das Ziel: Eine zeitgemäße Interpretation der Genossenschaftsidee. Und: Bis 2019, zu ihrem 100-jährigen Bestehen, will die WOGEDO der Wohnungsanbieter in Düsseldorf mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis sein.

152 Arbeiter gründeten am 19. Juli 1919 in Düsseldorf gemeinsam mit Albert Schöndorff, ihrem Arbeitgeber und Inhaber der gleichnamigen Firma, den Arbeiter-Bauverein Freiheit. Die einsetzende Industrialisierung und die allgemeine Wohnungsnot hatten nach dem Ende des Ersten Weltkrieges in Düsseldorf eine besonders angespannte Wohnungssituation geschaffen. Der Arbeiter-Bauverein Freiheit wollte Abhilfe schaffen. Innerhalb kurzer Zeit entstand mit der „Siedlung Freiheit“ ein eigenes Wohnviertel. Es folgten bewegte Zeiten: 1942 erfolgte der Zusammenschluss des Arbeiter-Bauvereins Freiheit mit den drei Genossenschaften „Gemeinnütziger Bauverein für Landhaussiedlungen Düsseldorf-Wersten“, „Gemeinnütziger Bauverein Gartenstadt“ und „Bauhilfe für Kriegsbeschädigte und Hinterbliebene“. Mit der Fusion ging eine Umbenennung einher. Die Wohnungsgenossenschaft



Düsseldorf-Ost eG entstand, seit 1999 kurz WOGEDO. Die Zerstörungen eines großen Teils der Düsseldorfer Wohnungen im Zweiten Weltkrieg sowie die schlechte Versorgungs- und Wirtschaftslage ließen die Idee des genossenschaftlichen Wohnens nach dem Krieg zu neuer Blüte gelangen. Vorrangiges Ziel war, möglichst zügig einer immer größer werdenden Mitgliederzahl gesundheitlich einwandfreien und erschwinglichen Wohnraum anzubieten. Nachdem sich die Lage des Wohnmarkts im Düsseldorfer Raum entspannt hatte, entwickelte die WOGEDO in den siebziger und achtziger Jahren schwerpunktmäßig Wohnangebote für spezielle Zielgruppen wie große Familien, Senioren und

Menschen mit Behinderungen. Die neunziger Jahre standen im Zeichen der Modernisierung und Anpassung des Bestands an moderne Wohnbedürfnisse.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends stehen vor allem Modernisierung und Bestandsersatz im Fokus. In den Düsseldorfer Stadtteilen Bilk, Gerresheim und Unterrath entstehen mittelfristig über 200 neue, zukunftsfähige Wohnungen und mit einem neuen, modernen Selbstverständnis und verbessertem Service rüstet sich die WOGEDO für den Wettbewerb auf dem Wohnungsmarkt. Um die heute gute Marktsituation in einem großstädtischen Vermietermarkt nachhaltig zu sichern und gute Kunden langfristig

zu binden hat sich die WOGEDO zum Ziel gesetzt, das Potential der genossenschaftlichen Idee zeitgemäß und damit zukunftsfähig zu interpretieren. Dazu wird im Jahr 2010 ein auf neun Jahre angelegte Strategieprozess auf den Weg gebracht. Eine breit angelegte Mitgliederbefragung dient zur Bestandsaufnahme und als Grundlage für die Entwicklung einer klaren Unternehmensstrategie, „WOGEDO 2019“, mit einem auf das Jahr 2019 hin formulierten Strategieziel. Zu ihrem 100-jährigen Bestehen will die WOGEDO der Wohnungsanbieter in Düsseldorf mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis sein. Da komplexe Aufgaben eine klare Struktur brauchen, weisen definierte Handlungsfelder den Weg, die systematisch bearbeitet und weiter entwickelt werden: Bei vergleichbarem Wohnungsangebot sorgen überzeugender Service und konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden für Wettbewerbsvorteile. Die Mitarbeitenden sind dabei der Schlüssel zum Erfolg. Ihr Einsatz und ihr Können tragen maßgeblich zur Kundenzufriedenheit bei. Dieses Potential entwickelt die WOGEDO im Rahmen eines zeitlich und inhaltlich gestaffelten Personalentwicklungskonzeptes kontinuierlich weiter.

Das WOGEDO-Führungskonzept sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden vorhandenes und aufgebautes Leistungsvermögen auch einsetzen können. Über ein einheitliches Führungsverständnis schaffen die WOGEDO-Führungskräfte die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Arbeit der

Mitarbeitenden und die Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Strategie und Kundennutzen sind auch die handlungsleitenden Zielgrößen bei der Ausgestaltung der WOGEDO-internen Strukturen und Arbeitsabläufe. Alle Arbeitsabläufe kommen regelmäßig auf den Prüfstand. Nach einem Servicekontakt, wie z.B. der Beratung in der Geschäftsstelle, einer Reparatur oder dem Neubezug einer WOGEDO-Wohnung werden alle bzw. Stichproben zufällig ausgewählter Kunden nach ihrer Zufriedenheit mit dem Erlebten befragt.

Neue Leistungen und Produkte ergänzen das Angebotsprofil der WOGEDO. Zur Ermittlung der Mieten gibt es einen unternehmensinternen Mietspiegel, der eine zur Unternehmensstrategie passende Mietfestsetzung ermöglicht. Während gängige Mietspiegel meist einfach gehalten sind und eher unkonkrete Mietspannen angeben, berücksichtigt der WOGEDO-interne Mietspiegel die Konstrukte „Wohnen“ und „Wohnung“ in ihrer Komplexität und bezieht auch Ausstattungsmerkmale und sonstige Kriterien, die die Miete einer Wohnung beeinflussen, mit ein. So wird das angestrebte beste Verhältnis von Preis zu Leistung weiter konkretisiert.

Bei Wohnungsangeboten mit dem Zusatz „Ausstattungspaket“ können WOGEDO-Mitglieder beim Einzug in ausgewählte Bestandswohnungen und Neubauten die Ausstattung ihrer Wohnung mitgestalten und dafür – ohne Aufpreis – zwischen drei hochwertigen Ausstattungslinien wählen. Bei Wohnungsangeboten mit dem Zu-

satz „Raumservice“ heißt es: einziehen und wohlfühlen! Hier übernimmt die WOGEDO auf Wunsch die Boden- und Wandgestaltung für die neuen Mieter. Material und Handwerkerleistung werden über einen bestimmten Zeitraum verteilt an die WOGEDO zurückgezahlt.

Für die Messung der Strategieumsetzung wird derzeit an einer sogenannten Balanced Scorecard gearbeitet, einem betriebswirtschaftlichen Instrument, mit dem der abstrakte Strategieprozess des Unternehmens in etwas Konkretes, wie untereinander verknüpfte Handlungen, Kennzahlen und Messgrößen, übertragen werden kann – und somit messbar wird. Der Begriff „Balanced Scorecard“ stammt aus dem englischsprachigen Raum und beinhaltet den Begriff „Ausgewogenheit“. Die BSC betrachtet das Unternehmen stets im Ganzen und aus verschiedenen Perspektiven. „Scorecard“ kann grob mit „Ergebnisbogen“ übersetzt werden – eine übersichtliche Aufstellung, die die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick verdeutlicht.

Steigende Mitgliederzahlen zeigen: Die WOGEDO ist gut gewappnet für die nächsten 100 Jahre ihrer Geschichte.

 **Katrin Stamm**
Unternehmenskommunikation
 (0211) 22900-15
stamm@wogedo.de

Publikationen

Arbeitspapier des IfG
Münster Nr. 143
Eine empirische Analyse
der Einflussfaktoren auf die
LCR von Genossenschafts-
banken



Neben den Anforderungen an das Eigenkapital stellt Basel III auch Anforderungen an die vorzuhaltende Liquidität der Banken, zusätzliche Kennziffern wurden definiert, deren Einhaltung sicherzustellen ist. Neben einer strukturellen Liquiditätsquote (NSFR) ist eine kurzfristige Liquiditätskennziffer (LCR) einzuhalten. Noch nicht alle Details der Operationalisierung und der nationalen Maßnahmen ihrer Umsetzung sind heute bekannt. Zu befürchten ist, dass die liquiditätsspezifischen Besonderheiten der Genossenschaftsbanken nicht bzw. nicht adäquat berücksichtigt werden. Dies ist der Hintergrund dieses IfG-Arbeitspapiers. Es untersucht die Bestandteile der LCR unter

Berücksichtigung der Besonderheiten der Genossenschaftsbanken und wertet inzwischen verfügbare Studien aus, um die maßgeblichen Einflussfaktoren der kurzfristigen Liquiditätsquote zu identifizieren. Genossenschaftsbanken finden in diesen Studien nicht die ihnen zustehende Berücksichtigung. Daher wird deren Betroffenheit explizit und direkt in einer empirischen Analyse der Einflussfaktoren der LCR von Genossenschaftsbanken thematisiert. Wegen des hohen Detailgrads der relevanten Vorschriften ist jedoch eine präzise Quantifizierung der LCR bislang nicht möglich. Dennoch kann dieses IfG-Arbeitspapier erste Wirkungsabschätzungen bieten.



Dominik Schätzle

Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 143, August 2014, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG
Münster Nr. 144
Verbundgruppen – Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung
Verbundgruppen sind eine Form der unternehmerischen Zusammenarbeit, die sich durch eine lange Tradition und eine spezielle Institutionalisierung auszeichnen. Ihre heute prakti-



zierten Varianten sind sehr vielfältig. Sie unterscheiden sich durch ihre konkrete Arbeitsteilung zwischen dem gemeinsamen Kooperationsunternehmen, der sogenannten Zentrale, und den selbständig bleibenden Mitgliederunternehmen. Dieses Zusammenwirken prägt die Governance der Kooperation und damit die Ausgestaltung der Verfügungs- und Kontrollrechte. Dieses IfG-Arbeitspapier zeichnet zuerst die historische Entwicklung der Verbundgruppen nach, um dann aufzuzeigen, dass sich die aktuellen Herausforderungen für sie deutlich verändert haben. Das geänderte Umfeld und die Einflüsse auf die Aktivitätsbedingungen der Verbundgruppen bringen es nicht nur mit sich, dass die Gruppen auf die Herausforderungen offensiv reagieren müssen, was die Optimierung der Arbeitsteilung in den Kooperationen einbezieht sowie die Prüfung des Dienstleistungsangebots. Zusätzlich wird eine Aktualisierung der Kategorisierung von Verbundgruppen not-

wendig. Als Strukturierungskriterien wird das Leistungsangebot sowie der Wettbewerbsvorteil gewählt.



Katrin Schlesiger

Verbundgruppen – Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 144, August 2014, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 145 Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken – Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues



Nachhaltigkeit ist trotz ihrer Komplexität, inhaltlichen Vielfalt und begrifflichen Unschärfe zu einem wichtigen und zunehmend eingeforderten Merkmal einzelwirtschaftlicher, vor allem unternehmerischer, Aktivitäten geworden. Unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien und deren Kommunikation an die relevanten Stakehol-

der haben auch gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bedeutung erlangt. Die Forderungen nach nachhaltigen Bankenstrategien sind im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise 2007 ff noch vernehmbarer geworden. Nicht überraschend hat dies auch dazu geführt, dass Genossenschaftsbanken stärker in das Blickfeld gerückt sind. Ihre Governance enthält starke Anreize für eine konsequente Nachhaltigkeitsorientierung und Befragungen zeigen, dass Genossenschaften eine solche auch zugeschrieben wird. Doch wie fließt die Orientierung an der Nachhaltigkeit konkret in die genossenschaftliche Bankenstrategie ein? Dies ist der Hintergrund für dieses Arbeitspapier. Es operationalisiert Nachhaltigkeit für den bankspezifischen Kontext und analysiert eine adäquate Einbindung in die Unternehmensstrategien von Banken. Dabei besteht ein wesentliches Ergebnis in der Integration der Nachhaltigkeitsorientierung in die genossenschaftliche MemberValue-Strategie: eine innovative Herangehensweise.



Florian Klein

Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken – Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 145, September 2014, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 111: Cooperative Due Diligence – Konzeption und Gestaltung einer Due Diligence für Unternehmenskooperationen



Die Due Diligence in ihren zahlreichen Ausprägungen zählt nicht nur zu den Instrumenten des Managements von Unternehmenskäufen, Übernahmen und Fusionen, sondern sie ist auch einer der Erfolgsfaktoren für solche Transaktionen. Dementsprechend existiert ein umfangreiches Schrifttum über ihre Bedeutung, die konkrete Vorgangsweise, die einzelnen Ansatzpunkte sowie die typischen Fehlerquellen. Vor diesem Hintergrund ist es überraschend, dass die Due Diligence im Zuge der Vorbereitung und Durchführung eines Kooperationsprojektes erstens vergleichsweise wenig Bedeutung besitzt und zweitens selbst dann, wenn entsprechende Prüfungen durchgeführt werden, die originäre Begrifflichkeit und ihre Konzepte und Ansätze nicht verwendet werden. Die steigende strategi-

sche Bedeutung der Kooperation von Unternehmen geht einher mit einer veritablen Misserfolgsrate, deren Ursachen heute hinlänglich bekannt sind. Zu den typischen Kooperationsfehlern zählt die Auswahl des/der falschen Kooperationspartner(s) sowie eine unzureichende Vorbereitung von Kooperationsprojekten. Es liegt daher die Frage daher nahe, ob das verfügbare Due-Diligence-Know-how des M&A-Managementprozesses für das Management von Kooperationsprozessen genutzt werden oder ob es entsprechend angepasst werden kann. Dies ist der Hintergrund für den vorliegenden Band, dem es nicht nur ausgezeichnet gelingt, ein analytisches Rahmenkonzept für eine Cooperative Due Diligence zu erarbeiten, sondern auch konkrete Instrumente ebenso wie Standards für ihre Integration in den Entscheidungs- und Bewertungsprozess von Kooperationen zu entwickeln. Mit dieser Arbeit kann erfolgreich sowohl eine Lücke der Kooperationsforschung geschlossen als auch der unternehmerischen Kooperationspraxis konkrete Instrumente für die Due Diligence ihrer Kooperationsprojekte angeboten werden.



Marc Barrantes

Cooperative Due Diligence – Konzeption und Gestaltung einer Due Diligence für Unternehmenskooperationen, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 111, Aachen: Shaker Verlag, 2014, 290 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 112: Die Bedeutung der Interaktion formeller und informeller Institutionen für die ökonomische und nachhaltige Entwicklung eines Landes – Empirische Evidenz auf der Basis eines Paneldatensatzes



Es steht außer Zweifel, dass Institutionen starke Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft ausüben. Im Mittelpunkt der zahlreichen einschlägigen Forschungsprojekte stehen meist die formellen Institutionen, vor allem dann wenn theoretisch fundierte empirische Erkenntnisse über Kanäle und Ausmaß der Wirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung gewonnen werden sollen. Unbestritten ist zusätzlich, dass die Qualität der institutionellen Rahmenbedingungen mit der Konsistenz formeller und informeller Institutionen zunimmt. Plausibel und auf der theoretischen Ebene oftmals bestätigt, sind empirische Erkenntnisse über die Wirkkraft informeller Institutionen hingegen spärlich

verfügbar. Nur wenige Untersuchungen über den Einfluss der konkreten Ausprägung informeller Institutionen auf die Entwicklung von Ökonomien sind bisher verfügbar, obwohl die anekdotische Evidenz in Transformationsökonomien und in emerging markets vermuten lässt, dass gerade die informellen Institutionen sehr einflussreich sind. Grundlage für die Untersuchungen in diesem Band ist ein umfangreicher Paneldatensatz über formelle und informelle Institutionen, der zahlreiche Volkswirtschaften und einen fast zwanzigjährigen Zeitraum einbezieht. Diese Daten bildeten die Basis für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Interaktion formeller und informeller Institutionen, dem institutionellen Qualitätsmerkmal, und der wirtschaftlichen Entwicklung der einbezogenen Ökonomien. Darüber hinaus wird die Bedeutung des Zusammenspiels formeller und informeller Institutionen für die nachhaltige Entwicklung von Volkswirtschaften geprüft. Die Vorgangsweise ist innovativ und entsprechende Ergebnisse waren bisher nicht verfügbar. Damit schließt die Arbeit einige der größeren Lücken unseres empirischen Institutionenwissens.



Jochen Wicher

Die Bedeutung der Interaktion formeller und informeller Institutionen für die ökonomische und nachhaltige Entwicklung eines Landes – Empirische Evidenz auf der Basis eines Paneldatensatzes, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 112, Aachen: Shaker Verlag, 2014, 294 S., 29,80 €.

Pinnwand

Mit Beginn des November 2014 ist Frau Prof. Theurl zum zweiten Mal zur Dekanin des Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Münster gewählt worden und wird diese Amt in den nächsten zwei Jahren ausüben.



Foto: Peter Grewer

Dominik Schätzle hat sein Promotion erfolgreich abgeschlossen und Ende Juli 2014 das IfG verlassen. Nach einer Dualen Ausbildung an der BA Villingen-Schwenningen und der Volksbank Triberg eG studierte er Volkswirtschaftslehre im Master in Münster. Dabei war er von Januar 2009 bis März 2011 Studentischer Mitarbeiter am IfG. Im



Juli 2011 begann er hier seine Arbeit als Mitarbeiter. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit den Regulierungswirkungen auf Genossenschaftsbanken. Sein umfassendes Regulierungswissen wird er künftig in einer großen deutschen Bank weiter anwenden.

Seit Oktober 2014 ist Claudius Rauhut Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Claudius Rauhut hat zunächst VWL im Bachelor an der Universität Bonn studiert und dann seinen VWL-Master an



der Universität Münster gemacht. In dieser Zeit war er auch Studentischer Mitarbeiter am IfG. Praktika absolvierte er u.a. bei RWE und dem Institut für Mittelstandsforschung. In seiner Dissertation setzt er sich mit M&A-Phänomenen auseinander.

Im Januar 2015 verlässt Jochen Wicher das IfG, nachdem er im Jahr 2014 seine Promotion abgeschlossen hat. Jochen Wicher war von Mai 2009 bis August 2010



zunächst Studentischer und danach Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Wirkung informeller Institutionen auf die wirtschaftliche Entwicklung.

Jan-Hendrik Schröder ist seit Oktober 2014 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Er studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten VWL und Finanzwirtschaft an der Universität Bielefeld. Anschließend wechselte er als Trainee zur Volksbank Paderborn-Detmold-Höxter eG, bevor er nun zum IfG kam. In seiner Dissertation setzt er sich mit Genossenschaftsbanken auseinander.



Im August 2014 ist Sandra Swoboda zum IfG-Team gestoßen. Sandra Swoboda studierte VWL im Bachelor und Master in Münster und Lille. Ein Praktikum führte sie u.a. zum Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband in Münster. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit Informationsproblemen in der Wettbewerbspolitik.



Seit Juli 2014 ist Christian Golnik Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Christian Golnik hat eine Lehre bei der Kölner Bank eG absolviert und einen BWL-Master an der Universität Oldenburg erworben. Am IfG beschäftigt er sich in seiner Dissertation mit strategischen Herausforderungen für Genossenschaftsbanken.



Neu zum Team der Studentischen Mitarbeiter hinzugestoßen sind zum Wintersemester Stefan Schöncke (VWL Master), Benedikt Tostmann (BWL Bachelor), Ann-Kathrin Hörster (VWL Master), Jonas Maeser (VWL Bachelor) und Andre Piepenburg (VWL Master).



Ende Juni haben die Studentischen Mitarbeiter Frank Schlütter (Studienende) und Katja Timmermann (Praktikum) das IfG verlassen. Ende September verließen Youssef Sanati (Studienende) und Tilmann Feldmeier (Praktikum) das IfG.



Im Fokus

M&A

Volkswirtschaftliche Aspekte

Zwar kann noch nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass auf dem Markt für Unternehmen und Unternehmensteilen, dem Markt für M&A, bereits wieder ein selbsttragender Aufschwung entstanden ist, nachdem ein solcher durch die globale Finanzmarktkrise 2007 ff abrupt zu einem Ende gekommen war. Dennoch kann konstatiert werden, dass sowohl global als auch in Deutschland eine Belebung spürbar geworden ist. Die Anzahl der angekündigten und der durchgeführten Transaktionen hat zugenommen, ebenso deren Größe und Volumina. Eine intensive Diskussion hat bereits begonnen, welche Auslöser und Treiber die „siebte Welle“ des M&A-Marktes prägen werden. Es ist also genau der richtige Zeitpunkt, um die volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aspekte dieser Unternehmenstransaktionen in den Fokus zu nehmen.

Dies ist deswegen wichtig, weil in der unternehmerischen Praxis naturgemäß die einzelwirtschaftlichen Aspekte, also Motive und Ziele, im Vordergrund stehen. Doch es lohnt sich zu beachten, dass volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen sowohl Einflussfaktoren für als auch Konsequenzen von Transaktionen darstellen. Hier sollen acht solcher Aspekte aufgezeigt und zur Diskussion gestellt werden. Sie müssen noch weiter vertieft und analysiert werden.

Konjunkturelle und strukturelle Entwicklung

Das M&A-Geschehen ist ein Spiegelbild der realwirtschaftlichen Entwicklung und zwar in konjunktureller und in struktureller Hinsicht. Konjunkturelle Aufschwungsphasen sind mit unternehmerischen Expansionsstrategien verbunden, während sich realwirtschaftliche Abschwünge meist

auch in einer Abschwächung der Dynamik auf dem Markt für Unternehmen zeigen. Die deutlich geringere Anzahl von Transaktionen ist dann meist mit Konsolidierungsprozessen verbunden. Zusätzlich zeigt die Empirie eine Korrespondenz zwischen realwirtschaftlicher Entwicklung und der Investitions- und Risikobereitschaft der Akteure, die sich ebenfalls in den Unternehmensentwicklungsstrategien zeigt, die ihrerseits ihren Niederschlag auf dem M&A-Markt finden. Der technologische Fortschritt ist ein weiterer Katalysator, der sowohl realwirtschaftliche Entwicklung als auch Unternehmenstransaktionen beeinflusst. Nicht nur Investitionen in den Unternehmen werden durch ihn ausgelöst, sondern auch Entscheidungen, die zu einer Veränderung von Unternehmensgrenzen führen, dies sowohl in der horizontalen als auch in der vertikalen Dimension.

Internationalisierung, Branchenkonsolidierung

Die Internationalisierung der Ökonomie erfolgt nicht nur über integrationspolitische Vereinbarungen, sondern konkret umgesetzt wird die Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung über einzelwirtschaftliche Entscheidungen, so z.B. über grenzüberschreitende Unternehmenskäufe und Fusionen sowie über eine globale Organisation der Wertschöpfungsketten. Es ist dieses neue Wertschöpfungsmanagement, das zu vielen Transaktionen führt. Manchmal sind damit Direktinvestitionen im Ausland, manchmal die Gründung von Joint Ventures, manchmal der Kauf von Unternehmen und Unternehmensteilen verbunden. Jedenfalls befeuert die Internationalisierung den M&A-Markt. Ebenso geschieht dies im Zuge von Branchenkonsolidierungen. Unternehmenstransaktionen sind

das Vehikel, solche zu bewerkstelligen. Dies zeigt sich etwa im Zuge der Privatisierung, der Liberalisierung sowie der Reregulierung von Branchen, wie der Telekommunikation, der Energie oder der Automobilindustrie. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Vorgänge in der Realwirtschaft als auch auf dem M&A-Markt spiegeln, sowohl in gesamtwirtschaftlicher als auch in struktureller Hinsicht. Die angesprochenen Entwicklungen fördern einerseits Transaktionen. Andererseits bewirken Transaktionen auch Veränderungen in der Struktur und Konzentration der einzelnen Industrien, in der Gesamtwirtschaft sowie in der Stimmungslage der Wirtschaftssubjekte.

Staatliche Regulierungen

Eine zweite relevante Facette besteht unter dem hier gewählten Fokus in der staatlichen Regulierung. Sie beeinflussen M&A-Transaktionen sowohl direkt als auch indirekt. Staatliche Regulierungen haben die Aufgaben, Bevölkerungsgruppen vor der Ausbeutung durch wirtschaftliche Macht zu schützen. Eine direkte Beeinflussung von Transaktionen geschieht etwa durch die Gestaltung von Übernahmerrichtlinien oder durch die Fusionskontrolle, auf die noch einzugehen ist. Indirekte Wirkungen erfolgen durch eine Veränderung von Regulierungselementen, so z.B. im Rahmen der Finanzmarktregulierung, aber auch im Zuge von realwirtschaftlichen Unbundling-Vorgaben oder mit der Entlassung von wirtschaftlichen Aktivitäten aus der staatlichen Regulierung. Die Transmission regulativer

Maßnahmen auf die Aktivitäten auf dem M&A-Markt erfolgt über die geänderte Organisation von Wertschöpfungsketten sowie über die Anpassung der Unternehmensgrenzen. Regulative Maßnahmen aller Art sind ein Anlass für die Prüfung der Unternehmensgrenzen und der Notwendigkeit für entsprechende Transaktionen. Umgekehrt sind Entwicklungen auf dem Markt für Unternehmenskäufe auch Auslöser für Regulierungsmaßnahmen, z. B. Regeln für die Fremdfinanzierung von Unternehmenskäufen oder solche wettbewerbsrechtlicher Natur.

Externes Wachstum

M&A-Transaktionen als einzelwirtschaftliche Entscheidungen folgen idealerweise einer Strategie der Unternehmensentwicklung. Sie stellen Alternativen zu internem Wachstum durch Investitionen oder organisatorische Veränderungen sowie zu Partnerschaftsprojekten dar. Externes Unternehmenswachstum verändert die Struktur einer Industrie ebenso wie jene der Volkswirtschaft. Hier steht im Fokus, dass die Konzentration eines Wirtschaftsbereiches zunehmen und wirtschaftliche Macht mit Ausbeutungspotenzialen von Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Newcomern entstehen können. Dies ist der dritte gesamtwirtschaftliche Aspekt, den es zu thematisieren gilt. Die gesamtwirtschaftlichen Wirkungen sind also durch Agenten der Gesellschaft – den Wettbewerbsbehörden – auf der Grundlage der Fusionskontrolle zu prüfen und die zugrundeliegende Transaktion mit oder

ohne Auflagen zu genehmigen oder zu untersagen, um Machtmissbrauch zu verhindern. Die Prinzipien der Wettbewerbspolitik haben sich in den vergangenen Jahrzehnten sukzessive verändert, da mehr als in der Vergangenheit auch gesamtwirtschaftliche Effizienzaspekte neben der Marktmacht bei der wettbewerbsrechtlichen Entscheidung zu berücksichtigen sind. Umgesetzt wird dies im Rahmen der Effizienzeinrede der Fusionskontrolle, die aus dem More Economic Approach der Wettbewerbspolitik abzuleiten ist (Williamson-Trade off). Hier sind die gesamtwirtschaftlichen Effekte einzelwirtschaftlicher Entscheidungen der Unternehmen und deren regulatorische Konsequenzen sehr unmittelbar wirksam. Aus der anderen Richtung betrachtet, beeinflussen die wettbewerbsrechtlichen Vorgaben das M&A-Geschehen, indem sie Transaktionen verhindern oder deren konkrete Ausgestaltung prägen.

Politische Dimensionen

Volkswirtschaftliche Auswirkungen von Unternehmenstransaktionen haben sehr direkte Verbindungslinien mit politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, was den vierten Aspekt darstellt, der neben den einzelwirtschaftlichen Wirkungen von Bedeutung ist. Dies zeigt die Diskussion von größeren Deals in der Öffentlichkeit, der Politik und den Medien sehr deutlich. Im Vordergrund solcher Diskussionen stehen die Auswirkungen auf Arbeitsplätze, die Veränderung der Eigentumsverhältnisse bei als strategisch bedeutsam eingeschätzten Unternehmen, bei Unternehmen mit

einer langen Tradition sowie bei großen und bekannten Konzernen, ebenso bei Unternehmen mit staatlicher Beteiligung und bei umfassenden Sektorproblemen, z.B. im Bankwesen. Besonders große Aufmerksamkeit erlangen Transaktionen immer dann, wenn Finanzinvestoren oder Private Equity-Gesellschaften als Käufer auftreten. „Kasinokapitalismus“, „Dominanz der Heuschrecken“, „Ausverkauf von Unternehmenswerten“ prägen dann die Diskussionen. Zahlreiche Beispiele können jedoch als Beleg dafür angeführt werden, dass in solchen Situationen nicht nur emotionale Diskussionen geführt werden, sondern auch politische Eingriffe und der Versuch von Interventionen stattfinden. Dies geschieht als Verzögerung oder Behinderung internationaler Transaktionen, durch die staatliche Unterstützung oder Verhinderung von Deals, aber auch als Organisation von „Zwangsfusionen“ oder die politische Suche geeigneter Partner. Diese Vorgangsweise wurde zuletzt im Zuge der globalen Finanzmarktkrise 2007 ff im Bankensektor praktiziert, wobei auch staatliche Beteiligungen eingegangen wurden. Bekannt sind in manchen Staaten politische Einflussnahmen auf M&A-Transaktionen aus industriepolitischen Motiven. Konkrete Beispiele für die Bedeutung der politischen Dimension von M&A-Transaktionen sind die intensiven Diskussionen im Vorfeld der Übernahmen von Hochtief durch ACS sowie die gescheiterte Fusion zwischen EADS und BAE Systems.

Finanzmärkte

Nicht nur die realwirtschaftlichen Entwicklungen spiegeln sich auf dem Markt für Unternehmenstransaktionen, sondern auch die Entwicklungen auf den Finanzmärkten und ihren Determinanten. Wiederum verlaufen die Einflüsse in beide Richtungen. Finanzmarktentwicklungen sind nicht selten Impulse für Unternehmenskäufe, sie sind es aber auch, die häufig Aufschwünge zu einem Ende gebracht haben. Sie sind in der Lage, Transaktionen in beide Richtungen zu treiben. Zwei Beispiele dafür sind die fünfte und die sechste Welle des M&A-Geschehens. Die fünfte Welle wurde durch die New Economy getrieben und 2000 abrupt beendet, während die sechste Welle die hohe Risikobereitschaft auf den Finanzmärkten als auch auf dem Markt für Unternehmenstransaktionen zeigte und ebenso das Ende 2007.

Verbindungslinien

Zahlreiche Verbindungslinien zwischen Finanzmarkt und Unternehmensmarkt können offen gelegt werden. Im Vordergrund stehen die Finanzierungsmöglichkeiten für den Unternehmenskauf, die durch die Liquidität auf den Finanzmärkten ebenso beeinflusst werden wie die Entwicklung von Instrumenten, die teils gezielt zum Einsatz für den fremdkapitalfinanzierten Kauf von Unternehmen und Unternehmensteilen konstruiert wurden. Werden Kauf von und Beteiligung an Unternehmen als Vermögensanlage gehandhabt, so sind die Anlageinstrumente des Finanz-

marktes als Alternativen in die Abwägung einzubeziehen. Die Ausprägung von Unsicherheit und der Risikopräferenz der Akteure auf dem Finanzmarkt überträgt sich ebenso auf den M&A-Markt und die bereits angesprochenen Verbindungen schlagen sich auch in den Preisen nieder, die für unternehmerische Zielobjekte bezahlt werden. Sie werden beeinflusst von der Liquidität auf dem Finanzmarkt, den Möglichkeiten der Fremdkapitalfinanzierung, den Anlagealternativen und der generellen Risikowahrnehmung. Wird noch etwas tiefer gegraben stellen sich als gemeinsame Einflussfaktoren der beiden eng verwandten Märkte die monetäre Politik der Zentralbanken sowie die Inhalte der Banken- und Finanzmarktaufsicht und -regulierung heraus. Die aktuelle Niedrigzinspolitik ist ebenso eine eindrucksvolle Demonstration dieser Zusammenhänge wie die Unsicherheit, die aktuell über die Perspektiven der Europäischen Bankenunion und der zukünftigen europäischen Bankenaufsicht herrschen.

Eigentumsrechte

M&A-Transaktionen sind mit einem Eigentümerwechsel verbunden, im Zuge der Transaktionen verändert sich daher die Struktur der Verfügungsrechte. Zwar wird dies, zumindest implizit, ein Element des einzelwirtschaftlichen Motivportfolios sein, doch im Vordergrund der Aufmerksamkeit stehen die verteilungspolitischen Effekte von Transaktionen nicht. Doch es sollte nicht vernachlässigt werden, dass sie einen rechtlich

zulässigen Anlass zur Veränderung von expliziten oder impliziten Verträgen darstellen. So können Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden oder Wettbewerber davon betroffen sein, über die steuerlichen Konsequenzen ebenso die Gesellschaft als Ganzes. Verteilungspolitische Wirkungen entstehen auch durch die Zunahme der Aktivitäten von Finanzinvestoren sowie von ausländischen Staatsfonds. Daraus folgen nicht nur internationale Verteilungswirkungen, sondern auch solche zwischen unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und zwischen strategisch und spekulativ interessierten Akteursgruppen, auch zwischen Eigentümern und Management. Treten solche Verteilungswirkungen stärker in den Fokus der politischen Diskussion, bildet sich auch die Diskussion über schutzwürdige Interessen und die Forderung nach staatlichen Eingriffen heraus und es ergibt sich eine Verbindungslinie zu den bereits aufgezeigten politischen Dimensionen von M&A-Transaktionen.

Volkswirtschaftliche Arbeitsteilung

Der Kauf und Verkauf von Unternehmen, die Fusionen von Unternehmen sowie die Beteiligung an Unternehmen ist jedoch nicht nur mit einer Veränderung von Verfügungsrechten verbunden, sondern ihnen liegen – zumindest sollte es so sein – Unternehmensentwicklungsstrategien zugrunde. Dies bedeutet, dass sich Unternehmensgrenzen verschieben und im Ergebnis weniger oder mehr Unternehmen entstehen, dass also der Konzentrationsgrad einer Industrie sich än-

dert. Von zusätzlicher und herausragender Bedeutung ist, dass sich die Wertschöpfungsketten der Unternehmen und in Konsequenz die Organisation ihrer Transaktionen verändern. Was eventuell vormals im Unternehmen organisiert und produziert wurde, wird nun vom Markt beschafft; was von externen Marktpartnern bezogen wurde, wird nun im Unternehmen oder im Konzern intern hergestellt. Unternehmenstransaktionen sollen also zu einer Optimierung von Wertschöpfungsketten führen, verändern in diesem Prozess die Arbeitsteilung in den Unternehmen, aber auch die volkswirtschaftliche und die internationale Arbeitsteilung. In diesem anhaltenden Prozess verändern sich die Struktur von Unternehmen und die Struktur von Ökonomien, ebenso die Einschätzung von optimalen Größen und Grenzen von Unternehmen. Es ist naheliegend, dass mit dieser Veränderung des Wertschöpfungsmanagements von Unternehmen, das längst vor politischen Grenzen nicht Halt macht, auch ein Druck auf Regulierung und Politik entsteht, Hemmnisse, die dem entgegenstehen, abzubauen. Zusätzlich ist ein Fortschreiten der Transformation der volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung auch damit verbunden, dass die Aussagen der mikroökonomischen Theorie mit ihrer klar konturierten Arbeitsteilung zu prüfen sind.

Unternehmerische Anpassungsfähigkeit

Unternehmen entscheiden sich für Transaktionen, um schneller und besser auf neue Anforderungen reagieren

zu können. Sie optimieren ihre Unternehmensgrenzen also, um ihre Flexibilität und damit ihre dynamische Effizienz zu erhöhen. Sie hoffen, auf diese Weise anpassungsfähiger zu werden und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen. Ergreifen solche Entscheidungen eine ganze Branche, so werden Branchenkonsolidierungen und im Ergebnis der volkswirtschaftliche Strukturwandel erleichtert und beschleunigt. Anpassungsfähige Unternehmen können auf diese Weise zu einem Standortvorteil im internationalen Wettbewerb werden, der nicht nur den Unternehmen Vorteile verschafft. Neuerlich können daraus wirtschaftspolitische Konsequenzen abgeleitet werden, die eine stärkere Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Wirkungen einzelwirtschaftlicher Entscheidungen beinhalten. Insgesamt ist der Zusammenhang der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten sowie die Rolle, die M&A-Transaktionen dabei spielen können, bislang zu wenig ausgelotet. Dies könnte ein ertragreiches Forschungsprojekt sein.

Fazit

Die Fusion von Unternehmen, ihre Übernahme, der Kauf von Unternehmen und Unternehmensteilen sowie Beteiligungen gewinnen zunehmend wieder Aufmerksamkeit. Dabei ist es so, dass im Vordergrund die Motive und die einzelwirtschaftlichen Wirkungen stehen. Meist wird vernachlässigt, dass solche Transaktionen auch eine Reaktion auf gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Rah-

menbedingungen sind und dass sie starke gesamtwirtschaftliche Wirkungen nach sich ziehen. Diese sind nicht selten Anlass für politische und wirtschaftspolitische Forderungen und Maßnahmen. In diesem Beitrag wur-

den einige der wichtigsten Zusammenhänge angerissen und aufgezeigt. Es liegt nahe, sich auf der Grundlage dieser Überlegungen mit ihnen grundlegender und umfassender auseinanderzusetzen.

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

Literaturquellen:

Christiansen, A. (2010): Der „More Economic Approach“ in der EU-Fusionskontrolle. Entwicklung, konzeptionelle Grundlagen und kritische Analyse, Frankfurt.

Jansen, S. (2008): Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, Wiesbaden.

Schwalbe, U. / Zimmer, D. (2006): Kartellrecht und Ökonomie, Moderne ökonomische Ansätze in der europäischen und deutschen Zusammenschlusskontrolle, Frankfurt.

Theurl, T. / Tschöpel, M. (2012): Mergers & Akquisitionen – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Fakten, Aachen.

Das aktuelle Stichwort

Share Economy

Eine Wiederentdeckung der Genossenschaften?

Erörterungen über die Sharing Economy sind inzwischen sehr zahlreich. Nicht wenige sehen in ihr bereits die überlegene Organisationsform wirtschaftlicher Transaktionen der Zukunft, manche sogar ein neues Zeitalter. Das Time Magazin zählte diese Entwicklung bereits 2011 zu jenen, die die Welt verändern werden. Hier soll nicht den interessanten Fragen nachgegangen werden, ob dies tatsächlich eine realistische Perspektive ist und wie weit dieser Prozess gegebenenfalls fortgeschritten ist. Die Stoßrichtung ist vielmehr zu prüfen, ob in der Sharing Economy tatsächlich völlig neue Geschäftsmodelle entstehen, denn näher betrachtet stellen sich interessante Verbindungslinien mit dem traditionsreichen genossenschaftlichen Geschäftsmodell heraus.

„Teilen statt haben“ oder „nutzen statt besitzen“ sind inzwischen gebräuchliche und meist positiv assoziierte Beschreibungen von Konsumverhalten geworden. Dabei hat unterschiedliche Ausprägungen und zahlreiche Facetten, was heute unter der Share Economy, der Sharing Economy oder Sharity subsumiert wird. Der über eine Smartphone-App funktionierende Fahrgastvermittler Uber oder Airbnb, die Plattform für die Vermietung und Buchung von privaten Unterkünften, sind schnell bekannt gewordene Unternehmen dieses Wirtschaftssegments: Erfolgreiche Startups, über deren geplante Börsengänge gemunkelt wird. Crowdfunding, die Zusammenführung vieler Kapitalgeber oder Spender zur Finanzierung von Projekten, meist wird dazu im World Wide Web aufgerufen, ist eine andere Ausprägung der Share Economy. Nicht neu, aber in der Verbreitung zunehmend sind Carsharing, Booksharing, Kleider- und Schmucksharing, Gardensharing, diverse Verleih- und Verschenkbörsen. Auch die Maschinenringe in der Landwirtschaft, die

gemeinsame Nutzung von Garten- und Haushaltsgeräten sind Teil der Share Economy.

Nachbarschaftlich bis global

Eine ausgeprägte Vielfalt der Aktivitäten und konkreten Organisationen fällt auf, wobei wesentliche Unterscheidungsmerkmale darin bestehen, wie der Markt konkret organisiert ist und wie die Eigentumsrechte ausgestaltet sind, womit zusammenhängt, wem entstehende Gewinne zufließen. Die Share Economy kennt ihre globalen Ausprägungen ebenso wie die lokalen, manchmal ist sie kommerziell orientiert, manchmal dient sie lediglich dem nachbarschaftlichen Austausch.

Nachhaltige Gesellschaftsordnung

Die Entwicklung der Share Economy ist in gesellschaftliche Trends eingebunden, die zu beachten sind. So soll die Share Economy Teil einer nachhaltigen und ressourcenschonenden Gesellschaftsordnung sein. Diese soll

durch „eine Revolution von unten“ entstehen, die nicht nur die Menschen von der Abhängigkeit von großen Unternehmen und Dienstleitern befreit, sondern mit gleichen Ressourcen mehr Wünsche erfüllen und ein Aufbrechen der traditionellen Konsummuster ermöglichen soll. Wenn aus Konsumenten Nutzer werden, werden in diesem Prozess als ungerrecht eingeschätzte Geschäftsmodelle zerstört und wird es möglich, sich von Regeln zu befreien, die deren Bestand schützen, so die kommunizierte Erwartung. Generell hat dies inzwischen nicht nur dazu geführt, Regeln, die die Selbstbestimmung der Individuen einschränken, verstärkt auf den Prüfstand zu stellen, sondern auch das Eigentum mit seinen Verpflichtungen und Rechten zu hinterfragen, das heute einen wesentlichen Pfeiler der Wirtschafts- und der Gesellschaftsordnung darstellt.

Digitale Plattformen

In diesem gesellschaftlichen Umfeld der Sharing Economy sind deren neue Praktiken entstanden. Trotz ihrer Viel-

falt zeichnen sie sich durch zwei gemeinsame Merkmale aus. Erstens bilden das Fundament der Share Economy Aktivitäten einer besseren Auslastung bestehender Kapazitäten. Während die Beschaffung der meist langlebigen Güter wie Autos, Wohnungen, Haushaltsgeräte, Werkzeuge etc. nach Spitzenlastanforderungen erfolgt oder eben nicht beliebig teilbar ist, stellt die Share Economy Mechanismen bereit, die verfügbaren Kapazitäten besser zu nutzen und damit die Fixkosten bei meist geringen variablen Kosten – im Extremfall Grenzkosten von Null – besser umzulegen. Die Senkung der Durchschnittskosten erfolgt durch die Nutzung von Skalenerträgen vor dem Hintergrund unterschiedlicher individueller Präferenzen. Dieser ökonomische Mechanismus ist nicht neu. Wohl aber, dass dies heute vor allem – das zweite Merkmal – mit Hilfe der modernen Informationstechnologie, die den daraus folgenden Austausch erleichtert, geschieht. Sie ermöglicht die Implementation von Plattformen unterschiedlicher Ausgestaltung, die Kapazitätsnachfrager und -anbieter zusammenbringt und die eine Implementierung der neuen Geschäftsmodelle ermöglichen.

Wettbewerbsprozesse

Die zugrunde liegenden technologischen Innovationen, die die Geschäftsmodelle der Sharing Economy ermöglichen und ihre Durchsetzung beschleunigen, führen zum Wettbewerb mit den bisher praktizierten Formen des Leistungsaustausches. Dass Regelungslücken genutzt werden können oder branchenübliche Vor-

schriften als dem Neuen nicht adäquat eingeschätzt, nicht akzeptiert werden oder die Aktivitäten bislang unreguliert geblieben sind, beschleunigt die Ausbreitung der Sharing-Modelle zusätzlich. Marktzutrittsregeln, steuer-, versicherungs- und arbeitsrechtliche Vorgaben, Hygiene- und Brandschutzvorgaben, um nur einige zu nennen, haben eine hohe Regelintensität in der Non Share Economy, in der streng zwischen Anbietern und Nachfragern sowie zwischen Gewerbe und Nicht-Gewerbe differenziert wird, entstehen lassen, die nun zu differenzierten Wettbewerbsbedingungen geführt hat. Dies lässt nicht nur positiven Druck entstehen, zu hinterfragen, ob manche Regulierungen vor den aktuellen Rahmenbedingungen noch angebracht sind, sondern auch zu prüfen, welche Regeln für die Aktivitäten der Share Economy notwendig sind. Erst dann kann sich zeigen, ob sich die organisatorischen Innovationen im Wettbewerb tatsächlich durchsetzen, wenn sie denselben Regeln unterliegen. Denn das Ignorieren von bestehenden Regeln in der Share Economy führt dazu, dass deren Schutzwirkung gerade für sozial Schwächere ausgehebelt wird, was mit einer Umverteilung zugunsten der Plattformorganisatoren oder -eigentümer verbunden ist. Die aktuellen Diskussionen rund um die Uber-Aktivitäten zeigen dies sehr deutlich.

Naheliegende Kommerzialisierung

Aus diesen Gegebenheiten werden heute zwei miteinander zusammenhängende Gefahren abgeleitet und

kontrovers diskutiert. Erstens wird die totale Kommerzialisierung befürchtet, indem die neu entstandenen Bewertungsmöglichkeiten, digitale Märkte mit einem ausgezeichnet funktionierenden Preismechanismus in Bereichen schaffen, die bislang anders organisiert wurden, so z.B. die Nachbarschaftshilfe. Die Marktkräfte sind eben damit verbunden, dass manche Nachfragen nicht (mehr) bedient werden. Dies hat Konsequenzen für das Zusammenleben in der Gesellschaft und längst ist eine Ethik der Sharing Economy entstanden, die letztlich auf der Kritik an den neu geschaffenen Märkten und ihren Anreizen aufbaut.

Organisationsrenten als Anreiz

Zweitens aber kommen die Verteilungswirkungen der neuen Geschäftsmodelle in den Fokus. Während meist die Plattformnutzer und deren Sharing im Vordergrund stehen, wenn von der Share Economy geschwärmt wird, bleibt im Dunkeln, dass das Zusammenbringen eines hinreichenden Ausmaßes von Nachfrage und Angebot eine unternehmerische Leistung darstellt, die von den Organisatoren der Plattform erbracht wird. Die Plattform-Unternehmen sind es daher auch, die die Renten des Geschäftsmodells abschöpfen. Da die Vorteile für Anbieter und Nachfrager mit der Größe des Sharing-Netzwerkes steigen und dessen Wachstum nur geringe Grenzkosten verursacht, weisen die Plattformen zudem eine Tendenz zur Monopolisierung mit den bekannten ökonomischen Konsequenzen auf, zu denen zählt, dass die Betreiber der

Plattform auch jene sind, die die Gewinne in Anspruch nehmen.

Kritisierte Plattform-Kapitalismus

Diese Erkenntnis hat inzwischen zu einer gewissen Ernüchterung beigetragen und der Kritik, dass die Share Economy weniger zu einer Transformation des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems führt, sondern nur zu dessen Anpassung an die digitalen Rahmenbedingungen. Nicht überraschend haben sich für die Share Economy nun auch Etiketten wie digitaler Kapitalismus oder Plattform-Kapitalismus herausgebildet. Dies bezieht natürlich weniger den ehrenamtlich organisierten nachbarschaftlichen Austausch von Haushaltsgeräten ein als die global, kommerziell und sehr professionell organisierten Plattformen wie Uber, Airbnb und andere. Die Enttäuschung folgt dem Wiedererkennen der bekannten marktwirtschaftlichen Wirkungsmechanismen, die an den Ansprüchen gemessen werden, eine neue Gesellschaftsordnung zu entwickeln.

Vernachlässigte Eigentumswirkungen

Die Ernüchterung folgt der vorangegangenen Vernachlässigung der Funktionen von Eigentum und entsprechenden Verfügungsrechten. Konkret geht es nun um das Eigentum oder die Organisationsrechte an der Plattform, die zum Bezug des Gewinns berechtigen, an dessen Entstehung Leistungsanbieter wie Nachfrager grundlegend mitwirken. Dieser fließt eben wie in jeder Marktwirtschaft jenen zu, die die Plattform aufbauen und zur Verfü-

gung stellen, den Investoren. Es sind Dritte, nicht die Anbieter und nicht die Nachfrager, die die Renten der Zusammenarbeit abschöpfen. In der Sharing Economy wird eben das Eigentum Anderer gemeinsam genutzt, mit allen Verteilungskonsequenzen, die privates Individualeigentum mit sich bringt. Ein gemeinsames Eigentum gibt es hingegen nicht. Auch teilen, auch nutzen, setzt Eigentum voraus, entscheidend ist, wer es hat.

Organisatorische Innovationen

Es fällt auf, dass Genossenschaften als eine institutionelle Innovation seinerzeit in einer Epoche umfassender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Umwälzungen entstanden sind. Sie sollten als Akt der Selbsthilfe die Organisation und Verwirklichung von Projekten ermöglichen, die für einzelne Individuen nicht leistbar waren. Die genossenschaftliche Zusammenarbeit konnte Skalen- und Bündelungsvorteile nutzen und auf diese Weise eine Kooperationsrente schaffen. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell beruht auf einer Netzwerkorganisation selbständiger Akteure, die zusammen Gemeinschaftsgüter oder gemeinsam nutzbare Infrastrukturen – z. B. eine Plattform – organisieren. Diese strukturelle Übereinstimmung mit den Organisationen der Share Economy ist eine sehr ausgeprägte.

Nutzer als Eigentümer

Doch in der Umsetzung zeigt sich ein markanter Unterschied. Die Nutzer genossenschaftlicher Plattformen sind gleichzeitig deren Eigentümer – die

genossenschaftlichen Mitglieder – und auch dies mit allen ökonomischen Konsequenzen. Konkret heißt dies, dass die Ergebnisse der Zusammenarbeit, die Kooperationsrente, vor allem in Form der Gewinne, den nutzenden Eigentümern zufließen. Es finden keine Abflüsse an externe Investoren statt, die selbst nicht unmittelbar an den Plattformleistungen interessiert sind. Diese finden sich also nicht in ihrer Nutzenfunktion. Die Nachfrager der Plattformleistungen organisieren sich entweder das Angebot selbst oder sie produzieren es selbst. Über genossenschaftlich rekonfiguriert würde also so aussehen, dass die Nachfrager und die Anbieter entsprechender Fahrdienstleistungen als Mitglieder von der genossenschaftlichen Plattform koordiniert werden. Alternativ könnten die Nachfrager nach Fahrdienstleistungen als Mitglieder der Genossenschaft von dieser externe Anbieter vermittelt bekommen, die entsprechende Standards erfüllen oder die Nachfrager könnten als Mitglieder nicht nur in die Plattform, sondern auch in die Fahrzeuge investieren, was dann sehr nahe am Modell des Car Sharing orientiert wäre.

Gewinne den Nutzern

Im Ergebnis wird beim genossenschaftlichen Modell der Share Economy aus dem ShareholderValue der Investoren der digitalen Plattformen ein MemberValue, ein Nutzerwert. Das genossenschaftliche Eigentum ist kein Individualeigentum, sondern ein kollektives Nutzungseigentum. Mit dem Eintritt in die Genossenschaft beginnt das Recht der Nutzung der Plattformleistung und mit dem Austritt endet

es. Der Leistungsbezug sowie eine Verzinsung der Geschäftsanteile, falls diese vorgesehen ist, für die Dauer der Mitgliedschaft definieren die Mitgliederrechte neben dem Recht (und der Pflicht) der Mitwirkung an strategischen Entscheidungen und zwar mit jeweils einer Stimme. Die Wertsteigerung des gemeinsamen Unternehmens (hier der Plattform) zwischen Ein- und Austritt wird bei einem Verlassen der Genossenschaft nicht mitgenommen, sondern sie bleibt in dieser, um ihre Entwicklung sicherzustellen, die Leistungen zu verbessern etc. Wichtig ist zu erkennen, dass Genossenschaften gewinnorientierte Unternehmen sind. Gewinne entstehen durch die Aktivitäten und im Interesse der Plattformnutzer. Das Sharing ermöglicht eine bessere Kapazitätsauslastung vorhandener Güter und ist daher nicht nur im Interesse des Einzelnen, son-

dern auch der Gesellschaft. Daher könnte die Sharing Economy in einer genossenschaftlichen Ausgestaltung auch ein Stück näher an die skizzierten Gesellschaftsentwürfe kommen.

Verbindliche Regeln

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell zeichnet sich durch eine besondere Governance aus (Netzwerkstrukturen, MemberValue, kapitalunabhängiges Stimmrecht), die gesetzlich verankert ist und auch klare Regeln der Gewinnentstehung, -verwendung und -verteilung beinhaltet. Dies bedeutet verbindliche Regeln, was für Akteure der Sharing Economy auf den ersten Blick befremdend wirken mag. Doch berücksichtigt man die gesellschaftlichen Wunschbilder und die Ernüchterung, die durch die normative Kraft des Faktischen entstanden ist, muss genau dies als Vorteil gese-

hen werden. Regeln für eine Sharing Economy, die eine heterogene Gesellschaft in mühsamen Prozessen erst entwickeln müsste, sind bereits formuliert und haben sich seit über 150 Jahren bewährt. Nicht überraschend gibt es auch Beispiele für genossenschaftlich organisierte Aktivitäten der Share Economy. Sie beginnen bei den Maschinenringen, die längst ein umfangreiches Leistungsbündel für ihre Mitglieder in ihrem Sortiment haben und gehen über genossenschaftlich organisiertes Carsharing und über Taxigenossenschaften hinaus. Neueste Ausprägungen sind genossenschaftlich organisierte Datenclouds.

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

📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 13. Oktober 2014 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in *Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal* veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=15671>.

Literaturquellen:

Lobo, Sascha (2014): S.P.O.N. - Die Mensch-Maschine: Auf dem Weg in die Dumpinghölle, [spiegel.de](http://www.spiegel.de), 3.9.2014, <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/sascha-lobo-sharing-economy-wie-bei-uber-ist-plattform-kapitalismus-a-989584.html>.

Rifkin, Jeremy (2014): *The zero marginal cost society*, New York.

Schultz, Stefan (2014): *Ethik der Share Economy: Anleitung für den Uber-Menschen*, [spiegel.de](http://www.spiegel.de), 2.9.2014, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/uber-und-airbnb-ethik-der-share-economy-a-988612.html>.

Walsh, Brian (2011): *Today's Smart Choice: Don't Own. Share*, in: *Time: 10 Ideas That Will Change the World. Our best shots for tackling our worst problems, from war and disease to unemployment and deficits*, 17.3.2011, http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html.

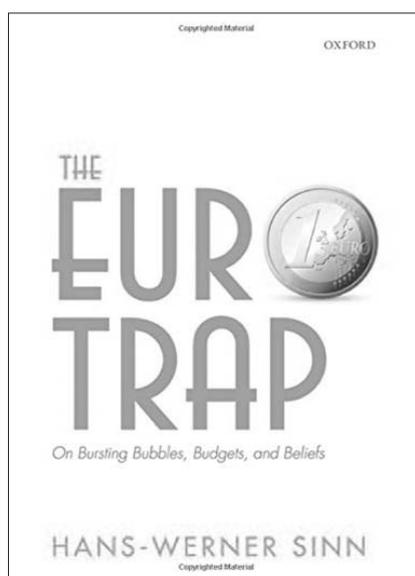
Weitzman, Martin (1984): *The share economy: Conquering Stagflation*, reprint, Boston.

Für Sie gelesen

Hans-Werner Sinn: The Euro Trap. On Bursting Bubbles, Budgets, and Beliefs

Oxford: Oxford University Press, 2014, ISBN: 978-0-19-870213-9, 416 Seiten, 32,25 €

Das neue Buch „The Euro Trap“ von Hans-Werner Sinn sollte ursprünglich die englische Übersetzung des Buches „Die Target-Falle“ sein, welches bereits zwei Jahre zuvor in deutscher Sprache erschienen ist. Das Ergebnis ist jedoch ein Buch, das mehr Informationen liefert als die deutsche Fassung. So passte Sinn, Präsident des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung in München, das Buch den aktuellen Entwicklungen in der Eurokrise an. In seinem Buch stellt er die Geschichte des Euros dar, indem er zuerst auf die hohen Erwartungen an den Euro eingeht. Hierbei betont Sinn neben den ökonomischen Zielen des Euros auch die politischen Zielsetzungen. Anschließend zeigt Sinn die Rettungsmaßnahmen auf, die als Konsequenz der Eurokrise von der Europäischen Zentralbank und den Euroländern ergriffen wurden. Er sieht alle Staaten, die den Euro als Währung eingeführt haben, in der Euro-Falle: Zum einen befinden sich die südlichen Länder, wie Griechenland, in der Euro-Falle, da die Einführung des Euros zu einer Konvergenz der Zinsen in den Nord- und Südländern führte, sodass die Zinsen in den südlichen Ländern sanken. Es kam zu einer inflationären Kreditblase in diesen Ländern. Als Konsequenz büßten die südlichen Länder ihre Wettbewerbsfähigkeit



ein. Zum anderen sind ebenfalls die Nordländer, zu denen Deutschland zählt, in der Euro-Falle, da sie sich in der „Haftungsspirale“ befinden und für die Schulden der Südländer haften müssen. Hierbei verdeutlicht Sinn, dass die durchgeführten Rettungsmaßnahmen nicht geeignet sind, um das Problem der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit in den südlichen Ländern zu beheben. Stattdessen plädiert er für eine Überarbeitung der Regeln in der Eurozone und schlägt Alternativen zur aktuellen Währungsunion vor. Hierfür zieht er einen Vergleich zu den USA, wo jeder Bundesstaat selbst für seine Schulden haften muss, sodass es zu keiner Vergemeinschaftung der Schulden kommt. Gleichzeitig wurden in den USA härtere Budget-

restriktionen eingeführt. Zudem schlägt Sinn eine offene Währungsunion vor, die ebenfalls den Austritt mit Wiedereintrittsoption vorsieht. So sollten die Südländer, die unter der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit leiden, temporär aus der Eurozone austreten. Die daraus folgende Abwertung ihrer Währungen würde es diesen Ländern erleichtern eine neue fiskalische Ordnung herzustellen und ihre Wettbewerbsfähigkeit wieder zu gewinnen.

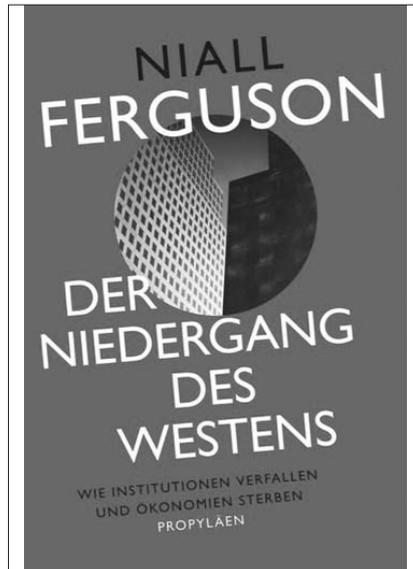
Sinn gibt einen Einblick die Eurokrise, der durch zahlreiche Grafiken untermauert wird. Diese stammen aus der deutschen Fassung, wurden jedoch mit Daten aus dem Jahr 2013 aktualisiert. Die detaillierten Ausführungen umfassen alle relevanten Fakten zur Eurokrise, dennoch ist das Buch einfach zu lesen. Interessant ist dieses Buch sowohl für Wirtschaftsstudenten als auch für Ökonomen aus allen Bereichen sowie für Vertreter der Bankenvirtschaft.

➔ Sandra Swoboda
☎ (0251) 83-2 28 96
✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

Niall Ferguson: Der Niedergang des Westens: Wie Institutionen verfallen und Ökonomien sterben

Berlin: Propyläen, 2013, 978-3-549-07442-8, 208 Seiten, 18,00 €.

Für den englischen Wirtschaftshistoriker Niall Ferguson sind die Symptome des Niederganges der westlichen Welt klar ersichtlich: die ausufernden Staatsschulden, das geringe Wirtschaftswachstum, die demographische Entwicklung, das auseinanderbrechende Sozialgefüge. In seinem Buch „Der Niedergang des Westens: Wie Institutionen verfallen und Ökonomien sterben“ führt er diese Entwicklung auf den Verfall der Institutionen der westlichen Wertegesellschaft zurück, auf die Institutionen, die den Aufstieg und die Dominanz der letzten Jahrhunderte begründet haben. Diese Säulen der Erfolgsgeschichte des Westens sind die repräsentative Demokratie, die freie Marktwirtschaft, Rechtsstaatlichkeit und eine funktionierende Zivilgesellschaft. Ferguson sieht diese jedoch als zunehmend verfallend und vernachlässigt an, ohne dass dieses durch die Gesellschaft und Entscheidungsträger zur Kenntnis genommen wird. Eine der größten Herausforderungen für die westlichen demokratischen Gesellschaften sei die Erneuerung des Gesellschaftsvertrages der Generationen. Dieser wird durch die immense Staatsverschuldung erschüttert, was eine faktische Aufkündigung des Generationenvertrages bedeutet. Grundlegende Bemühungen zur Begrenzung und Reduzierung der Staatsschulden kann er nicht erkennen. Als zweiten Aspekt beleuchtet er die zu-



nehmende Regulierung, welche zu einer Bedrohung der freien Marktwirtschaft und ihrer Dynamik führe. In einer zu starken Regulierung sieht er die Ursache der 2007 begonnenen Finanzkrise und plädiert daher für einfachere Vorschriften für das Finanzsystem, um dieses weniger fragil zu machen. Im dritten Teil arbeitet Ferguson die Bedeutung der Rechtsstaatlichkeit, insbesondere des englischen Rechtssystems, für die wirtschaftliche Entwicklung einer Gesellschaft heraus. Für die USA zeichnet er hier ein düsteres Bild auf, in dem anstelle der „Herrschaft des Rechts“ eine „Herrschaft der Rechtsanwälte“ drängen würde. Abschließend geht er auf die Zivilgesellschaft der westlichen Länder ein und arbeitet deren Bedeutung heraus. Jedoch sei ein Rückgang des gesellschaftlichen Engagements in den USA und Großbri-

tannien zu beobachten, welches auf ein immer tiefergehendes Eindringen des Staates in die Zivilgesellschaft zurückzuführen ist. Um die Erosion der westlichen Länder zu verhindern, fordert er eine Rückbesinnung und Stärkung der Institutionen, welche die Vorherrschaft begründet haben. Wie dieser Schritt erfolgen kann zeigt er jedoch nicht auf. Fergusons Ausführungen zeichnen sich hierbei durch eine sachliche Sprache und Verständlichkeit aus, seine Kritik am Zustand der westlichen Welt kann er fundiert unterlegen. Mit seinen formulierten Thesen muss man nicht übereinstimmen, jedoch liefert sein Buch neue, interessante Aspekte zu der Diskussion um den Niedergang der westlichen Gesellschaft. Die Frage, ob die womöglich entstehende Lücke durch den Rest der Welt, insbesondere China, gefüllt wird, vermag auch er nicht zu beantworten.

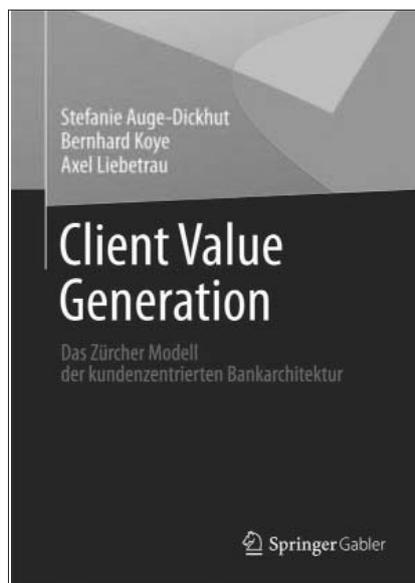
➔ Claudius Rauhut
☎ (0251) 83-2 28 07
✉ claudius.rauhut@ifg-muenster.de

Stefanie Auge-Dickhut/Bernhard Koye/Axel Liebetrau: Client Value Generation: Das Züricher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur

Wiesbaden, Springer Gabler, 2014, ISBN: 978-3-658-01523-7, 204 Seiten, 39,99 €.

Der Bankenmarkt unterlag in der vergangenen Zeit einem umfangreichen Wandel vom Verkäufer- hin zum transparenten Käufermarkt, wobei die Lage und das Marktumfeld für die einzelnen Banken sowohl durch sinkende Margen als auch durch kritischer werdende Bankkunden eher erschwert werden. Als weiteren Faktor bedingt die Digitalisierung zudem einen weiterführenden und tief greifenden Wandel und bildet somit für die ohnehin schon mit vielen Anforderungen konfrontierten Banken ebenfalls eine weiterführende Herausforderung. Die Autoren Stefanie Auge-Dickhut, Bernhard Koye, Axel Liebetrau und Charlotte Götz (letztere mit einem Gastbeitrag) verfügen laut eigener Angaben über umfassende Erfahrungen bzw. Expertisen im Beratungs-, Finance-, Banking- und bzw. oder Change-Management-Bereich sowie in weiteren relevanten Bereichen.

Ausgehend von möglichen falschen Sichtweisen – im Buch „Denkfallen“ genannt – der jeweiligen Banken auf ihre Kunden und deren Verhalten sowie auf die neuen Player (Anbieter) im Bankenmarkt gehen die Autoren in ihrem Buch auf die Rahmenbedingungen des Bankings im digitalen Zeitalter, auf klassische und moderne Bankgeschäftsmodelle sowie auf ein Instrumentarium von Steuerungselementen ein. Bei eben diesen neuen Playern unterscheiden sie sowohl An-



bieter mit einer als auch solche ohne eine Banklizenz und greifen dort somit neueste Entwicklungen auf. Dabei stützen sich die Autoren auf das Modell der St. Galler Management-schule (im Buch „St. Galler Management Modell“ genannt) und wenden es auf die thematisierte Bankenbranche an.

Um die Beziehung zwischen Bankkunden und Bank weiter zu vertiefen, setzen sich die Autoren dann sowohl genauer mit dieser Beziehung in der digitalisierten Zeit als auch einer Win-Win-Situation zwischen den Bankkunden und deren Bank auseinander. Dabei berücksichtigen sie auch die Elemente der Kundenzufriedenheit und -bindung. Gegen Ende des Buches bildet sich schließlich ein begründetes Modell heraus, welches den Banken in Bezug auf die Architektur der Banken und des Bankings ent-

sprechende Pfade formuliert und begründet. Das Buch zeigt somit als Ergänzung zum St. Galler Management Modell einen möglichen begründeten Pfad der Banken für die Zukunft auf und stellt insgesamt eine stark auf den Kunden fokussierte bankseitige Ausrichtung bzw. Zentrierung dar. So sollten Banken hier folglich interessante Ansätze vor aktuellem Hintergrund für ihre jeweilige Bankenarchitektur finden können.

Dabei umfasst das Buch „Client Value Generation: Das Züricher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur“ insgesamt zahlreiche teils farbliche Graphiken zum besseren Verständnis und es werden mehrfach strukturiert einzelne Aspekte wieder zusammengefasst, wodurch dem Leser das grundlegende Verständnis vereinfacht wird und er einen klaren Überblick über die wesentlichen Elemente gewinnt.

☎ Christian Golnik
☎ (0251) 83-2 28 97
✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

Daniel Stelter: Die Schulden im 21. Jahrhundert

Frankfurt am Main, Frankfurter Societäts-Medien GmbH, 2014,
ISBN: 978-3-95601-077-4, 156 Seiten, 14,90 €.

Daniel Stelters Buch ist als eine Replik auf das zuletzt weltweit beachtet Buch „Das Kapital im 21. Jahrhundert“ des Franzosen Thomas Piketty zu verstehen. Dieses verschaffte der Debatte um die Notwendigkeit von gesellschaftlicher Umverteilung neuen Schwung. Piketty zeigt mit Hilfe historischer Zeitreihen eine Zunahme der Vermögensungleichheit seit den 1980er Jahren und führt dies auf die nach ihm geltende Ungleichung $r > g$ (Kapitalverzinsung $>$ Wirtschaftswachstum) zurück, die verstärkt wird durch eine zunehmende Spreizung der Arbeitseinkommen. Die Schlussfolgerungen hieraus, dass eine spürbare Umverteilung notwendig sein liefert seitdem Unterstützern einer solchen Politik neue Argumente.

Das Buch von Daniel Stelter befasst sich dezidiert mit dem Modell von Piketty und hinterfragt dessen Annahmen, logische Herleitungen und politischen Schlussfolgerungen. Dabei verwirft er die Thesen Pikettys nicht grundsätzlich, sondern stellt fest, dass eine wesentliche Variable zur Erklärung der zunehmenden Ungleichheit von Piketty vernachlässigt wurde: die Verschuldung von Staaten, dem Finanzsektor und den Haushalten. Diese sei, so Stelter weiter, verantwortlich dafür, dass die Vermögensungleichheit über die letzten Dekaden statistisch angestiegen ist. Er argumentiert, dass die deutlichen Wertzuwächse bei Immobilien, Aktien und anderen Vermögensanlagen durch eine schulden-



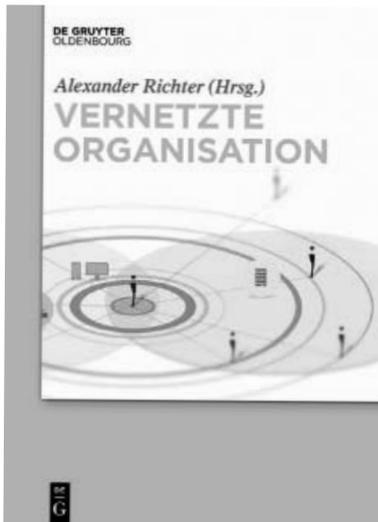
basierte Zusatznachfrage künstlich aufgebläht wurden. Dieser schuldenbasierte Boom sei damit auch verantwortlich für Pikettys Beobachtung, dass die Kapitalrendite trotz rückgängigem Wirtschaftswachstum bei vier bis fünf Prozent verharrte. Stelter sieht damit die von Piketty als beinahe zum Gesetz erhobene Ungleichung $r > g$ vielmehr als Folge einer ausufernden Verschuldung, die gezwungenermaßen zu einem Ende kommen muss. Die hierdurch ausgelöste Aufblähung von Vermögenswerten sei daher auch mitverantwortlich für eine Verzerrung der Vermögensstatistik. Daher verwundert es auch nicht, dass bei der Analyse der aktuellen Situation Stelter weniger die statistische Ungleichheit als Problem thematisiert als vielmehr die Notwendigkeit betont, zu einem Ende der Verschuldung zu kommen und eine Umkehr in der derzeitigen Geld- und Wirtschaftspo-

litik zu vollziehen. Denn diese verschärfe mit historisch geringen Zinsen und schuldenfinanziertem Wachstum das Problem vielmehr, als es zu lösen. Bei den Schlussfolgerungen nähert sich Stelter dann Piketty wieder an. Beide sehen die Notwendigkeit einer Umverteilung der Vermögen als unausweichlich an, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven. Während Piketty die Umverteilung aus Gründen der gesellschaftlichen Stabilität und der Sicherung gleicher demokratischer Teilhabe aller postuliert, resultiert die Umverteilung bei Stelter zwangsläufig aus der Restrukturierung von Schulden, deren Erlass oder Abbau (z.B. durch eine Vermögensabgabe zur Reduktion der Staatsschulden). Stelter geht darüber hinaus und übt Fundamentalkritik an einem ausufernden Finanzsektor und fordert in Abgrenzung dazu eine stärker auf die Realwirtschaft ausgerichtete Politik. Damit reiht er sich ein in die Serie jüngster Veröffentlichungen des IWF und anderer Institutionen, die die Rolle des Staates wieder ins Zentrum rücken und dabei wachstumsfördernde Umverteilungsmechanismen (z.B. durch eine stärkere Finanzierung des Bildungswesens) befürworten.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Richter, Alexander (Hrsg.);
Vernetzte Organisation
München, de Gruyter Oldenbourg,
2014, ISBN: 978-3-486-74728-7,
365 Seiten, 39,95 €.



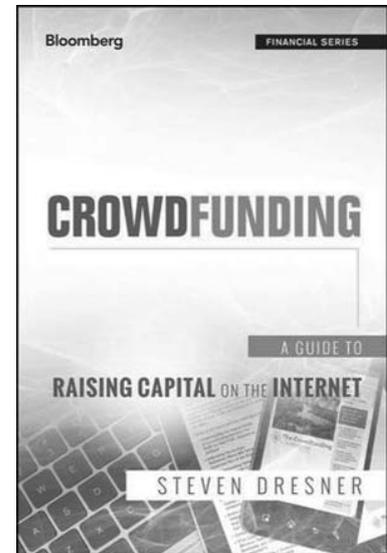
Der technologische Fortschritt sorgt für immer stärkere Vernetzung der Menschen, auch in der Unternehmenswelt. Diese Vernetzung hat Vorteile. So kann Wissen effizienter transferiert werden und die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird leichter. Sie führt allerdings ebenso zu Problemen. Mitarbeiter müssen sich stärker denn je mit der Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben auseinandersetzen. Sie müssen entscheiden, welche der diversen Kommunikationskanäle für welche Problemstellung heranzuziehen sind. Die Bedeutung von Medienkompetenz steigt also und muss von der Organisation aktiv gefördert werden. Auch die Rolle der Führungskräfte ändert sich, da sich Informationshierarchien auflösen und die Arbeitsweisen zunehmend dynamischer werden.

Das Buch „Vernetzte Organisation“ umfasst eine Vielzahl an Beiträgen von Experten unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen und Organisationsbereiche zu diesem Themenkomplex. Die technologische Entwicklung und ihre Auswirkung auf sozialer, organisatorischer und technischer Ebene werden aus verschiedenen Blickwinkeln dargestellt und konkrete Möglichkeiten des Umgangs mit diesen Entwicklungen aufgezeigt. Die Beiträge sollen dabei nicht nebeneinanderstehen, sondern in Beziehung zueinander gebracht werden. Insgesamt ist somit ein Werk entstanden, welches sowohl konkrete Handlungsempfehlungen für Praktiker aufweist, als auch Anregungen zum Finden eigener Lösungen gibt.

Dresner, Steven, **Crowdfunding: A Guide to Raising Capital on the Internet**
Hoboken, NJ, Wiley, 2014, ISBN:
978-1-118-49297-0, 272 Seiten,
55,90 €.

Crowdfunding, das Finanzieren von Projekten über eine Vielzahl von Kapitalgebern, findet in der Regel über das Internet beziehungsweise über soziale Netzwerke statt. Hier können kostengünstig und schnell viele potenzielle Investoren erreicht werden. Auch Projekte, die sich sonst nicht oder nur schwer realisieren ließen, sind dank internetbasiertem Crowdfunding durchführbar.

Dieses Buch beginnt mit Hintergrundinformationen über Crowdfunding.



Die Entwicklung von Crowdfunding wird beschrieben und diese spezielle Form der Finanzierung wird in das heutige Wirtschaftsgeschehen eingeordnet. Die Ausführungen werden um Informationen über die „Crowd“ und um aktuelle Statistiken ergänzt. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Vorbereitung einer konkreten Crowdfunding-Aktion: Wie stelle ich einen Business-Plan für Crowdfunding auf? Wie schütze ich mein intellektuelles Eigentum? Wie sind die verschiedenen Möglichkeiten der Unterstützung durch Crowdfunding einzuschätzen? Wie kommuniziere ich mit meinen Investoren? Auch auf Alternativen zum Crowdfunding wird eingegangen. Schließlich werden rechtliche Rahmenbedingungen in den USA und weltweit beleuchtet.

Dieses Wissen kann Unternehmer bei der Entscheidung unterstützen, ob Crowdfunding für ein spezielles Projekt sinnvoll ist und wie es konkret durchgeführt werden kann. Auch an-

deren Personenkreisen, etwa Kapitalgebern, bietet es einen interessanten Einblick in die Welt des Crowdfunding.

Kaplow, Louis: Competition Policy and Price Fixing
Princeton, NJ, Princeton University Press, 2013, ISBN: 978-0-691-15862-4, 512 Seiten, 39,44 €.



Das Wettbewerbsrecht bietet viele Ansatzpunkte für Diskussionen. Kaum umstritten ist die Idee, Preisabsprachen zu unterbinden. Anders sieht es aus bei der Frage, wie diese Preisabsprachen verhindert werden können.

Der Autor des Buches „Competition Policy and Price Fixing“, Louis Kaplow, ist Professor für Recht und Wirtschaft an der Harvard University und arbeitet für das National Bureau of Economic Research in den USA. Kaplow spricht sich für ein Umdenken in der Wettbewerbspolitik beim Thema Aufdeckung und Sanktionierung von Preisabsprachen aus. Seiner Meinung nach besteht ein Konflikt zwischen dem allgemeinen Verständnis von Preisabsprachen und den oli-

gopolistischen Theorien, die dem modernen Wettbewerbsrecht vermeintlich zugrundeliegen. Kaplow leitet systematisch eine alternative Herangehensweise zur Vermeidung von Preisabsprachen her. Er führt eine Kosten-Nutzen-Analyse möglicher Lösungen durch, untersucht, wie koordinierte Preiserhöhungen am besten aufgedeckt werden können und überprüft verschiedene Sanktionsmöglichkeiten. Im Ergebnis entsteht das Bild einer direkten Herangehensweise bei der Vermeidung von Preisabsprachen. Diese direkte Herangehensweise wird mit den derzeitigen Regelungen verglichen. Kaplow zeigt dabei auf, dass die direkte Herangehensweise nicht nur besser Wohlfahrtsverluste vermeiden kann und weniger stark erwünschtes Verhalten hemmt, sondern auch einfacher anzuwenden ist.

Richard A. Posner von der University of Chicago Law School sagt zu diesem Buch: „Kaplow has produced what is likely to be recognized as the definitive work on price fixing. His analysis is rigorous, comprehensive, lucid, and convincing.“

Horn, Karen: Die Mühsal mit dem Liberalismus: Wenn Sicherheit und «soziale Gerechtigkeit» der Freiheit den Rang ablaufen

Zürich, Verl. Neue Zürcher Zeitung, 2014, ISBN: 978-3-03823-875-1, 182 Seiten, 28,00 €.

Karen Horn ist Wirtschaftsjournalistin und eine überzeugte Anhängerin des Liberalismus: „Mit der Freiheit steht und fällt alles. Von ihr hängt die individuelle Selbstverwirklichung ab, der Wohlstand, die Ermöglichung von Moral.“ Sie sieht den Liberalismus je-



doch durch das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit und die Idee der sozialen Gerechtigkeit gefährdet. Daher hat sie in diesem Buch Texte verschiedener Persönlichkeiten zusammengestellt, die den Wert der Freiheit verdeutlichen sollen.

Es geht um Hemmnisse liberaler Ausrichtung, Werte und Probleme im Zusammenhang mit Liberalismus, Politik, Widerstände und die Zukunft des Liberalismus. Zu Wort kommen unter anderem Bundespräsident Joachim Gauck mit seiner dritten Berliner Rede zur Freiheit und James M. Buchanan mit dem Aufsatz „Restoring the Spirit of Classical Liberalism“. Das Schlusswort hat Wilhelm von Humboldt (1767-1835), ein preussischer Gelehrter, Staatsmann und Mitbegründer der Berliner Universität. Er rundet das Buch mit einem eindringlichen Plädoyer für Freiheit und, damit verbunden, die Achtung vor der Würde des Menschen ab.

➔ Susanne Noelle

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

Terminkalender

26. Januar 2015

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: IT im Verbund 2020 – Grundlage für den Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Die IT hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung für den Erfolg im Bankgeschäft gewonnen. Sie muss dabei einerseits den Anforderungen der Banken andererseits aber auch zunehmend den Vorgaben von Regulierung genügen. Außerdem ist sie unerlässlich um Prozesse und Compliance-Vorschriften korrekt abzubilden.

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ diskutiert wie die IT der genossenschaftlichen FinanzGruppe in Zukunft aussehen muss und wie sie den Anforderungen an sie gerecht werden kann.

Das ausführliche Programm mit allen Referenten und Themen findet sich auf der nächsten Seite.

27. Januar 2015

Vortrag: Prof. Dr. Christoph Schmidt: Mehr Vertrauen in Marktprozesse

Prof. Dr. Christoph Schmidt, Präsident des Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsforschungsinstituts (RWI) und Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, wird das Jahresgutachten 2014/15 des Sachverständigenrates „Mehr Vertrauen in Marktprozesse“ vorstellen und die darin geäußerte Kritik an der aktuellen Wirtschaftspolitik verdeutlichen.

13. März 2015

Öffentlicher Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen

Prof. Dieter Kempf: Vom Grundsatz der Datensparsamkeit zu Big Data Analytics – Wo bleiben Datenschutz und Datensicherheit?

Anlässlich ihrer Mitgliederversammlung lädt die Forschungsgesellschaft zu einem öffentlichen Vortrag. Prof. Dieter Kempf, Vorstandsvorsitzender der DATEV eG und Präsident des Branchenverbandes BITKOM, setzt sich mit den Themen des Datenschutzes und der Datensicherheit in der Zeit von Big Data auseinander.

Alle Interessierten sind herzlich eingeladen, eine Anmeldung ist erforderlich.

13. März 2015

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der WGZ BANK AG in Münster stattfinden. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2015.

20./21. März 2015

13. Jahrestreffen der IfG-Alumni

Zu ihrem 13. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 20. und 21. März in Münster ein.

Aus dem Kreise der IfG-Alumni wird Dr. Hendrik Niebaum zum Thema „Energemarkt – quo vadis“ referieren und Dr. Dieter W. Benecke zum Thema „Soziale Marktwirtschaft – Zwischen Adam Smith und Karl Marx“ sprechen. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.

24. März 2015

25. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften

Das Jubiläumssymposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ behandelt wieder zentrale Managementherausforderungen für Wohnungsgenossenschaften und stellt Handlungsbeispiele vor, die Wohnungsgenossenschaften anregen sollen, selbst solche Projekte in Angriff zu nehmen. Eine Einladung wird zu Beginn des Jahres versandt.

8. Juni 2015

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ greift ein aktuelles Thema der genossenschaftlichen FinanzGruppe auf. Eine Einladung wird rechtzeitig im Frühjahr versandt.

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

IT im Verbund 2020 – Grundlage für den Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe

26. Januar 2015, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Eine schlanke Gestaltung der Prozesse, Multikanalbanking, Datenanforderungen von Regulierungsbehörden – die effiziente und zielgerichtete Ausgestaltung der Informationstechnologie ist für Banken zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Entsprechend werden hierfür immer mehr Mittel verwendet. Die IT muss einerseits den Informations- und Prozessanforderungen der Genossenschaftsbanken unterschiedlichster Größe genügen, sie muss aber auch die Ansprüche der Zentralbanken und der Verbundunternehmen befriedigen können. Andererseits besteht auch ein Anspruch darauf, dass dies kosteneffizient zu geschehen hat. Schließlich ist die Banken-IT auch Teil der Innovationskraft der genossenschaftlichen FinanzGruppe, um neue Kundengruppen zu identifizieren, sie ansprechen zu können und neue Vertriebswege zu entwickeln.

In der genossenschaftlichen FinanzGruppe steht eine Fusion der beiden IT-Anbieter bevor. Was kann ein neues gemeinsames Unternehmen leisten? Welche Herausforderungen resultieren hieraus für die Genossenschaftsbanken? Wie sieht die zukünftige IT-Struktur der Gruppe aus und was kann von ihr erwartet werden?

Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ will diese Fragen diskutieren und Handlungsoptionen für Genossenschaftsbanken aufzeigen.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Programm

Vorträge 16.00 – 18.00 Uhr

Auf dem Weg zur IT 2020 – Was leistet DIE Rechenzentrale?

Klaus-Peter Bruns

Vorstandsvorsitzender, FIDUCIA IT AG, Karlsruhe

Claus-Dieter Toben

Vorstandsvorsitzender, GAD eG, Münster

Kosten senken: Welchen Beitrag leistet die Banken-IT?

Wolfgang Klotz

Vorstandsvorsitzender, Vereinigte Volksbank AG, Sindelfingen

Migration der Banken-IT – Herausforderungen und Perspektiven

André Kasten

Vorstand, Raiffeisen-Volksbank eG, Aurich

Anforderungen der DZ BANK Gruppe an die Banken-IT für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Thomas Ullrich

Vorstand, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

18.00-18.30 Uhr

Pause

Anschließende Podiumsdiskussion:

Banken-IT in der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Zwischen Kosten, Regulatorik und technischem Fortschritt

Diskussionsteilnehmer:

Hans-Heinrich Bernhardt

Vorstand, Volksbank Mittelhessen eG, Gießen

Dr. Christian Brauckmann

Vorstand, WGZ BANK AG, Düsseldorf

Dr. Andreas Martin

Vorstand, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin

Werner Termersch

Vorstandsvorsitzender, Volksbank Baumberge eG, Billerbeck

Thomas Ullrich

Vorstand, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Wall of Excellence

UK Management (SS 2014)



Malena
Jakober
(1,0)



Greta
Onken-
Menken
(1,0)



Timo
Süllwold
(1,0)

UK Governance (SS 2014)



Florian
Gundermann
(1,0)

UK: Mergers & Akquisitionen (SS 2014)



Marie-Christin
von Wulfen
(1,0)

Regulierungsökonomik (SS 2014)



Lisa
Schlesewsky
(1,0)

Grundlagen der Wirtschaftspolitik und Regulierung (SS 2014)



Julian
Feldevert
(1,0)



David
Huning
(1,0)



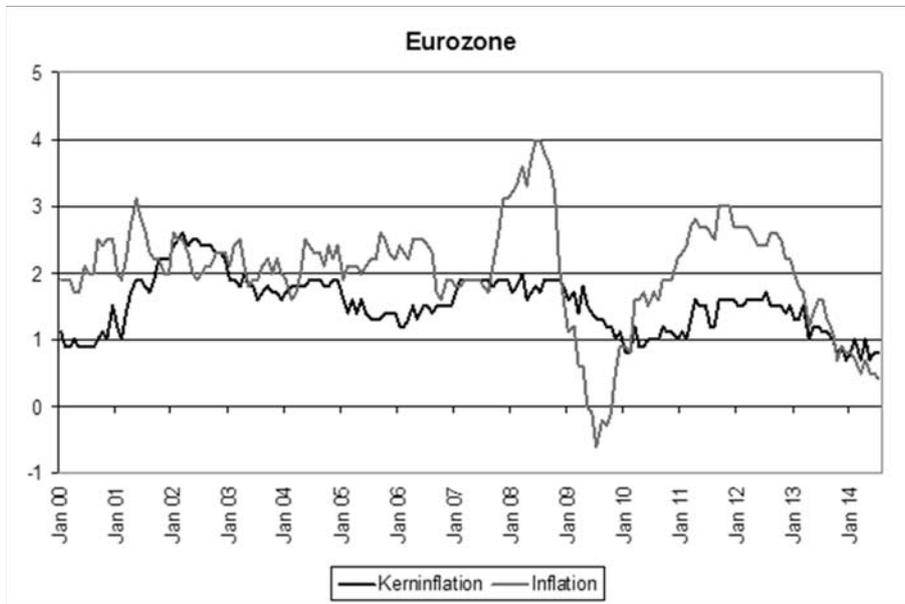
Pia
Nömer
(1,0)



Anna
Wolters
(1,0)

Inflation und Kerninflation in der Eurozone seit 2000

Die EZB zeigt sich besorgt über die niedrige Inflation in der Eurozone. Tatsächlich lag die Inflationsrate der Eurozone seit dem Jahr 2000 fast immer oberhalb des genannten Ziels, während die Kerninflation sich recht stabil in einem Korridor zwischen 1 und 2 % bewegte.



Kumulierte Inflation über/unter dem Zielwert von 2 %

Addiert man für die einzelnen Länder die Zielerreichung, so zeigt sich, dass einige Länder vor dem Ausbruch der Finanzkrise erheblich höhere Preissteigerungen hatten als das das EZB-Ziel vorgab, dieses betrifft insb. Portugal, Spanien, Griechenland und Irland. Selbst nach der Krise liegt die kumulierte Preissteigerung im Zeitraum von 2008 bis 2013 noch oberhalb des EZB-Ziels von 2 % (Spanien, Griechenland). Die notwendige Anpassung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit, die die übermäßigen Vorkrisen-Preissteigerungen ausgleichen müsste, hat also noch nicht stattgefunden.

