



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, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 1/2015 wurde am 23.06.2015 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	5
Doktorarbeiten	
Partizipation der Genossenschaftsmitglieder am Erfolg	6
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen	8
Bachelor-/Masterarbeiten	
Motive von Einkaufskooperationen im Einzelhandel	10
Akquisitionen auf dem Bankenmarkt	10
Genossenschaftsbanken der Zukunft	11
Herausforderungen und Potenziale der MaRisk	11
Die erste Regulierungsperiode der Anreizregulierung der Stromnetzbetreiber	12
Kapazitätssicherung in der Stromerzeugung	12
Struktur und Prognose der EEG-Zahlungen	13
Die herausfordernde Operationalisierung von Transaktionskosten	13
Bedeutung von Vertrauen in F&E-Kooperationen	14
Die europäische Bankenunion und die ungeklärte Finalität Europas	14
Forschungsprojekte	
Beratungsqualität im Privatkundensegment genossenschaftlicher Primärbanken vor dem Hintergrund der Digitalisierung zentraler Vertriebsaktivitäten	15
Die Integration des europäischen Private Equity-Marktes	17
Berichte aus der Lehre	
Regulierung der Telekommunikationsmärkte – Dr. Andreas Westermeier, Deutsche Telekom	18
Regulierung des Elektrizitätssektors – Prof. Dr. Henning Rentz, RWE AG	19
Due Diligence in der M&A-Praxis – Dr. Marc Barrantes, Ernst&Young	20
Fusionskontrolle in der Praxis – Hanna Rotarius, Sebastian Theuer, Frontier Economics ...	21
„Wer nicht kooperiert, verliert!“ – Benedict Kober, EURONICS Deutschland eG	22
Ein erfolgreiches Konzept – Wilfried Hollmann, NOWEDA eG	23
Notwendigkeit effizienterer Strukturen im Verbund – Markus Schabel, Sparkasse Münsterland Ost	24
Wirtschaftspolitik in der Bankenkrise – Dr. Kai Wilhelm Franzmeyer, Portigon AG	25
Mehr Vertrauen in Marktprozesse – Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Sachverständigenrat ...	26
M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance	27
Kooperieren 2015 – Seminar zur Unternehmenskooperation	28
Projektstudium am IfG im Wintersemester 2014/2015	29
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2015	30
Master-Seminar Volkswirtschaftspolitik auf Schloss Buchenau	31

Events/Veranstaltungen	
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: IT im Verbund 2020 – Grundlage für den Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe	32
Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Die besten Mitarbeiter für Genossenschaftsbanken gewinnen und motivieren – Zwischen Kosten, Markterschließung und Zukunftsfähigkeit	34
„Vom Grundsatz der Datensparsamkeit zu Big Data Analytics – Wo bleiben Datenschutz und Datensicherheit?“	36
Wohnungsgenossenschaften erfolgreich im Markt führen – Handlungsfelder und Handlungsoptionen	38
13. Alumni-Treffen 2015	40
International Network for Economic Research	42
IfG-Kennenlernabend	43
Wiwi-Cup	44
Vorträge	
Die Zukunft selbst in die Hand nehmen – Das Zusammenleben vor Ort gemeinschaftlich gestalten und finanzieren	45
Marktbearbeitung Firmenkunden	47
Raiffeisenbanken und Genossenschaften: Ein Gewinn für Mensch und Region in Wirtschaftskraft und gesellschaftlicher Verantwortung	50
Wohnungsgenossenschaften: Stärken stärken	53
Liquiditätsflut: Auswirkungen auf die Realwirtschaft Europas und Italiens	55
Netzwerke und Netzwerken: Hürden und Erfolgsvoraussetzungen	58
Genossenschaftsbanken im EZB-Stresstest	61
Unsere Partner stellen sich vor	
Der Mittelstandsverbund	63
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 146-152	65
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 113-115	68
Pinnwand	70
 Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Italien in der Euro-Union	73
Das aktuelle Stichwort	
Bargeldlos – Zur Diskussion über die Abschaffung des Bargeldes	77
Für Sie gelesen	
Han Smit und Thras Moraitis: Playing at Acquisitions: Behavioral Option Games	83
Josef Windsperger, Gérard Cliquet, Thomas Ehrmann, Georg Hendrikse (Hrsg): Interfirm Networks. Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances	84
Jonathan McMillan: The End of Banking: Money, Credit, and the digital Revolution	85
Dan Schatt: Virtual Banking. A Guide to Innovation and Partnering	86
Neu auf dem Büchermarkt	87
Terminkalender	89
Wall of Excellence	90
Gedankensplitter	92

Editorial



Dies ist die 30. Ausgabe des IfG-Newsletters www.ifg-muenster.de*. Ich freue mich, sie Ihnen zu präsentieren. Es ist ein guter Anlass, Danke zu sagen. Der Dank geht an Sie, werte Leser unseres halbjährlichen Aktivitätsberichts. Viele von Ihnen kommentieren einzelne Beiträge oder dieses Medium als solches. Wir erhalten wertvolle Hinweise und Anregungen, Fragen und Ergänzungen. Und auch Kritik ist sehr willkommen, immer war sie bisher konstruktiv und hilfreich, immer konnten wir noch etwas besser machen. Am meisten aber freut uns natürlich Lob und Anerkennung. Und auch damit haben Sie nicht gespart. Vielen Dank dafür. Bitte lesen Sie auch weiterhin die

Berichte über unsere Forschungsergebnisse, Veranstaltungen und andere Erkenntnisse und kommentieren Sie sie auch ohne Zurückhaltung.

Danken möchte ich auch den Autoren der einzelnen Beiträge. Dies sind vor allem meine Mitarbeiter, die sehr engagiert meist über die Ergebnisse ihrer Dissertationen in unterschiedlichen Stadien berichten. Sie stellen auch die wesentlichen Ergebnisse der von ihnen betreuten Bachelor- und Masterarbeiten vor und sie berichten über Gastvorträge, Seminare und andere Ereignisse. Auch unsere Partner aus der Praxis schreiben über ihre Unternehmen und Organisationen und manchmal informieren IfG-Alumni über ihre aktuellen Projekte und Tätigkeiten. Ihnen allen sei herzlich gedankt. Es gibt aber jemanden, ohne die es den IfG-Newsletter überhaupt nicht geben würde und dies ist Frau Andrea Langer-Ballion. Sie organisiert den Newsletter inhaltlich und redaktionell, achtet auf die Einhaltung der deadlines, liest und korrigiert die Texte, perfektioniert das Layout und macht aus vielen Einzelteilen schliesslich ein vollständiges Werk, so wie Sie es heute in Händen halten. Ihr gebührt also ein ganz besonderer Dank und der sei hiermit niedergeschrieben.

Ich hoffe, dass dieser IfG-Newsletter für Sie sowohl Anregungen enthält als auch Entspannung beinhaltet. Vielleicht ist das Mischungsverhältnis abhängig davon, ob Sie ihn vor, während oder nach Ihrem Urlaub lesen. Auch für das zweite Halbjahr 2015 haben wir uns einiges vorgenommen und werden in der nächsten Ausgabe ausführlich darüber berichten.

Mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate.

Für das Team des IfG



Juni 2015

*unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

Meine Meinung

Netzwerke Selbständiger

Parallelen zwischen Staaten und Unternehmen

Wer in diesen Wochen die Vorgänge in der und um die Euro-Währungsunion mit Aufmerksamkeit verfolgt sieht viele Parallelen zwischen einem Netzwerk von Unternehmen, z. B. einem Handwerkernetzwerk und einem Netzwerk von Staaten, wie die Europäische Währungsunion eines ist. Diese beziehen sich sowohl auf die Konstruktionsmerkmale als auch auf die Herausforderungen sowie auf die Voraussetzungen für ihren nachhaltigen Erfolg.

Die Parallelen bezüglich der Konstruktionsmerkmale beginnen damit, dass rechtlich selbständig bleibende Einheiten einzelne Aufgaben gemeinsam organisieren und in diesen Bereichen Einschränkungen in ihren Freiräumen hinzunehmen bereit sind und sich Koordinationsprozessen zu unterziehen haben. Ihre Verfügungsrechte werden eingeschränkt und Entscheidungsfindungskosten entstehen. Man stelle sich vor, dass dem Handwerkernetzwerk die Zusammenarbeit größere und mehr Aufträge bringen soll, insgesamt also den gemeinsamen Markt ausweiten soll. Man stelle sich die Euro-Währungsunion vor, die das gemeinsame Währungsgebiet mit allen damit verbunden Vorteilen ausdehnen sollte. In beiden Netzwerken wird eine Kooperationsrente angestrebt, die bei isoliertem Agieren nicht entstehen würde. Dafür wird eine Zusammenarbeit in Kauf genommen, die ihren Preis hat, nämlich den Verlust von Kompetenzen und die Akzeptanz von Abhängigkeit. Eine weitere Parallele besteht darin, dass in jedem Netzwerk ein Spannungsfeld zwischen der Gemeinschaftsebene und der Ebene der Partner entsteht. Die gemeinsame Ebene wird in einem Unternehmensnetzwerk vom Kooperationsmanagement – eventuell organisiert als Ma-

nagementgesellschaft – und in der Euro-Union vom Europäischen System der Zentralbanken organisiert. Die gemeinsame Ebene mit ihren Infrastrukturen wurde von den Partnern auf der dezentralen Ebene geschaffen. Es ist eine komplexe Delegationsbeziehung entstanden, die sich in vielen Unternehmenskooperationen ebenso wie beim Euro-Netzwerk dadurch auszeichnet, dass mehrere Prinzipale (die Unternehmen, die Staaten) in der Lage sind, ihre meist heterogenen Interessen einzubringen. Damit entstehen sowohl horizontale (zwischen den Netzwerkpartnern) als auch vertikale Konfliktfelder (zwischen Management und Prinzipalen). Letzteres kann dazu führen, dass die Subsidiarität auf der Strecke bleibt und die gemeinsame Institution Macht zulasten der Mitglieder gewinnt. Dies kann gerade auch deswegen geschehen, weil unterschiedliche Interessen auf der dezentralen Ebene einen Konsens für ein einheitliches Vorgehen erschweren. Verhalten sich einzelne Mitglieder opportunistisch, schmälern sie nicht nur die Kooperationsrente, sondern sie verteilen sie auch zu ihren Gunsten um. Dies geschieht dann, wenn sie ihr eigenes (nationales oder unternehmerisches) Interesse auch dann durchsetzen, wenn sie das Netz-

werk insgesamt damit schädigen. Im Falle des Handwerkernetzwerkes kann dies die Erbringung von Leistungen mit unzureichender Qualität sein, in der Währungsunion kann ein unionsschädigendes Verhalten durch eine überdimensionierte Staatsverschuldung entstehen, die sich auf die Union insgesamt und damit auch auf die Partner auswirkt. Damit ein solches Verhalten nicht praktiziert wird, sind glaubwürdige Regeln erforderlich, die ex ante zu vereinbaren und bei Verstößen zu sanktionieren sind. Solche Regeln haben zumindest drei Elemente zu enthalten. Erstens das näher konkretisierte Verbot eines netzwerkschädigenden Verhaltens, zweitens Austritts- und Ausschlussregeln und drittens Regeln, die eine langfristig durchaus sinnvolle Netzwerksolidarität an Verpflichtungen für eine Verhaltensänderung binden. Was zum Standardwissen eines jeden Unternehmensnetzwerkmanagers gehört, sollte auch im Euro-Netzwerk beherzigt werden.

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

Doktorarbeiten

Partizipation der Genossenschaftsmitglieder am Erfolg

Beispielhaft dargestellt an einer IT-Dienstleistungsgenossenschaft

Die IT-Dienstleistungsbranche steht vor zahlreichen Herausforderungen. Technologische Veränderungen und immer kürzere Produktlebenszyklen ermöglichen nicht nur völlig neue Wege Daten und Informationen auszutauschen, sondern auch für die Unternehmen der Branche zusätzliche Geschäftsfelder zu erschließen. Hinzu kommt, dass die Neugestaltung der regulatorischen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die elektronische Steuererklärung oder neue Zahl- und Beratungssysteme, der Allokation von Ressourcen umfangreiche neue Wege eröffnen. Ferner steigen die Ansprüche der Kunden. Darüber hinaus treten immer mehr internationale Wettbewerber in den Markt ein und erhöhen den Wettbewerbsdruck auf den nationalen Märkten. Um dieser Entwicklung standzuhalten ist es notwendig, dass IT-Dienstleister ihr Geschäftsmodell strategischen und operativen Anpassungsprozessen unterziehen, um ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und auszubauen.

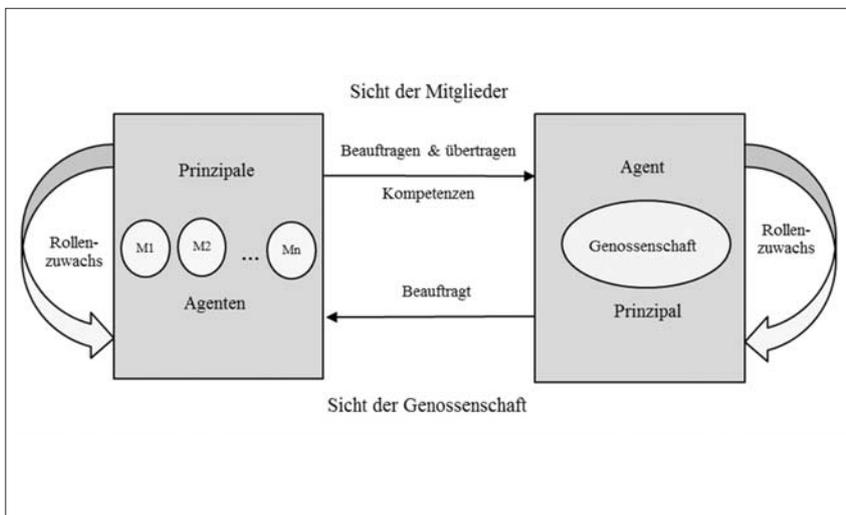
Vor diesem Hintergrund wurde die kooperative Beziehung einer IT-Dienstleistungsgenossenschaft und ihrer Mitgliederbetriebe mit einem besonderen Augenmerk darauf untersucht, ob der derzeit erzielte Member-

Value auch den Erwartungen der Mitglieder entspricht. Dabei war es der Ansatzpunkt der Dissertation die marktgetriebenen Veränderungen der Ressourcenallokation zu analysieren. Das bedeutet,

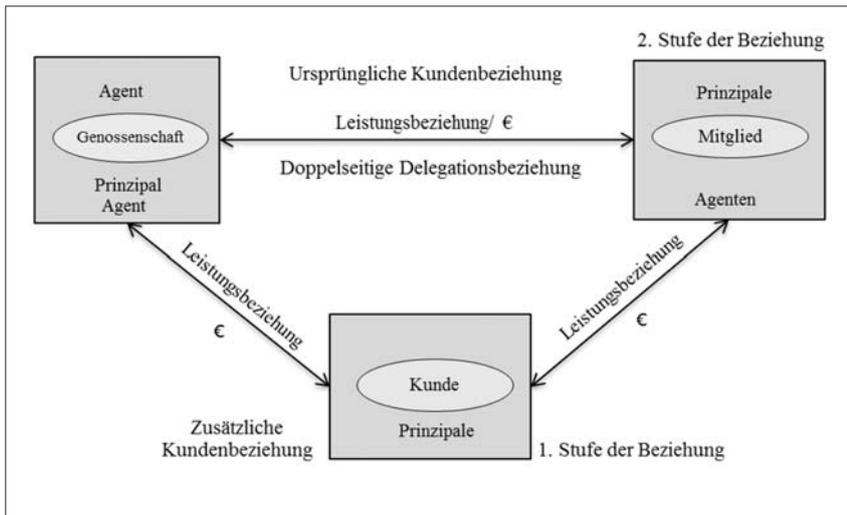
dass die IT-Dienstleistungsgenossenschaft nicht mehr wie ursprünglich, ausschließlich Leistungen für ihre Mitgliederbetriebe bereitstellt, sondern auch für die Kunden der Mitglieder. Ferner stand im Fokus die Möglichkeiten der Erfolgsbeteiligung der Genossenschaftsmitglieder an diesen zusätzlich mit den Kunden der Mitglieder generierten Umsätzen theoretisch zu legitimieren und aus rechtlicher Sicht zu evaluieren.

Theoretische Legitimation

Als Basis für die theoretische Legitimation der Erfolgsbeteiligung diente die Agency-Theorie. Die Untersuchung der kooperativen Leistungsbeziehung ergab, dass eine doppelseitige Delegationsbeziehung zwischen der IT-Dienstleistungsgenossenschaft und



Doppelseitige Delegationsbeziehung



Kooperative Leistungsbeziehung

ihren Mitgliedern vorliegt. Die Mitglieder sind zwar primär die Prinzipale, treten jedoch in der zusätzlichen Delegationsbeziehung als Agenten auf. Die Akteure sind demnach gleichzeitig Prinzipale als auch Agenten. Werden zudem die Kunden der Mitgliederbetriebe in die Wertschöpfungskette einbezogen liegt eine zweistufige Prinzipal-Agenten-Beziehung vor. Die Mitglieder bilden in dieser Beziehung den Vertrauensanker. In der doppelseitigen Delegationsbeziehung übertragen die Mitglieder Kompetenzen an ihre Genossenschaft, sodass ihr Handlungsrahmen erweitert wurde, mit dem Ergebnis das eine immer tiefere Leistungstiefe erzielt und Kooperationsvorteile generiert werden können. Gleichzeitig erfolgt eine Ausweitung der Kompetenzen der Mitgliederbetriebe, so dass durch die Optimierung des Geschäftsmodells der Genossenschaft auch die Mitglieder ihre Wettbewerbsposition gegenüber Nichtmitgliedern im relevanten Markt optimieren können.

Durch die Erweiterung der Kompetenzen in der Leistungsbeziehung ent-

steht eine Win-Win-Situation für die Akteure. Ist jedoch die Governance der IT-Dienstleistungsgenossenschaft, die diese spezifische Delegationsbeziehung regelt, nicht ausgereift, entstehen Nachteile für die gesamte Kooperation. Vorliegende Motivations-, Koordinations- und Informationsprobleme führen zu einer Reduzierung von Entscheidungs- und Realisationsprozessen. Die Folge wäre, dass nicht nur eine Second-Best-Lösung erreicht würde, die minimal von der First-Best-Lösung abweicht, sondern ein Third-Best-Lösung. Transaktionen könnten langfristig unterbleiben, wodurch Wettbewerbsnachteile für das gesamte Netzwerk entstehen. Durch die Implementierung einer anreizkompatiblen Vergütung würden Steuerungs- und Anreizstrukturen im Rahmen des Anforderungsprofils der untersuchten IT-Dienstleistungsgenossenschaft und der Mitglieder geschaffen und Interessendivergenzen kanalisiert.

Rechtliche Evaluierung

Im Rahmen der Evaluierung von den gesetzlichen Möglichkeiten einer an-

reizkompatiblen Vergütung für die Mitglieder wurden Vor- und Nachteile sowie Anreize der gesetzlichen Möglichkeiten Überschüsse und Gewinne aus einer Genossenschaft an ihre Mitglieder auszuschütten gegenübergestellt. Das Genossenschaftsgesetz bietet dazu vielfältige Möglichkeiten. Aufgrund der Ergebnisse der Analyse lautet die Handlungsempfehlung, dass das bewährte Instrumente der Erfolgsbeteiligung, die genossenschaftliche Rückvergütung, beibehalten werden sollte und die zusätzlich generierten Umsätze mit den Kunden der Mitglieder über ein separates Gewinnverteilungsinstrument ausgeschüttet werden. Dieses Vorgehen würde unter anderem die Vorteile mit sich bringen, dass eine klare Trennung der erzielten Überschüsse im Mitgliedergeschäft und der Gewinne aus dem Geschäft mit den Kunden der Mitglieder erfolgen könnte. Dadurch entsteht Transparenz für die Mitglieder, in welcher Geschäftsbeziehung die Überschüsse beziehungsweise Gewinne entstanden sind, Informationsasymmetrien werden abgebaut. Auf dieser Basis wäre es sowohl für die IT-Dienstleistungsgenossenschaft als auch für die Mitglieder möglich bestehende Agency-Probleme zu lösen und das langfristige Ziel der Sicherung und des Ausbaus der Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

☎ Mona Haarmann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ mona.haarmann@ifg-muenster.de

Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen

Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess

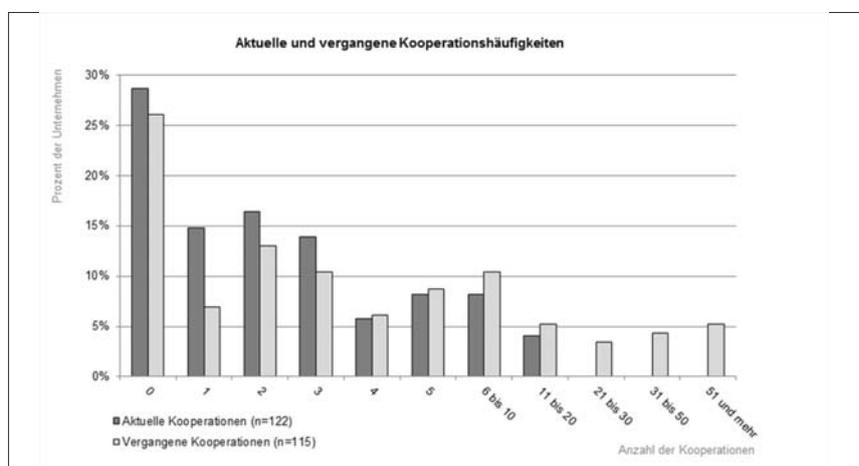
Die Kooperationsforschung untersucht in weiten Teilen große Nicht-Familienunternehmen. Dies steht im Gegensatz zu der Tatsache, dass ein Großteil der Unternehmenskooperationen zwischen kleineren Unternehmen stattfindet. Ein großer Teil der kleinen Unternehmen ist den Familienunternehmen zuzurechnen. Vor diesem Hintergrund ist eine Untersuchung des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen als zielführend anzusehen.

Insgesamt ist zunächst festzustellen, dass das vorhandene Wissen zum Kooperationsverhalten von Familienunternehmen gering ist, sodass die vorliegende Arbeit diese Forschungslücke schließt. Dies erfordert zunächst eine Bestandsaufnahme des Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsergebnisse zeigt, dass vielfältige, einzigartige Merkmale von Familienunternehmen nachweisbar sind. Diese Faktoren sind allgegenwärtig im wirtschaftlichen Alltag von Familienunternehmen und nehmen immer auch Einfluss auf deren strategische Entscheidungen. Es kann gezeigt werden, dass Kooperationen die beteiligten Unternehmen vor besondere Herausforderungen stellen, unabhängig von der Art des Unternehmens. Es ist hierbei zu erwarten, dass die familienunternehmensspezifischen Merkmale ebenfalls einen Einfluss auf den Kooperationsprozess nehmen. Es stellt sich mithin die Frage, welche Faktoren dies sind und inwiefern diese auf den Kooperationsprozess wirken. Obwohl umfangreiche theoretische Erkenntnisse hinsichtlich einer zielgerichteten Gestaltung von Unternehmenskooperationen bestehen, konnte im Rahmen von Expertengesprächen herausgearbeitet werden, dass Famili-

enunternehmen sich in ihrem strategischen Handeln durch verschiedene Merkmale leiten lassen, die aus der Verbindung von Familie und Unternehmen entspringen. Somit konnte die Praxisrelevanz der Untersuchung belegt werden.

Es wurden 124 Familienunternehmen zu ihrem Kooperationsverhalten befragt. Als primäres Ergebnis kann gezeigt werden, dass über 70% der befragten Familienunternehmen derzeit kooperieren oder bereits kooperiert haben. Somit stellen Kooperationen für einen Großteil der Familienunternehmen eine wesentliche Strategie dar. Auch kann die allgemeine Langfristorientierung von Familienunternehmen in ihrem Kooperationsverhalten nachgewiesen werden. So wurde für das vorliegende Sample eine

durchschnittliche Dauer der Kooperationen von mehr als 10 Jahren aufgezeigt. Dies deutet darauf hin, dass die Familienunternehmen auch in ihrem Kooperationsverhalten eine langfristige Perspektive einnehmen. Auch zeigt sich, dass ein Fokus auf der Wahrung der Unabhängigkeit liegt, wie sich in der Wahl überwiegend schwächer institutionalisierter Kooperationsformen zeigt, die einen geringeren Grad der Bindung an den Kooperationspartner aufweisen und so eine Auflösung der Kooperation vereinfachen. Hinsichtlich der durch die Kooperation verfolgten Ziele kann gezeigt werden, dass diese nicht aus Gründen der Finanzierung, sondern vielmehr zwecks Zugang zu Wissen, zu Kunden in Märkten sowie als Reaktion auf sich ändernde Rahmenbedingungen einge-



Kooperationsverhalten der Familienunternehmen

gangen werden. Anschließend erfolgte eine modellbasierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der familienunternehmensspezifischen Charakteristika. Als wesentliche Untersuchungsschwerpunkte wurde auf die Partnerwahl, die Partnerpräferenz sowie auf die Institutionalisierung von Kooperationen eingegangen. Hinsichtlich der Partnerwahl wurde analysiert, inwiefern die Präferenz für die Nutzung informeller bzw. formeller Verfahren der Partnerwahl durch die charakteristischen Eigenschaften von Familienunternehmen und den daraus resultierenden Einfluss der Familie bestimmt wird. Im Ergebnis wird gezeigt, dass die Entscheidung der Partnerwahl durch die Einbindung der Familie und durch die Präferenz für die Nutzung persönlicher Kontakte bestimmt wird. Ergänzend konnte festgestellt werden, dass sowohl der Partnerstandort, die Größe des Partners sowie das Kommunikationsverhalten mitbestimmend für die Partnerwahl sind.

In der Literatur wird vielfach unterstellt, dass Familienunternehmen eine Präferenz für die Kooperation mit anderen Familienunternehmen aufweisen. Insgesamt wurde festgestellt, dass zwei Drittel der befragten Familienunternehmen eine deutliche Präferenz für Familienunternehmen als Kooperationspartner aufweisen. Es wurde zudem untersucht, in welchem Umfang diese Präferenz auf die Charakteristika von Familienunternehmen zurückzuführen ist. Es zeigt sich, dass eine hohe Identität, eine starke Einbindung der Familie, die Geschäftsführung durch Familienmitglieder sowie die Anzahl der Anteils-

Partnerwahl
Anpassung der Partnerwahl zur optimalen Nutzung der persönlichen Kontakte.
Teilstrukturierung des Verfahrens sowie Erstellung eines Anforderungsprofils.
Zusätzliche Informationskanäle nutzen, um mögliche Partner zu identifizieren.
Partnerpräferenz
Vor- und Nachteile von Familienunternehmen als Kooperationspartner abwägen.
Anforderungen an Kommunikation, Zusammenarbeit und Partnerfit definieren.
Kooperationspartner primär nach verfolgten Ziele auswählen.
Institutionalisierung
Integration der Familie in den Entscheidungsprozess.
Vertrauensaufbau und persönliche Kontakte in der Institutionalisierung berücksichtigen.
Tatsächliche Chancen und Risiken erfassen und mit wahrgenommenen Risiken abgleichen.

Handlungsempfehlungen

eigner einen positiven Einfluss auf die Präferenz von Familienunternehmen nehmen. Ebenso nimmt die Präferenz mit steigendem Unternehmensalter zu. Diese Ergebnisse stützen die Grundannahme, dass die Partnerpräferenz auf die familienunternehmensspezifischen Charakteristika zurückzuführen ist.

Auch für die Institutionalisierung wurde untersucht, inwiefern diese durch die familienunternehmensspezifischen Charakteristika bestimmt ist. Im Rahmen der Literaturstudie zu den Einflussfaktoren einer solchen Entscheidung wurde festgestellt, dass ein wesentlicher Teil der Faktoren stets durch unternehmensinterne Charakteristika bestimmt wird. Auf der Ebene der familienunternehmensspezifischen Faktoren konnten sowohl für die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens, als auch für die Einbindung der Familie in den strategischen Entscheidungsprozess signifikante Einflüsse nachgewiesen werden. So geht mit einer starken Identitätsausprägung eine hohe Risikoaversion einher, mit der Folge, dass schwache Formen der Institutionalisierung bevorzugt werden. Dies ent-

spricht den identifizierten Zielen wie der Langfristorientierung, die durch eine Vermeidung von Risiko auch für folgende Generationen aufrechterhalten werden kann. Für eine starke Einbindung der Familie in den Entscheidungsprozess wird hingegen ein positiver Zusammenhang nachgewiesen, der auf eine verstärkte Nutzung formalisierter Kooperationsformen hinweist. Für das Vertrauen konnte ebenfalls ein hochsignifikanter Einfluss gezeigt werden, der die bisherigen Erkenntnisse zur Bedeutung persönlicher Kontakte in der Geschäftsführung bestätigt. Auch kann gezeigt werden, dass eine hohe Spezifität und hohe Kooperationserfahrung zu stärker institutionalisierten Formen der Kooperation führen. Somit kann auch für die Institutionalisierung nachgewiesen werden, dass diese durch die familienunternehmensspezifischen Charakteristika beeinflusst ist.

☎ Julian Taape

☎ (0251) 83-2 28 98

✉ julian.taape@
ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Motive von Einkaufskooperationen im Einzelhandel

Eine vergleichende Analyse verschiedener Branchen

Im deutschen Einzelhandel werden Kooperationen immer wichtiger, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. In verschiedenen Segmenten stehen jedoch unterschiedliche Motive im Vordergrund. In ihrer Bachelorarbeit vergleicht Alina Pohl Motive für Einkaufskooperationen im Lebensmittel-, im Textil- und im Elektronik Einzelhandel.

Einzelhändler gehen Kooperationen ein, um durch einen gebündelten Einkauf Synergieeffekte zu erzielen. Allerdings ist zu beobachten, dass zwischen den verschiedenen Branchen des Einzelhandels deutliche Unterschiede bezüglich der Kooperationsmotive bestehen. Es wird angenommen, dass diese Unterschiede überwiegend struktur- sowie entwicklungs- und geschichtshistorisch begründet sind und ein Zusammenhang zwischen dem

aus dem Konzentrationsgrad des Marktes resultierenden Wettbewerbsdruck und der Kooperationsausprägung besteht. Als zentrales Motiv wurde in den drei Fallstudien zu den unterschiedlichen Branchen die Erzielung von Kostenvorteilen identifiziert. Die Bedeutung des Zugangs zu Handelsmarken und des Erwerbs wettbewerbsrelevanter Kenntnisse sind zwar wichtige Aspekte, deren Rele-

vanz hängt jedoch vom konkreten Einzelfall ab.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Alina Pohl verfasst.

➔ Isabel Gull

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ isabel.gull@
ifg-muenster.de

Akquisitionen auf dem Bankenmarkt

Eine kritische Analyse der Ziele und Motive der Deutschen Bank AG

Die strategische Relevanz von M&A-Transaktionen geht bei Banken häufig über die bloße Hebung von Synergien hinaus. Persönliche Managementmotive sollten nicht immer außer Acht gelassen werden.

Carsten Wiltfang analysiert in seiner Bachelorarbeit die Zielsetzung und die Motive der Deutschen Bank AG bei der Akquisition der Postbank AG. Aus der Käuferperspektive hinterfragt er die durch die Deutsche Bank postulierten Synergieeffekte, indem er Jahresabschlussdaten analysiert. Er kommt zu dem Schluss, dass eine Synergiehebung vor allem durch Skaleneffekte im Retail Banking und in den Vertriebsstrukturen stattfinden konnte. Darüber hinaus können bei der Kapitalbeschaffung durch die Emission von Anleihen und Contingent Con-

vertible Bonds sowie die Nutzung von Verlustvorträgen und steuerlich abzugsfähigen Zinsaufwendungen weitere Motive für die genannte Transaktion identifiziert werden – die auch auf eine Plattformstrategie des damaligen Managements deuten.

Die gebildeten und verwendeten Kennzahlen lassen eine Synergiehebung nicht in allen durch die Bank kommunizierten Bereichen ersichtlich werden. Aufgrund dessen beschreibt Wiltfang in seiner Arbeit ebenfalls den Effekt der Dyssynergien bei einer Akquisition dieser Größen-

ordnung und vor allem bei der Integration der beiden Unternehmen. Darüber hinaus können persönliche Motive des Managements weder eindeutig nachgewiesen, noch ausgeschlossen werden.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Carsten Wiltfang verfasst.

➔ Susanne Guenther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@
ifg-muenster.de

Genossenschaftsbanken der Zukunft

Eine Analyse sozialer, technologischer und ökonomischer Trends

Genossenschaftsbanken werden von vielen Umweltentwicklungen erfasst und haben strategische Entscheidungen zu treffen.

Sarah Ohse analysiert anhand der Trends demographischer Wandel, Digitalisierung und zunehmende Regulierung die Implikationen für das strategische Management von Genossenschaftsbanken. Der demographische Wandel verändert insb. das Nachfrageverhalten und regionale Strukturen. Genossenschaftsbanken können hierbei ihrer Differenzierungsstrategie treu bleiben, sollten sich jedoch auf neue Zielkunden mit Produkten einstellen und junge Kunden gewinnen. Die Digitalisierung wirkt auf Genossenschaftsbanken insbesondere durch neues Verhalten der Konsumenten

sowie einen stärkeren Wettbewerbsdruck durch das Internet. Hierauf bildet die Multikanalstrategie – mit Filial- und Internetkonzepten – die geeignete strategische Option, um sich als aktueller qualitativ hochwertiger Begleiter des Kunden zu positionieren. Die neuen regulatorischen Anforderungen des Bankensektors erhöhen die bankinternen Kosten und erfordern eine möglichst effiziente und regulierungskonforme Bankgeschäftsstrategie. Hier müssen Genossenschaftsbanken sowohl institutsextern auf den Ausbau des Kundenvertrauens achten als auch institutsintern

Mitgliederinteressen, Aufwands-Ertragswirkungen und deren Wechselwirkungen sowie dem jeweiligen Zeithorizont Rechnung tragen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sarah Ohse verfasst.

☎ Christian Golnik

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

Herausforderungen und Potenziale der MaRisk

Risikomanagement in primären und sekundären Genossenschaftsbanken

Infolge der Finanzkrise werden primäre und sekundäre Genossenschaftsbanken in teils verschiedenen Bereichen und von unterschiedlicher Intensität von den MaRisk betroffen.

Es werden in der Analyse Differenzen der Potenziale und Herausforderungen durch die MaRisk zwischen primären und sekundären Genossenschaftsbanken sichtbar. Bieten sowohl die charakteristischen Öffnungsklauseln der MaRisk selbst, als auch die Organisation der genossenschaftlichen FinanzGruppe als Unterstützung der Banken vor Ort Potenziale für primäre Genossenschaftsbanken, so bildet der generelle bankspezifische Umsetzungsaufwand sowie die Implementierung der MaRisk eine erhebliche Herausforderung für diese Gruppe von Banken.

Sekundäre Genossenschaftsbanken profitieren vor dem Hintergrund der MaRisk auch von der genossenschaftlichen FinanzGruppe und deren Organisation, welche große Synergiepotenziale eröffnen. Sie sehen sich jedoch auch mit der entsprechenden Komplexitäts- und Gruppensteuerung sowie mit der besonderen Beachtung aufgrund ihrer Systemrelevanz durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht konfrontiert.

Die Arbeit identifiziert als entscheidenden Einflussfaktor auf das Ausmaß der entsprechenden Herausforderungen und Potenzialfelder das

Können und das Wollen des jeweiligen Bankrisikomanagements.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Christoph Kirchner verfasst.

☎ Christian Golnik

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

Die erste Regulierungsperiode der Anreizregulierung der Stromnetzbetreiber

Erfahrungen, Entwicklungen, Ausblick

Am 31.12.2013 ist die erste Regulierungsperiode der Anreizregulierung der Stromnetzbetreiber ausgelaufen. Zum Ende des Jahres 2014 wurde durch die Bundesnetzagentur ein Evaluationsbericht vorgelegt. Zeitgleich hierzu hat sich Michael Ruchte in seiner Arbeit mit den Entwicklungen und Erfahrungen aus der ersten Regulierungsperiode beschäftigt.

Der Schwerpunkt der Arbeit lag auf den Erfahrungen mit dem individuellen Effizienzvergleich als Teilkomponente der Anreizregulierung der Verteilnetzbetreiber. Anhand der Kriterien Effektivität und Effizienz wurde die Ausgestaltung des Regulierungsregimes in den theoretischen Kontext eingeordnet und beurteilt. Dazu wurden Stellungnahmen, Gutachten und wissenschaftliche Aufsätze herangezogen.

Die Arbeit kommt zu dem Ergebnis, dass es bisher sehr wenige gesicherte

Erkenntnisse über die tatsächliche Wirkung der Regulierung gibt. Auf theoretischer Ebene ist die Anreizregulierung mittels des Effizienzvergleichs in der Lage, die Netzbetreiber der stärksten realistischen Einsparungsvorgabe auszusetzen und darüber hinaus Anreize zur Kosteneinsparung zu geben. In der praktischen Umsetzung des Effizienzvergleichs zeigt sich allerdings eine Gegenläufigkeit von Effektivität und Effizienz der Regulierung. Nicht alle Anreize sind optimal, noch kann der optimale

Weg für die angestrebten Anreize gefunden werden. Infolgedessen steigt die Bedeutung einer kontinuierlichen Evaluierung der Regulierung.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Michael Ruchte verfasst.

➔ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

Kapazitätssicherung in der Stromerzeugung

Eine kriteriengestützte Analyse dezentraler Leistungsverpflichtungssysteme

Aktuelle Entwicklungen auf dem Strommarkt, wie die zunehmende Stromerzeugung unter Verwendung erneuerbarer Energien, können sich entscheidend auf die Stromversorgungssicherheit auswirken. Dezentrale Leistungsverpflichtungssysteme bieten eine Möglichkeit dieser Herausforderung zu begegnen.

Der Anteil der Stromerzeugung unter Verwendung regenerativer, oftmals dargebotsabhängiger Energieträger hat in den vergangenen Jahren drastisch zugenommen. Vor diesem Hintergrund stellt sich zunehmend die Frage, ob ein wettbewerblich organisierter Markt genügend Anreize für die Vorhaltung von Stromerzeugungskapazitäten bietet, um eine hinreichende Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Um einer Unterinvestition in Erzeugungskapazitäten entgegenzuwirken, die z. B. in Situationen mit geringer Einspeisung aus er-

neuerbaren Energien die Stromversorgung sicherstellen, ist der Einsatz von Kapazitätsmechanismen denkbar. Durch die Vergütung der Kapazitätsvorhaltung, ermöglichen Kapazitätsmechanismen den Kraftwerksbetreibern neben den Strommarkterlösen zusätzliche Einnahmen. In seiner Arbeit betrachtet Hannes Schumacher dezentrale Kapazitätsmechanismen, in denen bestimmte Marktakteure zur Vorhaltung einer, von ihrem jeweiligen Stromverbrauch abhängigen Kapazitätmenge verpflichtet werden. Dabei wird ein Analyseschema entwi-

ckelt, das auf den französischen dezentralen Kapazitätsmechanismus angewendet wird und unter anderem Aufschluss über dessen Effektivität und Effizienz bietet.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Hannes Schumacher verfasst.

➔ Silvia Poppen

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ silvia.poppen@ifg-muenster.de

Struktur und Prognose der EEG-Zahlungen

Eine Analyse auf Basis der Anlagenstammdaten

Die aus der EEG-Umlage resultierenden Zahlungen machen einen wachsenden Anteil der Stromrechnungen aus. Deshalb ist es wichtig die Struktur dieser Zahlungen zu kennen und daraus die Höhe der zukünftigen Belastungen durch das EEG herzuleiten.

Auf Basis der Anlagenstammdaten, die Informationen über alle in Deutschland installierten Erneuerbare Energien-Anlagen bereitstellen, lässt sich eine detaillierte Struktur des Anlagenparks erstellen. Dieses betrifft insbesondere die Inbetriebnahme, das zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme gültige Förderungsregime und die Größe und die Art der Anlage. Mit Hilfe dieser Daten erarbeitet Daniel Becker eine detaillierte Strukturierung der bestehenden EE-Anlagen und der Struktur der Zahlungen aus den einzelnen Förderregimen.

Auf Basis dieser Analyse ist es ihm möglich die bereits fest zugesagten Zahlungen, die aus den bestehenden Anlagen in der Zukunft in einem Basisszenario abgeleitet werden, zu prognostizieren. Hierauf baut er anschließend zwei weitere Szenarien auf, die aus den Ausbauzielen zum Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien abgeleitet werden. Damit sind auch neue in der Zukunft entstehende Anlagen – unter der Annahme eines unveränderten Förderregimes – in die Prognose integriert, so dass realistische Abschätzungen über die in

Zukunft notwendigen Zahlungen entstehen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Daniel Becker verfasst.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ teric.meyer@ifg-muenster.de

Die herausfordernde Operationalisierung von Transaktionskosten

Eine Bestandsaufnahme der diskutierten Ansätze in der Literatur

Mithilfe des Transaktionskostenansatzes wird versucht, Aussagen bezüglich der Optimalität von Organisationsentscheidungen zu treffen. Diese Aussagen werden in der Literatur mitunter dahingehend kritisiert, dass die zugrundeliegenden Hypothesen nicht für eine formale Überprüfung geeignet sind.

Der Grund hierfür liegt im Wesentlichen darin, dass die zentrale Größe „Transaktionskosten“ im Zuge der Operationalisierung nicht in geeigneter Form messbar gemacht wird. Vor diesem Hintergrund nimmt Alexander Hummelt eine Bestandsaufnahme der bisher in der Literatur diskutierten Ansätze zur Operationalisierung von Transaktionskosten vor. Dies sind im Rahmen der statischen Sichtweise der Ansatz nach Coase, der Governance-Ansatz und der Messkosten-Ansatz. Zusätzlich wird auch noch ein Ansatz

berücksichtigt, der der dynamischen Sichtweise Rechnung trägt. Im Laufe der Arbeit gelangt Herr Hummelt zu dem Ergebnis, dass es einen negativen Zusammenhang zwischen der Eignung der Operationalisierung und dem Geltungsbereich gibt: Ansätze, die eine umfassende, allgemeingültige Erklärung für beobachtbare Organisationsformen liefern, verfügen nicht über eine geeignete Operationalisierung; Ansätze, die nur auf einen eingeschränkten Geltungsbereich abzielen, hingegen schon. In der Folge

ist der absolute Anspruch auf formale Überprüfbarkeit des Transaktionskostenansatzes nicht haltbar.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Alexander Hummelt verfasst.

➔ Jochen Wicher

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ jochen.wicher@ifg-muenster.de

Bedeutung von Vertrauen in F&E-Kooperationen

Eine Analyse anhand der Prinzipal-Agenten-Theorie

Schnelle technische Veränderungen und der dynamische Wandel des verfügbaren Wissens wirken sich auf die Forschung & Entwicklung von Unternehmen aus. Dies ist einer der Gründe warum Unternehmen zunehmend F&E-Kooperationen eingehen.

Allerdings sind F&E-Kooperationen mit Risiken verbunden, da hierbei u.a. unternehmensspezifisches Wissen ausgetauscht wird. Kimberly Koch analysiert in ihrer Arbeit die Probleme, die in F&E-Kooperationen auftreten können und stellt mit der Adversen Selektion, dem Moral Hazard sowie dem Hold-Up, die drei Organisationsprobleme der Prinzipal-Agenten-Theorie heraus. Anschließend werden Lösungsmöglichkeiten dargestellt, mit denen sich diese Probleme bewältigen lassen, wobei der Fokus auf der Lösung durch Vertrauen liegt.

Kimberly Koch zeigt, dass Vertrauen zu einer Förderung der Zusammenarbeit in F&E-Kooperationen führen kann. Gleichzeitig betont sie, dass Vertrauen ebenfalls mit Risiken verbunden ist. So braucht der Aufbau von Vertrauen zwischen den Partnern Zeit. Diese soll allerdings bei F&E-Kooperationen minimiert werden, um die Entwicklung in kurzer Zeit voranzutreiben. Kimberly Koch kommt zu dem Ergebnis, dass Vertrauen alternative Lösungsmöglichkeiten, wie das Signaling oder die Vertragsausgestaltung unterstützen kann um eine er-

folgreiche F&E-Kooperation zu führen. Diese Erkenntnis wird ebenfalls durch die Analyse eines Fallbeispiels untermauert.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Kimberly Koch verfasst.

➔ Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@
ifg-muenster.de

Die Europäische Bankenunion und die ungeklärte Finalität Europas

Eine ökonomisch-politische Analyse der Zusammenhänge

Die Europäische Finanz- und Wirtschaftskrise hat sowohl Lücken bei der Integration der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion als auch institutionelle Schwächen in der Architektur der EU offenbart. Die Aufsichtsstrukturen haben sich aufgrund der stark verflochtenen europäischen Finanzmärkte als nicht mehr zeitgemäß erwiesen.

Auch wenn die europäische Integration eine historisch gesehen erstmalig lang anhaltende Erfolgsgeschichte ist, wird heute hauptsächlich von der Krise der EU gesprochen und an Stelle von weiterer Integration vergrößern sich eher die Unterschiede. Dabei war die europäische Integration schon immer von vielen unterschiedlichen Einflussfaktoren geprägt, die es im Zusammenhang mit einer fehlenden rechtlichen Zielsetzung der Finalität der EU sehr schwierig machen, die weitere Entwicklung der EU vorher-

zusagen. Aus diesem Grund basiert die Analyse der Zusammenhänge zwischen Europäischer Bankenunion und der Finalität der EU auf potenziellen Zukunftsszenarien. Stephanie Düker konnte in ihrer Arbeit sowohl einen Einfluss der vermeintlichen weiteren Entwicklung der EU auf die Europäische Bankenunion nachweisen als auch darlegen, dass die Europäische Bankenunion ihrerseits auch das Potenzial hat, die Finalität der EU zu beeinflussen. Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, dass die europäi-

sche Integrationsgeschichte zweifelsohne Einfluss auf die Entstehung und derzeitige Ausgestaltung der Bankenunion hatte.

Information

Die Masterarbeit wurde von Stephanie Düker verfasst.

➔ Andreas Schenkel

☎ (0251) 83-2 29 95

✉ andreas.schenkel@
ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Beratungsqualität im Privatkundensegment genossenschaftlicher Primärbanken vor dem Hintergrund der Digitalisierung zentraler Vertriebsaktivitäten

Eine theoriebasierte empirische Analyse für den deutschen Raum unter besonderer Berücksichtigung der Interaktion zwischen Bank, Berater und Kunde im Bereich der Anlageberatung

Sowohl im Rahmen des akademischen Diskurses als auch in der bankbetriebswirtschaftlichen Praxis hat das Thema Beratungsqualität in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. In wissenschaftlichen Fachzeitschriften sind entsprechende Diskussionen unter dem Begriff Financial Advice geführt worden und in der Praxis hat beispielsweise der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) ein verbundweites Großprojekt namens Beratungsqualität aufgelegt. Zudem werden in der Politik einschlägige Debatten zum Thema geführt – insbesondere mit Bezug zum Verbraucherschutz. Mit diesem Forschungsvorhaben soll ein neuer Beitrag zum Themengebiet geleistet werden, der sowohl die wissenschaftliche Diskussion ergänzt als auch wichtige Erkenntnisse für die strategische Positionierung von genossenschaftlichen Primärbanken im Privatkundensegment liefert.

Von der globalen Finanzkrise im Jahr 2008 sind auch einige Privatkunden deutscher Banken direkt betroffen gewesen. Insbesondere im Kontext der Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers ist es zur unmittelbaren Schädigung von Anlegern in Deutschland gekommen, die beispielsweise Zertifikate dieses Emittenten über ihre Hausbank erworben hatten. Einige betroffene Kunden haben daraufhin juristische Schritte gegen ihre heimischen Kreditinstitute wegen fehlerhafter Beratung eingeleitet. Dieser Umstand hat nicht zuletzt auch den politischen Akteuren nochmals vor Augen geführt, dass die Anlageberatung in Banken eine in weiten Teilen auf Kundenvertrauen basierende Finanzdienstleis-

tung ist. Aufgrund ihrer Komplexität ist sie dabei grundsätzlich anfällig für Fehler und daher mit einem erheblichen Schadenspotenzial verbunden. Diese Gegebenheiten haben den Gesetzgeber in der Folge dazu veranlasst, die Annahme einer effizienten Marktlösung in diesem Bereich aufzugeben und demgemäß einige wirtschaftspolitische Eingriffe zum kollektiven Schutz des Verbrauchers vorzunehmen. Anfang 2010 führte der Gesetzgeber zunächst die Pflicht für Banken ein, über jede Anlageberatung bei Privatkunden ein schriftliches Protokoll zu erstellen; Ende 2012 trat zudem die gesetzliche Grundlage für das zentral geführte Mitarbeiter- und Beschwerderegister der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

(BaFin) in Kraft. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Frage nach der Beratungsqualität beziehungsweise deren Sicherstellung.

Neben den seit der Finanzkrise in vielen Bereichen zunehmenden Regulierungsvorschriften gibt es aber noch weitere Faktoren, die derzeit finanziellen Druck auf die Ergebnisse der Banken ausüben. Neben der auf die Margen drückenden Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) sind hier der globalisierungsbedingte intensive Wettbewerb zwischen den Instituten um die Gunst der Kunden sowie die Digitalisierung der Branche und der damit verbundene erhöhte Investitionsbedarf zu nennen. Der Verkaufsdruck erhöht sich vielerorts und macht gerade auch im Re-

tailbanking-Bereich den Einsatz einer zielgerichteten IT-gestützten Vertriebssteuerung notwendig, die durch ein flexibles Controlling einerseits sowie ein intelligentes Customer-Relationship-Management (CRM) andererseits versucht, auch langfristig positive Deckungsbeiträge in jedem Kundensegment sicherzustellen. Insbesondere auch vor diesem Hintergrund wird die Aktualität und Tragweite des Themas Beratungsqualität deutlich.

Die ökonomische Theorie liefert primär über verschiedene Modellansätze im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Problematik einen Zugang zu diesem Gebiet. So lässt sich das branchentypische Verhältnis zwischen Bank, Berater und Kunde als komplexe Prinzipal-Agenten-Beziehung interpretieren, in der zunächst die Bank (Prinzipal) dem Berater (Agent) durch eine feste Kundenzuordnung den Auftrag zur Betreuung des Kunden erteilt. Des Weiteren erteilt aber auch der Kunde (Prinzipal) dem Berater (Agent) ein entsprechendes Mandat, indem er dessen Leistungen fortwährend über den Markt nachfragt. Diese Konstellation scheint den Berater wiederum in eine Art „Doppelagentenrolle“ zu rücken, was gewisse Potenziale für Interessenkonflikte in sich birgt. Der zentrale Aspekt an dieser Stelle ist, ob (und wenn ja wie) der Berater gleichzeitig im Interesse von Bank und Kunde agieren kann.

In diesem Kontext wird – vor allem seitens der Verbraucherschützer – gerade auch das traditionell weit verbreitete Modell der provisionsbasierten Beratung immer wieder in Frage gestellt. Aber die Honorarberatung als

mögliche Alternative bietet eigene Potenziale für Fehlberatungen. Zwar würden sich die Anreizstrukturen auf Seiten der Berater durch einen derartigen Systemwechsel verändern, aber eine Beratungssituation ohne jeden Fehlanreiz vermag auch sie nicht zu generieren. Die Politik versucht dennoch die Honorarberatung zu etablieren. Um für die Kunden zumindest eine Auswahlmöglichkeit am Markt zu schaffen, gilt seit Mitte 2014 das neue Honoraranlageberatungsgesetz. Von Bedeutung in puncto Beratungsqualität ist jedoch vielmehr die institutionelle Organisationsstruktur der betrachteten Bank. Während beispielsweise bei börsennotierten Großbanken gewisse Interessenkonflikte und Fehlanreize hinsichtlich der angebotenen Beratungsleistungen aufgrund einer strikten Orientierung am ShareholderValue noch durchaus plausibel erscheinen, ist vor allem bei Genossenschaftsbanken – bedingt durch ihre besondere Governance-Struktur – ein intrinsisches Potenzial für die Abschwächung dieser Problematik zu erkennen. Zu beachten ist hier, dass Kunden sehr häufig auch Mitglieder und damit Eigentümer ihrer Bank sind und demgemäß eine besondere Kontrollmöglichkeit über die geleisteten Beratungstätigkeiten besteht.

Auch wenn grundsätzlich alle Banken einen gewissen Gewinnbedarf zur Existenzsicherung anmelden müssen, so stellt die rechtlich verankerte Orientierung von Genossenschaftsbanken am MemberValue dennoch ein Alleinstellungsmerkmal bezogen auf den primären Geschäftszweck dar, was der Kommunikation von Bera-

tungsqualität am Markt eine besondere Glaubwürdigkeit verleihen kann. Die zentralen Eigenschaften einer genossenschaftlichen Mitgliedschaft – allen voran das Konstrukt einer Personalunion aus Kunde und Eigentümer – offenbaren das Potenzial von Genossenschaftsbanken, beim Thema Beratungsqualität gegenüber anderen Akteuren am Markt einen Wettbewerbsvorteil zu haben.

In diesem Forschungsprojekt wird daher der Frage nachgegangen, inwieweit die Governance-Struktur von Genossenschaftsbanken beziehungsweise ihre Orientierung am MemberValue-Prinzip einen positiven Einfluss auf die Beratungsqualität nehmen kann und welche Rolle die Ausgestaltung der Vertriebssteuerung sowie die zunehmende Digitalisierung zentraler Vertriebsaktivitäten in diesem Umfeld spielen.

Die Forschungsfrage wird mit Bezug zum Privatkundensegment genossenschaftlicher Primärbanken beleuchtet, da gerade in diesem Segment der Trend zur Digitalisierung der Vertriebsaktivitäten viele Veränderungen hervorgerufen hat, die sich einerseits auf die Erwartungen der Kunden und andererseits auf die bankinterne Steuerung der Vertriebsprozesse beziehen. Ziel ist die Anfertigung einer theoriebasierten empirischen Analyse unter besonderer Berücksichtigung der (Doppel-)Rolle des Kundenberaters im Bereich der Anlageberatung.

☎ Jan Henrik Schröder

☎ (0251) 83-2 28 97

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

Die Integration des europäischen Private Equity-Marktes

Eine empirische Untersuchung

Ausgehend von den USA hat sich das Geschäftsmodell von Private Equity-Gesellschaften in der restlichen Welt verbreitet. Europa ist dabei zum zweitwichtigsten Markt nach den USA geworden. Auch wenn die nationalen Private Equity-Märkte in Europa teilweise noch sehr unterschiedlich ausgeprägt sind, sind diese durch die ökonomische Integration Europas und die Einführung der gemeinsamen Währung weiter zusammengewachsen.

Die Anlageklasse Private Equity hat sich in den letzten 35 Jahren zu einem festen Bestandteil des Investitionsportfolios von großen institutionellen Investoren wie Versicherungen, Pensionsfonds und Banken entwickelt. Im Zeitraum von 1980 bis 2004 ist das den Private Equity-Fonds weltweit zugewiesene Kapital von fünf Milliarden auf 300 Milliarden US-Dollar gestiegen. Besonders in der momentanen Phase niedriger Zinsen spielt Private Equity eine zunehmend wichtigere Rolle in der Anlagestrategie von Investoren, da diese versuchen, ihre Renditeversprechungen gegenüber ihren Anlegern zu erfüllen. Auch für die Unternehmen spielt diese Form der Unternehmensfinanzierung sowohl als Venture Capital in der Frühfinanzierung als auch als Buyout Capital eine immer wichtigere Rolle. Neben der Finanzierung unterstützen die Private Equity-Gesellschaften ihre Portfoliofirmen auch durch ihren Managementinput. In der Öffentlichkeit wird dabei die Vereinbarkeit der langfristigen Entwicklung der Portfoliofirmen und das Interesse der Investoren an der kurzfristigen Zielrendite kontrovers diskutiert. Nach den USA ist Europa der zweitwichtigste Markt für Private Equity. Jedoch ist dieser Markt in Europa sehr

unterschiedlich ausgebildet. Während beispielsweise 2014 im Vereinigten Königreich der Anteil von Private Equity-Investitionen am BIP 0,72 % betrug, lag dieser in Frankreich nur bei 0,42 %, in Deutschland und in Italien sogar nur bei 0,2 % bzw. 0,04 %. Gründe für diese Differenzen liegen unter anderem in den unterschiedlichen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen, der wirtschaftlichen Entwicklung sowie der Ausgestaltung der Finanzmärkte. Auch wenn die Unterschiede in der europäischen Private Equity-Aktivität noch substantiell sind, haben sich diese in den vergangenen Jahren, auch durch die europäische Integration, verringert.

Im Rahmen des Promotionsvorhabens soll deshalb umfassend analysiert werden, inwieweit die Fragmentierung des europäischen Privaten Equity-Markts noch vorhanden ist oder ob sich dieser zu einem einheitlichen Markt entwickelt. Dazu sollen einführend die relevanten länderspezifischen Unterschiede ausgearbeitet werden und eine deskriptive Untersuchung der Private Equity-Investitionen und ihrer Entwicklung erfolgen. Der empirische Teil der Arbeit basiert zum einen auf der Untersuchung, ob die Einführung des Euros, welche mit

einer Verringerung der Transaktionskosten verbunden ist, und die wirtschaftliche Integration Europas zu einem Anstieg der grenzüberschreitenden Investitionen geführt haben. Dabei soll unter anderem auch geklärt werden, welchen Einfluss die Konvergenz der Wirtschaftszyklen in Europa hat und ob Private Equity-Investitionen stärker sektor- als länderorientiert geworden sind. Zum anderen soll die Integration anhand verschiedener Maße, welche zur Untersuchung der Integration anderer Bereiche des europäischen Finanzmarktes, beispielsweise des Aktienmarktes, herangezogen werden, untersucht werden. Dazu soll die Konvergenz europäischer Private Equity-Investitionen anhand von Konvergenzindikatoren aus der Wachstumsliteratur untersucht werden. Zudem soll durch eine Kointegrationsanalyse der Investitionen in den europäischen Ländern ein weiteres Maß der „Integrationsanalyse“ herangezogen werden.

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

Berichte aus der Lehre

Regulierung der Telekommunikationsmärkte

Aktuelle Entwicklungen aus Sicht der Deutschen Telekom AG

Im Rahmen der Mastervorlesung Regulierungsökonomik hielt Dr. Andreas Westermeier, Referent der Deutschen Telekom AG, Group Public & Regulatory Affairs, im Wintersemester einen Vortrag über aktuelle Entwicklungen der Telekommunikationsregulierung.

Die Regulierung der Telekommunikationsmärkte wird durch vielfältige Veränderungen, wie z. B. der zunehmenden Digitalisierung, höheren Kapazitätsanforderungen und sich verändernden Marktstrukturen herausgefordert. So stellt sich im Zuge der zunehmenden Konvergenz der Telekommunikationsmärkte die Frage, ob die Definition der zu regulierenden Märkte bzw. die Regulierungsintensität überdacht werden muss. Globale Internetunternehmen bieten verstärkt Telekommunikationsdienstleistungen an. Von Kunden können beispielsweise SMS durch Textnachrichten über verschiedene Internetplattformen wie z. B. WhatsApp substituiert werden. Damit verstärken diese Internetunternehmen den Wettbewerbsdruck, dem die Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen ausgesetzt sind.

Dies ist eine der Entwicklungen des Telekommunikationsmarktes, die Andreas Westermeier im Rahmen seines Gastvortrages in der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik vorstellte. Als reguliertes Telekommunikationsunternehmen steht die Deutsche Telekom AG in den Wettbewerbsbereichen der Wertschöpfungskette in zunehmendem Wettbewerb mit global agierenden Telekommunikations-



Dr. Andreas Westermeier,
Deutsche Telekom AG

unternehmen sowie Internetunternehmen, die Telekommunikationsdienstleistungen anbieten. Auf den gesättigten Wettbewerbsmärkten stellen sich zudem niedrige Endkundenpreise ein. Die Bundesregierung hat sich das Ziel einer flächendeckenden Breitbandversorgung mit mindestens 50 Mbit/s bis 2018 gesetzt. Dabei zeigte Westermeier auf, dass die Investitionskosten des Breitbandausbaus in Form eines Glasfaservollausbaus deutlich die eines Ausbaus unter Verwendung unterschiedlicher Technologien übersteigen. Die Pro-Kopf-Investitionen im Bereich der Telekommunikation

liegen in der EU deutlich unter denen des US-amerikanischen und des asiatischen Raums. Der europäische Markt zeichnet sich allerdings durch geringere Umsatzerlöse der Telekommunikationsunternehmen aus.

Westermeier stellte darüber hinaus ausgewählte regulierungstheoretische Ansätze in Verbindung mit aktuellen Entwicklungen in der Telekommunikationsbranche vor. So verlangsamten beispielsweise Frequenzversteigerungen entgegen der Annahmen der Regulierungstheorie aufgrund hoher Auktionskosten den Ausbau der mobilen Breitbandnetze. Regulierungstheoretische Konzepte, wie beispielsweise die Investitionsleiter, sollten unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen überdacht werden.

Den Studierenden wurde die Möglichkeit gegeben Fragen zu stellen. Dabei zeigte sich das deutliche Interesse der Studierenden an der aktuellen Diskussion der Netzneutralität sowie der Konvergenz der Telekommunikationsmärkte.

➔ Silvia Poppen
☎ (0251) 83-2 28 94
✉ silvia.poppen@ifg-muenster.de

Regulierung des Elektrizitätssektors

Aktuelle Entwicklungen der Energiewirtschaft

Im Rahmen der Mastervorlesung Regulierungsökonomik hielt Prof. Dr. Henning Rentz, Leiter des Führungskräfte-Managements der RWE AG, im vergangenen Wintersemester einen Vortrag über aktuelle Entwicklungen der Regulierung in der Energiewirtschaft.

Die klassische Stromerzeugung verliert für Energieversorger zunehmend an Attraktivität. Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft stellt in einer Ende 2014 durchgeführte Umfrage unter Geschäftsführern von Energieversorgern fest, dass die Stromerzeugung auf Basis fossiler Brennstoffe sich in 69 % der Fälle negativ auf das Geschäftsergebnis ausgewirkt hat. Während sich die Stromerzeugung unter Verwendung regenerativer Energieträger positiv entwickelt, stellt sich somit zunehmend die Frage, ob der Markt genügend Anreize für die Vorhaltung von Stromerzeugungskapazitäten bietet, die in Situationen mit geringer Einspeisung aus erneuerbaren Energien die Stromversorgung sicherstellen. Gleichzeitig entwickelt sich aufgrund steigender regenerativer Stromerzeugung im Norden und veränderter Erzeugungs- und Verbrauchsstrukturen im Süden eine verstärkt lastferne Erzeugungslandschaft.

Prof. Dr. Henning Rentz ging im Rahmen seines Gastvortrages in der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik unter anderem auf diese aktuelle Entwicklung des Elektrizitätsmarktes ein. Am Beispiel der Photovoltaik-Einspeisung veranschaulichte Rentz die drastischen Auswirkungen für die konventionelle Stromerzeugung. In der Vergangenheit wurden Lastspitzen mit hoher Stromnachfrage, die



Prof. Dr. Henning Rentz,
RWE AG

vor allem in den Mittagsstunden auftraten, insbesondere durch Gaskraftwerke bedient. Dabei werden Gaskraftwerke aufgrund ihrer vergleichsweise hohen Grenzkosten in der Stromerzeugung in der Regel für den Ausgleich der Lastspitzen, nicht für die Grundlast, eingesetzt. Die massive Stromeinspeisung aus Photovoltaikanlagen deckt nun die Lastspitzen, die zuvor von Gaskraftwerken bedient wurden. In der Folge werden die Erzeugungskapazitäten der Gaskraftwerke aufgrund des fehlenden Einsatzes in der Stromerzeugung zunehmend stillgelegt.

Eine Herausforderung für international tätige Energieversorgungsunternehmen sind die national unterschied-

lichen wirtschaftspolitischen Ansätze und Maßnahmen, die den Energiesektor betreffen. So unterscheiden sich die Regulierungswelten in der EU aufgrund unterschiedlicher Regulierungsphilosophien maßgeblich. Während beispielsweise in Großbritannien ein vollständiges Ownership-Unterbundling der Stromerzeugung von den Stromnetzen vollzogen wurde, wird in Deutschland von einem Großteil der betroffenen Unternehmen die bestehende Ausnahmeregelung genutzt. Gerade in Bezug auf die oben dargestellte Problematik der notwendigen Kapazitätsvorhaltung, werden national deutlich unterschiedliche Ansätze verfolgt. Rentz betonte weiter die Bedeutung einer konsistenten Regulierung, da insbesondere ein regulatorischer Raubüberfall deutliche Auswirkungen auf die Investitionsbereitschaft der Energieunternehmen hat. Den Zuhörern wurde die Möglichkeit geboten Fragen zu aktuellen Entwicklungen und den dargestellten Herausforderungen zu stellen. Die Studierenden beteiligten sich mit interessanten Fragen, die den gelungenen Praxisvortrag abrundeten.

☎ Silvia Poppen
☎ (0251) 83-2 28 94
✉ silvia.poppen@ifg-muenster.de

Due Diligence in der M&A-Praxis

Gastvortrag von Dr. Marc Barrantes, Ernst & Young

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2014/2015 stellte Dr. Marc Barrantes, Senior Manager im Bereich Restructuring bei EY, die Relevanz der Due Diligence für M&A-Transaktionen dar. Dies machte er insbesondere anhand eines Praxisbeispiel eines Exit-Prozesses deutlich.

Bevor Marc Barrantes im Hauptteil seines Vortrages auf die Inhalte und Anforderungen an die Due Diligence eingegangen ist, stellte er anfangs die momentane Situation des M&A-Marktes dar. Anhand des EY Capital Confidence Barometer zeigte Marc Barrantes auf, dass Anzeichen einer verbesserten Stimmung auf den M&A-Markt zu erkennen sind und Transaktionen wieder vermehrt in den Fokus der Unternehmen rücken. Besonders interessant ist zu beobachten, dass im Rahmen der M&A-Strategie der Unternehmen verstärkt Effizienzverbesserungen sowie die Erschließung neuer geographischer Märkte stehen.

Im zweiten Teil seines Vortrages stellte Marc Barrantes die außerordentliche Bedeutung der Due Diligence für einen erfolgreichen M&A-Prozess dar. Insbesondere für eine angemessene Unternehmensbewertung sowie eine qualifizierte Transaktionsentscheidung ist eine gründliche Due Diligence erforderlich. Die Komplexität des Prozesses spiegelt sich in den verschiedenen Arten der Due Diligence wie z. B. der Financial Due Diligence, der Tax Due Diligence oder der Organisational Due Diligence wider, welche den Einsatz qualifizierter Spezialisten notwendig macht. Die erfolgreiche



Dr. Marc Barrantes,
Senior Manager, Ernst & Young

Zusammenführung der Erkenntnisse der einzelnen Bereiche und die Einbettung dieser in den M&A-Prozess bedingt eine intensive Kommunikation der beteiligten Akteure und ist essentiell für eine erfolgreiche Gestaltung der Transaktion.

Die Relevanz der theoretischen Erkenntnisse über die Due Diligence für die Praxis stellte Barrantes durch ein Praxisbeispiel eines Exit-Prozesses einer Private-Equity-Gesellschaft heraus. Er verdeutlichte dabei die besondere Relevanz des in der Vorlesung dargestellten Grundmusters des Due Diligence-Prozesses, in der Transaktionsberatung, wengleich die Be-

sonderheiten einer jeden einzelnen Transaktionen eine differenzierte Fokussierungen auf Teilbereiche und eine Anpassung des Due Diligence-Prozesses erforderlichen machen. Zudem wurde beispielhaft aufgezeigt, welche Themenfelder in den verschiedenen Due Diligence-Bereichen angesprochen und analysiert werden müssen.

Der interessante Vortrag von Marc Barrantes knüpfte sehr gut an die in der Vorlesung besprochenen Inhalte an und konnte diese durch seine Praxisausführungen weiter vertiefen. Der Erfolg dieser Veranstaltung spiegelte sich auch in der großen Zuhörerzahl und der anschließenden intensiven Diskussion wieder. Abschließend lässt sich sagen, dass der Vortrag die besondere Praxisrelevanz der Vorlesung „Mergers & Akquisitionen“ verdeutlicht und das Interesse der Studierenden an dieser Thematik und dem Berufsfeld weiter angeregt hat.

➔ Claudius Rauhut

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ claudius.rauhut@ifg-muenster.de

Fusionskontrolle in der Praxis

Eine ökonomische Betrachtung

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2014/2015 stellten Hanna Rotarius und Sebastian Theuer, Consultants des ökonomischen Beratungsunternehmens Frontier Economics, die wesentlichen Aspekte der Anwendung fusionskontrollrechtlicher Bestimmungen in der Praxis dar.

Die ökonomische Beratung von fusionswilligen Unternehmen ist von wesentlicher Bedeutung, um die Auswirkungen der Fusion abschätzen zu können. Dabei steigt die Bedeutung der ökonomischen Beratung mit steigender Transaktionsgröße. Ihren Gastvortrag teilten Hanna Rotarius und Sebastian Theuer in zwei große Themenbereiche auf. Zunächst erörterte Sebastian Theuer die Probleme der Marktabgrenzung, woraufhin Hanna Rotarius die Methodik der Erfassung unilateraler Effekte aufzeigte. Theuer machte eingangs deutlich, dass die Eingrenzung des relevanten Marktes eine auf ökonomischer Ebene nicht triviale Herausforderung darstellt. Im Vortrag wurde hierbei im Fokus auf die sachliche Marktabgrenzung eingegangen, die über die theoretische Fundierung des SSNIP (Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices)-Tests operationalisiert wird. Auf die Darstellung der theoretischen Grundlagen folgte eine Diskussion der praktischen Anwendung der Verfahren zur Marktabgrenzung. In der Anwendung stellt dabei insbesondere die Erfassung relevanter Informationen eine wesentliche Herausforderung dar. Die Praxisrelevanz einer geografischen Marktabgrenzung stellte er anschließend am Beispiel der Einzugsbereiche von Flughäfen dar. Im zweiten Teil des Vortrags stellte Hanna Rotarius die



Hanna Rotarius,
Consultant, Frontier Economics



Sebastian Theuer,
Consultant, Frontier Economics

Auswirkungen von marktmachtbegründenden Fusionen dar. Hierbei fokussierte sie die unilateralen Effekte. Diese sind insbesondere für die M&A-Aktivität von Relevanz, da fusionierte Unternehmen nach erfolgreicher Transaktion möglicherweise Anreize haben, die Preise zu erhöhen (unilaterale Effekte), was schließlich zu Verlusten an Konsumentenrente führt. In Ihrem Vortrag ging Hanna Rotarius explizit auf die unilateralen Effekte ein. Aus der Perspektive der praktischen Messung stellte sie in der Folge wesentliche Ansätze zur Messung dieser Effekte wie den GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index)-Ansatz vor. Dieser Ansatz misst den Anreiz der Unternehmen, die Preise nach erfolgreicher Fusion zu erhöhen. Der GUPPI-Ansatz hat hierbei den Vorteil, dass er ein vergleichsweise einfaches Verfahren darstellt, im Gegensatz zu Verfahren wie einer vollum-

fänglichen Fusionsmodellierung. Im Rahmen einer formaltheoretischen Herleitung erklärte Rotarius die Berechnung des GUPPI und arbeitete dabei insbesondere die argumentativen Hintergründe heraus, die eine wesentliche Bedeutung in der Praxis einnehmen, um die Ergebnisse der Fusion argumentativ darlegen zu können. Abschließend wurde gezeigt, dass dieses Konzept insbesondere in Großbritannien bereits in vielen Fällen der Lebensmittelbranche und der Telekommunikation Anwendung findet. Der Beitrag wurde von den Studierenden sehr gut aufgenommen, was sicherlich auf die guten Beispiele aus der Praxis zurückzuführen ist.

☎ Julian Taape
☎ (0251) 83-2 28 91
✉ julian.taape@ifg-muenster.de

„Wer nicht kooperiert, verliert!“

Einblicke in die Unternehmenspraxis

Im Rahmen der Wahlfachvorlesung UK: Governance erläuterte Benedict Kober, Sprecher des Vorstands der EURONICS Deutschland eG, den Studierenden im vergangenen Wintersemester welche Herausforderungen das Unternehmen mit Kooperationen meistern kann.

„Wer nicht kooperiert, verliert!“ Mit dieser Aussage machte Benedict Kober bereits zu Beginn seines Vortrags deutlich, dass Kooperationen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Für Euronics in der Consumer-Electronics-Branche sind Kooperationen unerlässlich. Kober nennt in seinem Vortrag drei Bereiche, in denen Euronics kooperiert: Erstens kooperiert Euronics im Einkauf, da sich hier Leistungen und Mengen durch Größe bündeln lassen. Zweitens sind ebenfalls Kooperationen im Bereich Marken für Euronics unerlässlich, um einen Zugang zu anderen Marken zu bekommen, die bereits Präsenz haben. Drittens kooperiert Euronics im IT-Bereich, denn auf diese Weise lassen sich IT-Systeme realisieren, die im Alleingang nicht möglich sind. Kober stellte zudem die Herausforderungen dar, die Euronics in Zukunft meistern muss. So müssen die traditionellen Händler in der Consumer-Electronics-Branche anpassungsfähig sein, indem sie sich immer wieder neu erfinden da sie ansonsten aus dem Markt ausscheiden werden. Zudem wird die Zukunft vom „Multi-Touchpoint-Management“ gekennzeichnet sein. Unter einem Touchpoint werden die Schnittstellen eines Unternehmens mit seinen Kunden verstanden. So weist Kober darauf hin, dass das Erinnerungsvermögen der Kunden abhängig von der Art der aufgenommenen In-



Benedict Kober, Vorstandssprecher,
EURONICS Deutschland eG

formation ist. Demnach kann sich ein Kunde nur an 10 % des Gelesenen erinnern, aber an 90 % des Erlebten. Folglich gewinnt der Erlebniskauf immer mehr an Bedeutung. Eine weitere Herausforderung ist, dass Kunden ihre Einkäufe verstärkt über das Internet tätigen. Gleichzeitig geben sie bei ihrem Kauf im stationären Geschäft mehr Geld aus. Deshalb rückt laut Kober in Zukunft die Verzahnung zwischen on- und offline-Kauf in den Fokus. Benedict Kober stellte in seinem Vortrag deutlich heraus, dass Euronics diese Herausforderungen meistern kann. Vor allem für das Erreichen der Kunden sind Kooperationen aus Sicht der Euronics sinnvoll, da sich auf diese Weise zum einen die Ladengeschäfte einfacher zu Erlebniswelten umbauen lassen. Zum anderen kann

durch eine Kooperation eine Marke gestärkt werden, die wiederum bei den Kunden Vertrauen schaffen kann. Während seines Vortrags nutzte Benedict Kober einige interaktive Elemente, um den Studierenden einen Einblick in die vielfältige Kundenansprache von Euronics zu geben.

Im Anschluss hatten die Studierenden die Möglichkeit Fragen zu Euronics und dem Kooperationsverhalten zu stellen. Die Studierenden interessierte hier unter anderem, woran Kooperationen scheitern können. Benedict Kober erklärte, dass immer mehr Unternehmen in die „Dienstleistungsfalle“ tappen. So gehen Unternehmen Kooperationen ein, um Dienstleistungen anzubieten, die für den Kunden keinen Mehrwert aufweisen und daher nicht mehr wirtschaftlich sind. Ebenfalls sei ein gutes Kooperationsmanagement wichtig für eine erfolgreiche Kooperation. Die durch die Fragen angeregte Diskussion zeigte zudem das Interesse der Studierenden an der Verknüpfung der Theorie aus der Vorlesung mit der Unternehmenspraxis.

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

Ein erfolgreiches Konzept

Einblicke aus der Unternehmenspraxis

Ebenfalls im Rahmen der Wahlfachvorlesung UK: Governance stellte Wilfried Hollmann, Vorstandsvorsitzender der NOWEDA eG in Essen die Apothekergenossenschaft vor und ging auf die Erfolge und Herausforderungen dieser Genossenschaft ein.

Mit der Formel „AAAA+B!!!“, die Wilfried Hollmann mit „Anders Als Alle Anderen + Besser“ übersetzte, begann Wilfried Hollmann seinen Vortrag. Damit verwies er auf eines der Erfolgskonzepte der NOWEDA: Bekannte Dinge anders tun und andere Dinge tun. Nach einem kurzen Überblick über die Struktur, die Mitglieder und den Umsatz der Apothekergenossenschaft nannte Hollmann die Vorteile des apothekereigenen Wirtschaftsunternehmens. So sind die Apotheker der NOWEDA in der Lage sich durch die Genossenschaft den Großhandel (Einkauf, Lagerung, Distribution) selbst zu organisieren. Dies führt aufgrund von Größenvorteilen zu Kostensenkungen. Durch die eigenständige Organisation des Großhandels sind die Mitglieder der NOWEDA zudem unabhängig von anderen Großhändlern. Gleichzeitig behalten die Apotheker ihre Selbstständigkeit und die dazugehörigen Vorteile, wie die Nähe zum Kunden. Zudem verfügt die NOWEDA über Eigenmarken, die nur bei NOWEDA-Mitgliedern erhältlich sind. Dadurch können sich die Mitglieder-Apotheken von anderen Apotheken abgrenzen. Im Anschluss stellte Hollmann die Herausforderungen dar, denen die NOWEDA gegenübersteht und nannte gleichzeitig Erfolgsfaktoren, mit denen diese Herausforderungen gemeistert werden können. Eine Herausforderung ist die Entwicklung der



Wilfried Hollmann,
Vorstandsvorsitzender, NOWEDA eG

emotionalen Bindung, dem mit dem Erfolgsfaktor Kommunikation begegnet werden kann. Laut Hollmann kann dieser Erfolgsfaktor durch die Verbesserung der Mitbestimmung, der Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten und einem vorhandenen Meinungs- und Gedankenaustausch gewährleistet werden. Auf diese Weise könne man ebenfalls ein größeres Bewusstsein für die Miteigentümerschaft schaffen. Weitere Herausforderungen sind die Unterstützung der Mitglieder im Wettbewerb mit dem Online-Handel sowie dem einheitlichen Auftritt der NOWEDA und der Apotheker gegenüber der Industrie. Zudem ist es erforderlich, die Apotheken in der Prozessoptimierung zu unterstützen und die Kostensituation der NOWEDA weiter zu verbessern. In diesem Zusammenhang zeigte er den Studierenden die Entwick-

lung der Gesamtkosten in der NOWEDA prozentual zum Umsatz. Diese sind in den letzten 20 Jahren gesunken, während die Produktivität der NOWEDA in den letzten 10 Jahren kontinuierlich gestiegen ist.

Des Weiteren betonte er, dass Nachhaltigkeit in der NOWEDA ebenfalls eine große Rolle spielt. So gründete die Apothekergenossenschaft die NOWEDA-Stiftung, die Projekte im sozialen und karitativen Bereich fördert. Mit der NOWEDA-Familiengenossenschaft nannte Hollmann ein zweites Beispiel für die Nachhaltigkeit der NOWEDA. Diese hat das Ziel die Mitarbeiter der NOWEDA in schwierigen Lebenssituationen zu unterstützen. Nach dem Vortrag bot sich den Studierenden die Möglichkeit Fragen zur NOWEDA zu stellen. Diese Möglichkeit wurde gerne angenommen, da die Studierenden bereits in der Vorlesung das theoretische Grundkonzept einer genossenschaftlichen Kooperation kennengelernt hatten und dank dieses Vortrages einen Einblick in die Praxis einer Genossenschaft bekommen konnten. So entwickelte sich eine rege Diskussion, die einen gelungenen Abschluss dieses Gastvortrags bildete.

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

Notwendigkeit effizienterer Strukturen im Verbund

Sparkassenvorstand erläutert aktuelle Herausforderungen

Mit seinem Gastvortrag im Modul Unternehmenskooperation Management gab Markus Schabel als Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Münsterland Ost den Studierenden einen fundierten Einblick in die Vor- und Nachteile der Verbundzusammenarbeit. Nach einer kurzen Einführung zur Funktionsweise eines Verbundes bezog sich Markus Schabel auf die derzeitigen Makrotrends im deutschen Bankenmarkt. Vor diesem Hintergrund analysierte er mögliche Kooperationsstrategien. Seine kritische Sichtweise und Anekdoten aus der Praxis rundeten seinen Vortrag ab.

Die Sparkassen weisen neben ihrem öffentlichen Auftrag und dem Regionalprinzip auch das Merkmal der Subsidiarität auf. Der daraus resultierende Verbundgedanke spielt auch im Hinblick auf die zu bewältigenden Makrotrends eine Rolle. Nach Schabel lassen sich hier das Niedrigzinsniveau, der demografische Wandel, die Digitalisierung und die regulatorischen Anforderungen anführen. Die Sparkassen stehen vor der Herausforderung sinkender Zinserträge bei gleichzeitig steigenden Kosten. Zusätzlich fehlen vor Ort gut ausgebildete Fachkräfte und Akademiker. Auch die Sparkasse Münsterland Ost bleibt trotz ihrer Auszeichnung als einer der „besten Arbeitgeber Münsterland 2015“ nicht von den Folgen des demografischen Wandels verschont. Daneben müssen die Sparkassen mit neuen Wettbewerbern – bspw. FinTechs – konkurrieren. Gleichzeitig stellt die Regulatorik erhöhte Anforderungen an die Sparkassen. Schlagwörter wie CRD IV, PoWB, InstVergV, CRR oder MaComp lassen sich u.a. hier anführen.

Diese Makrotrends, so Markus Schabel, erfordern eine schnelle Etablierung effizienterer Strukturen innerhalb des Verbundes. Erstens fördert der aktuelle Aufbau des Haftungsver-



Markus Schabel, Vorstandsvorsitzender,
Sparkasse Münsterland Ost

bundes nach Schabel die Entstehung von Informationsasymmetrien. Er fordert daher ein mehrstufiges Risikomonitoring, verbindliche Spielregeln und die Definition verbindlicher Haftungskaskaden innerhalb des Verbundes. Zweitens ist eine weitere Konsolidierung von Verbundpartnern nach Schabel anzustreben. Schließlich schaffe es auch die Genossenschaftliche FinanzGruppe mit nur einer Sparkasse, einer Versicherung und lediglich zwei Zentralbanken ihre Dienstleistungen bereitzustellen. Drittens muss auch über die weitere Bündelung von Back-Office-Tätigkeiten via Insourcing, Franchise, Servicege-

sellschaft oder Outsourcing nachgedacht werden. Viertens kann auch eine Fusion zwischen einzelnen Sparkassen eine Maßnahme zur Effizienzsteigerung sein. Dazu ist es nach Schabel notwendig die Spezifika der Sparkassen dynamisch zu interpretieren.

Schlussendlich beendete Markus Schabel seinen Vortrag damit, dass er den Verbund als „komplex, aber gut“ beschrieb. Im Anschluss beantwortete er Fragen wie „Warum kamen die Landesbanken schlechter als die Sparkassen durch die Krise?“, „Wie groß darf eine regionale Sparkasse sein?“, „Sollen Kooperationen mit FinTechs angestrebt werden?“ oder „Gibt es Sanktionen für Fehlverhalten einzelner Institute im Verbund?“ ausführlich. Ein voller Hörsaal, aufmerksame Zuhörer, kritische sowie interessierte Fragen der Studierenden machten den Vortrag zu einem besonderen Bestandteil des Moduls Unternehmenskooperation Management.

➔ Vanessa Arts
☎ (0251) 83-2 28 92
✉ vanessa.arts@ifg-muenster.de

Wirtschaftspolitik in der Bankenkrise

Zusammenwirken von Politik und Marktteilnehmern

Im Rahmen der Vorlesung „Grundlagen der Wirtschaftspolitik“ referierte Dr. Kai Wilhelm Franzmeyer, Vorstandsvorsitzender der Portigon AG, im Sommersemester über die Ursachen und den Verlauf der Finanzkrise sowie die Maßnahmen der Politik zur Stabilisierung der Finanzbranche.

Die europäische Staatsschuldenkrise, so wie sie heute die Vertreter von Wirtschaft, Politik und Medien stark beschäftigt, begann zu einem erheblichen Teil mit den großen finanziellen Anstrengungen der Staaten im Zuge der Finanzmarktkrise. Dr. Kai Wilhelm Franzmeyer, Vorstandsvorsitzender der Portigon AG, dem Rechtsnachfolger der WestLB, führte die Hörer des vollbesetzten J4 zu den Ursachen der Bankenkrise und schilderte – gespickt mit eigenen Erfahrungen – wie die Krise entstand, abließ sowie die Bemühungen der Politik, im Zusammenspiel mit Vertretern der Marktteilnehmer, die Auswirkungen der Krise zu meistern. Als wesentliche Ursachen nannte er dabei fünf Punkte. Erstens die Preisblase am US-amerikanischen Markt für Immobilien. Zweitens die Ausweitung der Kreditvergabe an Haushalte mit niedriger Kreditwürdigkeit (sog. NINJA-Kredite, No Income, No Job or Asset). Drittens das im Vorfeld der Krise rasant angewachsene Schattenbankensystem. Viertens die Ratingagenturen, welche die Risiken hinter Asset Backed Securities (ABS) und Collateralized Debt Obligations (CDO) nicht erkannt oder falsch bewertet haben. Fünftens habe eine Spar-schwemme, also das hohe Volumen an anlagesuchendem Kapital, dafür gesorgt, dass immer mehr ABS und CDO gekauft wurden.



📌 Information

Dr. Kai Wilhelm Franzmeyer begann nach dem Abitur 1983 eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Commerzbank AG und kehrte auch nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WWU Münster zur Commerzbank zurück. 2008 wurde er als Mitglied des „Rettungsteams“ der deutschen Finanzwirtschaft in den Vorstand der Hypo Real Estate Holding AG entsandt. Anschließend wechselte Dr. Franzmeyer 2012 zur Portigon AG, die er seit 2014 als Vorsitzender des Vorstandes leitet.

Anschließend erläuterte er, wie es dazu kam, dass er im Oktober 2008 ernannt wurde, als Mitglied des „Rettungsteams“ der deutschen Kreditwirtschaft die Hypo Real Estate

(HRE) zu retten. Dabei stellte er detailliert dar, wie die Krise von Supreme-Krediten in den USA zur Insolvenz der Bank Lehman Bros. führte, sodass schließlich der Interbankenmarkt aufgrund mangelnden Vertrauens zusammenbrach und die HRE ankündigte, kurz vor der Pleite zu stehen.

Franzmeyer begann nun das Zusammenwirken von Politik und Wirtschaft anhand seiner Tätigkeit bei der HRE darzustellen und sprach mit Lob über das entschiedene Auftreten der Bundesregierung und dem schnellen und kraftvollen Handeln der Zentralbanken als Lender of last resort. Die Umsetzung der staatlichen Anforderungen bei der Aufarbeitung eines insolventen Finanzinstitutes konnten die Hörer schließlich anhand der HRE aus erster Hand erfahren. Dabei betonte er, dass er trotz mancher Schwierigkeiten, insbesondere der europäischen Ebene, die Überarbeitung und Neuorientierung der europäischen Bankenregulierung für richtig hält. Er sieht die EU und die zuständigen Institutionen dabei auf einem guten Weg.

👤 Andreas Schenkel

☎ (0251) 83-2 29 95

✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

Mehr Vertrauen in Marktprozesse

Prof. Dr. Christoph M. Schmidt

Eine zweigeteilte Entwicklung der Industrienationen, einen Rückgang der deutschen und europäischen Konjunktur sowie die vermeintliche Investitionsschwäche Deutschlands waren Themen, die im Jahresgutachten des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung identifiziert wurden.

Über diese und weitere ausgewählte Ergebnisse des Jahresgutachtens des Sachverständigenrates 2014/2015 referierte Prof. Dr. Christoph Schmidt, Vorsitzender des Sachverständigenrates, im Rahmen des CAWM-Forums vor ca. 300 Teilnehmern aus Wissenschaft und Praxis.

Nach einer einführenden Darstellung der neutralen Rolle des Sachverständigenrates sowie der Bedeutung des Gutachtens für die Wirtschaftspolitik konzentrierte sich Schmidt in seinen Ausführungen zunächst auf die konjunkturelle Entwicklung im Euro-Raum. Demnach wird für 2015 nur ein geringer Beitrag des Euro-Raums zum Gesamtwachstum der Industrienationen erwartet. Der Rückstand auf das Vereinigte Königreich sowie die Vereinigten Staaten, ist nach dem Gutachten sowohl auf geopolitische Risiken als auch auf die veränderte Energie-, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik zurückzuführen. Das Risiko einer Deflation wird durch den Sachverständigenrat jedoch als äußerst gering eingeschätzt. Dies spiegelt sich auch in dem prognostizierten geringfügigen Zuwachs des BIP von ca. 1,0% für 2015 wider.

Die sich auf europäischer Ebene abzeichnende konjunkturelle Entwicklung besitzt nach dem Gutachten des Sachverständigenrates auf nationaler Ebene auch für Deutschland eine



Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und Präsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI), Essen.

hohe Bedeutung. Insbesondere die rückläufigen Netto- und Bruttoanlageinvestitionen deuten politischen Handlungsbedarf an. Da die vermeintliche Investitionsschwäche jedoch teilweise auf gesunkene Preise, z.B. in der IT-Branche zurückgeführt werden kann, lassen sich alleine auf ihrer Basis keine zuverlässigen Aussagen über die Zukunftsfähigkeit Deutschlands treffen.

Als problembehaftet ordnete Schmidt weiterhin die 2014 beschlossenen verteilungspolitischen Maßnahmen, wie die Rente ab 63 und die Mütterrente, ein. Die hierdurch entstehenden Kostelücken bedingen eine erhebliche Steigerung der staatlichen Einnahmen

und werden insbesondere zukünftige Generationen stark belasten. Darüber hinaus ordnete der Sachverständigenrat die verteilungspolitischen Wirkungen als nur subjektiv positiv ein. Bereits bei vergleichbaren historischen Maßnahmen konnte keine objektive Veränderung der Einkommensverteilung abgebildet werden. Die Analysen des Gutachtens zeigen vielmehr eine Stagnation der Nettoeinkommen in der Vergangenheit.

Zusammenfassend ordnete Schmidt die verteilungspolitischen Maßnahmen der Vergangenheit als verbesserungswürdig ein. Die Empfehlung des Rates für die Wirtschaftspolitik in Deutschland sieht daher eine Fokussierung auf effizienzfördernde Maßnahmen vor. Verteilungspolitisch sollte stärker auf die allgemeinen Marktmechanismen vertraut werden.

Information

Das vollständige Jahresgutachten des Sachverständigenrates kann online unter <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/jahresgutachten-2014-2015.html> eingesehen werden.

➔ Stephan Zumdick

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ stephan.zumdick@ifg-muenster.de

M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance

IfG-Studierende erarbeiten eine Nachfolgelösung für ein Familienunternehmen

Zusammen mit der VR Corporate Finance GmbH, der M&A-Beratung der genossenschaftlichen FinanzGruppe, hat das IfG seinen Studierenden am 30.01.2015 einen M&A-Workshop angeboten. In mehreren Teams erarbeiteten sie eine Nachfolgelösung für einen inhabergeführten Automobilzulieferer und präsentierten im Anschluss ihre Ergebnisse.

Am Beginn der Veranstaltung stand eine kurze Einführung zu der Geschäftstätigkeit der VR Corporate Finance, anhand der die Studierenden bereits erkennen konnten, welche spannenden Mandate eine Berufstätigkeit in der M&A-Beratung von mittelständischen Unternehmen mit sich bringt.

Anschließend wurde mit einer kurzen Auffrischung der Kenntnisse der Unternehmensbewertung, insbesondere des Discounted Cash Flow-Verfahren, die Basis für die folgende Bearbeitung der Fallstudie gelegt. Es ging um die Beratung beim Verkauf eines inhabergeführten, mittelständischen Unternehmens. Martin Petsch, Mitglied der Geschäftsleitung der VR Corporate Finance, betonte hierbei, dass in der M&A-Beratung für mittelständische Unternehmen neben einer angemessenen Bewertung des Unternehmens oft ein Fokus auf die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Unternehmerfamilie gelegt werden muss.

Die Studierenden mussten also im Rahmen ihrer Gruppenarbeit neben der Unternehmensbewertung auch erarbeiten, wie die verschiedenen Interessen der Familie zusammengeführt werden können, welche Käuferinteressen, vom langjährigen Wettbewerber bis zum ausländischen Inve-

Verkaufsmotive von Privatgesellschaftern
Nachfolgeregelung
Vermögensumschichtung
Kapitalfreisetzung für weitere unternehmerische Aktivitäten
Persönliche Gründe
Krise

stor, für die Familie in Frage kommen und ob die Erzielung eines maximalen Preises oder eine nachhaltige Wachstumsstrategie im Interesse der Inhaber sind.

Am Nachmittag präsentierten dann die Teilnehmer die gemeinsam erarbeitete Nachfolgelösung der „Familie“. Hierbei mussten die Studierenden die vorgenommene Bewertung des Unternehmens darstellen und begründen, welche Verkaufspreisrealisation die Inhaber erwarten können. Dabei berücksichtigten die Studierenden die unterschiedlichen Interessen und Präferenzen der Familie und versuchten in einer Diskussion mit dieser die bestmögliche Lösung zu finden. Durch die realitätsnahe Darstellung einer M&A-Beratung konnten die Studierenden unmittelbar erleben, mit welchen Problemen und herausfordernden Fragestellungen sie in der M&A-Beratung konfrontiert werden

können und trainierten, wie sie diese in Angriff nehmen und lösen können. Der Workshop bot den Studierenden die Chance ihre Präsentations- und Diskussionsfähigkeit weiter zu trainieren. Zudem konnten sie wichtige Informationen über das Berufsfeld M&A-Beratung gewinnen, welches zunehmende Bedeutung für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften erlangt hat.

Der Workshop stellte eine perfekte Ergänzung zu den Inhalten der M&A-Vorlesung von Prof. Theurl dar, da die Studierenden ihr theoretisches Wissen in der Fallstudie einsetzen und weiter vertiefen konnten. Dies zeigt auch die besondere Praxisrelevanz der Vorlesung auf.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Workshop eine sehr gelungene Veranstaltung war, was sich auch in dem Feedback der Teilnehmer widerspiegelte. Zudem konnte das Interesse der Studierenden für die Thematik und das Berufsfeld der M&A-Beratung weiter angeregt werden.

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

Kooperieren 2015

Seminar zur Unternehmenskooperation

Im Sommersemester 2015 haben sich die Studierenden im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation wieder mit aktuellen Fallstudien auseinandergesetzt. Die Bachelorstudierenden analysierten insbesondere kompetenztheoretische Aspekte unterschiedlicher Kooperationen. Bei den Masterstudierenden lag der Fokus auf den Motiven für Fusionen und Übernahmen von Unternehmen.

Die Seminare zur Unternehmenskooperation haben auch in diesem Semester wieder großen Anklang bei den Studierenden gefunden. Insbesondere das Konzept der Kleingruppen wird von den Teilnehmern sehr geschätzt, da es intensive Diskussionen ermöglicht und jedem die Chance bietet, sich einzubringen. Im Folgenden werden zwei der bearbeiteten Themen in diesem Semester vorgestellt.

Die Bachelorstudierenden untersuchten unter anderem die Kooperation zwischen der digitalen sozialen Musikplattform Soundcloud und dem Tonträgerunternehmen Warner Music. Durch die Kooperation erhält die Warner Music Group eine Lizenzgebühr, wenn auf SoundCloud einer ihrer Songs abgespielt wird. Es wurde dargestellt, dass sich die Kompetenzen von Soundcloud und Warner Music gut ergänzen: SoundCloud weist vor allem im Bereich der Vernetzung von Künstlern und Fans und im Bereich des nutzerfreundlichen Handlings von Audiodateien Kompetenzen auf. Warner Music weist vor allem im Bereich der Musikproduktion und im Bereich der Markenführung und Vermarktung von Musik Künstlern Kompetenzen auf. Damit kamen die Studierenden zu dem Schluss, dass die Kooperation aus kompetenztheoretischer Sicht als sinnvoll einzustufen ist. In der Dis-

kussion wurden auch Aspekte aufgeworfen, welche über die reine Betrachtung der Kompetenzen hinausgehen, für eine umfassende Bewertung der Kooperation jedoch ebenfalls von Relevanz sind. Zu nennen sind hier beispielsweise mögliche Risiken für die Unternehmen in Verbindung mit der Kooperation.

Von den Masterstudierenden wurde unter anderem untersucht, welche Motive Google mit dem Verkauf von Motorola Mobility an Lenovo verfolgt hat. Google ist vor allem für Käufe kleiner Start-ups bekannt.

Doch auch größere Unternehmen und Unternehmensteile werden von Google akquiriert. Hierzu zählt unter anderem der Kauf des Mobiltelefonherstellers Motorola Mobility im Jahr 2012. Nur zwei Jahre später hat es Motorola Mobility wieder verkauft. Es hat jedoch bestimmte Teile behalten, vor allem Patente und die Forschungsabteilung von Motorola Mobility. Die Studierenden diskutierten unter anderem darüber, ob diese Strategie Googles sinnvoll war. Google habe sich damit einerseits die wertvollen Patente und das Know-how von Motorola Mobility sichern können. Andererseits könne argumentiert werden, dass das Unternehmen Motorola Mobility „aufgekauft, abgesaugt und wieder abgestoßen“ hat. Dieses Verhalten kann sich negativ auf das M&A-Image von Google auswirken und insbesondere die Übernahme größerer Unternehmen für Google in der Zukunft erschweren.

Wir freuen uns bereits auf spannende Vorträge und Diskussionen im nächsten Semester.

Ausgewählte Seminarthemen:

- Die Kooperation von Soundcloud und Warner Music – Eine kernkompetenztheoretische Analyse
- IBM kooperiert mit Twitter – Eine Analyse zum Partnerfit
- Kooperationen zwischen chinesischen und deutschen Unternehmen – Eine Analyse der kulturellen Herausforderungen
- Googles Sorgenfall: Lenovo kauft Motorola Mobility – Eine Analyse der Verkäufermotive
- Die Fusion der Fiducia IT AG und der GAD eG – Eine Analyse der Chancen und Herausforderungen

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

Projektstudium am IfG im Wintersemester 2014/2015

Angewandte Wirtschaftsforschung

Auch im vergangenen Wintersemester nahmen wieder zahlreiche Studierende am vom Institut für Genossenschaftswesen angebotenen Projektstudium teil. Die bearbeiteten Themen deckten dabei verschiedene Forschungsbereiche ab und reichten von wirtschaftspolitischen Fragestellungen über Aspekte der Unternehmenskooperation bis hin zu Untersuchungsgegenständen im Bereich Mergers & Acquisitions.

Das Projektstudium ist verpflichtender Bestandteil des Masterstudiengangs Volkswirtschaftslehre der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und wird am Institut für Genossenschaftswesen in jedem Semester angeboten. Mit dem Projektstudium wird das Ziel verfolgt, die Studierenden sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die Masterarbeit vorzubereiten. Dabei werden diese schon zu Beginn des Projektstudiums in den Themenfindungsprozess eingebunden und nehmen aktiv daran teil. So ist es Bestandteil des Projektstudiums, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eigenständig Themen- und Projektvorschläge entwickeln und somit neben einer fachlichen Relevanz, auch das persönliche Interesse der Kandidatinnen und Kandidaten an dem zu bearbeitenden Thema gewährleistet werden kann. Neben der Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit in schriftlicher Form, gehört auch die Vorstellung der Ergebnisse im Rahmen einer Präsentation zu den von den Studierenden zu erbringenden Leistungen in dieser Lehrveranstaltung. Das Ziel des Projektstudiums ist es in der Regel, durch eine Literaturstudie den aktuellen Forschungsstand zu einer zuvor eingegrenzten Forschungsfrage herauszuarbeiten und

gegebenenfalls Forschungslücken in diesem Gebiet zu identifizieren. Diese können im Anschluss in einer Masterarbeit aufgegriffen werden und deren Bearbeitung so selbständig vorangetrieben werden.

Die bearbeiteten Themen kamen auch in diesem Semester aus verschiedenen Forschungsbereichen, die am IfG angesiedelt sind und deckten ein breites Spektrum an spannenden Fragestellungen ab. So standen u. a. Themen aus dem M&A-Bereich im Fokus verschiedener Arbeiten. Hier wurden zum Beispiel Erfolgsfaktoren für Fusionen von genossenschaftlichen Banken untersucht und der aktuelle Kenntnisstand der Literatur zu dieser Forschungsfrage dargelegt. Eine weitere Arbeit beschäftigte sich mit der Expansion von Unternehmen auf Auslandsmärkten. Hier wurden Determinanten für eine erfolgreiche Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf ausländische Märkte untersucht. Im Bereich Unternehmenskooperationen wurden beispielsweise Kooperationen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen zum Untersuchungsgegenstand erhoben und Ausprägungen der Zusammenarbeit dieser Organisationsformen analysiert. Im Themengebiet der Wirtschaftspolitik wurde die Frage nach der Wirksamkeit von

unkonventionellen geldpolitischen Maßnahmen, die durch Zentralbanken in Krisenzeiten angewendet wurden bzw. werden, aufgegriffen. Auch die implizite Staatverschuldung und deren Konsequenzen für die betroffene Volkswirtschaft war Thema einer weiteren Projektstudiumsarbeit, welche im Rahmen der Veranstaltung bearbeitet wurde.

Das Projektstudium wird auch im kommenden Semester vom Institut für Genossenschaftswesen angeboten und ermöglicht so die Ausweitung der Fähigkeiten in Bezug auf wissenschaftliches Arbeiten für die Studierenden sowie die methodische und inhaltliche Heranführung an eine anschließende Masterarbeit. Die Fülle an interessanten Themen und die Bandbreite der bearbeiteten Fragestellungen lässt auch für das kommende Semester interessante Projektstudiumsarbeiten erwarten.

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

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2015

Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik

Zum zweiten Mal in Folge beschäftigten sich die Bachelorstudierenden im Rahmen des Seminars „Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ mit aktuellen wirtschaftspolitischen Entwicklungen. Den inhaltlichen Rahmen dieses Seminars stellten Themen aus den Bereichen der Finanz-, Energie- und Wettbewerbspolitik.

Genauso wie im letzten Semester konnte das Seminar zur Wirtschaftspolitik auch im Sommersemester 2015 eine rege Teilnahme der Studierenden verzeichnen. Insbesondere das am IfG übliche Konzept der Kleingruppen wurde sehr gut aufgenommen, da es den Teilnehmern eine entspannte Möglichkeit gab, ihre im Rahmen der schriftlichen Ausarbeitung entwickelten Ergebnisse zu präsentieren sowie diese kritisch mit ihren Kommilitonen zu diskutieren.

Im Bereich der Finanzpolitik wurde unter anderem untersucht, ob ein ausgeglichener Staatshaushalt sinnvoll für die derzeitige deutsche Gesamtwirtschaft ist oder nicht. Dabei kamen die Studierenden zu einem gemischten Ergebnis, da ein ausgeglichener Staatshaushalt sowohl Vor- als auch Nachteile birgt, die abzuwägen sind. Ein weiteres Thema beschäftigte sich mit der Notwendigkeit eines wirtschaftspolitischen Eingriffs beim Ausbau der Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität, was ein energiepolitisches Thema ist. Für die Beantwortung dieser Fragestellung wurde das Vorliegen eines Marktversagens analysiert. Als Ursachen für Marktversagen gelten externe Effekte, Informationsasymmetrien sowie Unteilbarkeiten. In ihrer Analyse kamen die

Studierenden zu dem Ergebnis, dass die Ursachen für ein Marktversagen nur sehr geringfügig bzw. gar nicht vorhanden sind. Daraus ist zu schließen, dass kein Marktversagen vorliegt und damit ein wirtschaftspolitisches Eingreifen nicht unbedingt notwendig aber dennoch zulässig ist.

Als ein Beispiel für ein wettbewerbspolitisches Thema ist die Untersuchung des Postwesens hinsichtlich eines natürlichen Monopols zu nennen. Im Rahmen dieser Untersuchung

wurde das Postwesen zunächst in seine vier Teilbereiche „Einsammlung“, „Sortierung“, „Transport“ und „Zustellung“ zerteilt, welche im Anschluss daran anhand eines Untersuchungsschemas analysiert wurden. Die Studierenden kamen zu dem Ergebnis, dass die ersten drei Teilbereiche nicht eindeutig als ein natürliches Monopol einzustufen sind. Lediglich der Teilbereich der Zustellung weist dahingehend eine leichte Tendenz auf. Insgesamt gesehen wurden im Rahmen des Bachelorseminars viele interessante Erkenntnisse gewonnen sowie wichtige Zusammenhänge der Wirtschaftspolitik dargestellt. Die Diskussionen waren kontrovers, aber dennoch konstruktiv. Auch dieses Seminar wird im Wintersemester fortgesetzt. Die Informationen hierzu können auf der Homepage des Instituts für Genossenschaftswesen www.ifg-muenster.de eingesehen werden.

Ausgewählte Seminarthemen:

- Fracking in den USA – Eine ökonomische Analyse der Auswirkungen unkonventioneller Öl- und Gasförderungen
- Die Internetriesen Google, Facebook und Amazon – Droht eine Monopolisierung des Internets?
- Eine Analyse der Wettbewerbswirkungen dezentraler Stromerzeugungskapazitäten
- Pro & Contra der aktuellen Niedrigzinspolitik – Eine ökonomische Analyse
- Der Fahrtenvermittlungsdienst „Uber“ als Herausforderung für die Taxibranche – Eine Beurteilung des Dienstes aus ökonomischer Sicht.

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

Master-Seminar Volkswirtschaftspolitik auf Schloss Buchenau

Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen

Das Seminar Volkswirtschaftspolitik wurde zum vierten Mal in Kooperation mit der Universität Würzburg veranstaltet. Die teilnehmenden Studierenden, davon 10 von der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, fanden sich für ihre Referate im Schloss Buchenau ein. Die Ergebnisse der Arbeiten wurden strukturiert und differenziert präsentiert.

Die Fragen nach dem Abbau übermäßiger Staatsverschuldung, der Steigerung des Wirtschaftswachstums sowie den Besonderheiten bestimmter Märkte und regulatorischer Entscheidungen bildeten die Klammer des Seminars Volkswirtschaftspolitik.

Die Analyse des Programms zum Ankauf von Asset Backed Securities ergab, dass es Risiken für die EZB birgt, jedoch nicht losgelöst von anderen ergriffenen Maßnahmen zur Stabilisierung der Finanzmärkte bewertet werden darf. Die Untersuchung potenzieller Auswirkungen negativer Einlagenzinsen am Beispiel Dänemarks verdeutlichte, dass kein Anreiz zu Ausweichreaktionen bestehen dürfe.

Ein Referat widmete sich der Analyse von European Safe Bonds. Die Potentiale und Wirkungen der verschiedenen komplexen Ausgestaltungsformen sind rein theoretisch nicht eindeutig zu klären.

Die bestehenden empirischen Studien über den Abbau von Handelshemmnissen vor dem Hintergrund der TTIP-Verhandlungen kommen ebenfalls zu divergierenden Ergebnissen, auch wenn sie für das Wirtschaftswachstum grundsätzlich positiv sind.

Die Steigerung des Wirtschaftswachstums treibt nicht nur die Europäische Kommission um. So zeigte eine Analyse, dass Deutschland von Zuwande-



Seminarort Schloss Buchenau

Foto: Schloss Buchenau

rung profitieren könne, um Wohlfahrtsgewinne zu realisieren.

Eine weitere Analyse setzte sich mit der Einführung des Mindestlohns und dessen Folgen auseinander. Verschiedene empirische Studien kommen zu keinem einheitlichen Ergebnis, so dass es abzuwarten gilt, inwiefern der Mindestlohn in Deutschland sein politisch propagiertes Ziel erreichen wird. Ein weiteres Referat bewegte die Überlegungen zum absoluten Rauchverbot. Die Analyse zeigte, dass dieses Verbot durchaus eine wohlfahrtssteigernde Wirkung haben könne, die durch die Eliminierung von Ausnahmeregelungen erhöht würde.

Die wirtschaftspolitische Grundsatzentscheidung eines Kapazitäts- oder eines Strommarktes 2.0 war das Thema einer Seminararbeit, in der die Vor- und Nachteile mit Hilfe des ener-

giepolitischen Zieldreiecks von Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit gegenüber gestellt wurden.

Das tägliche Rahmenprogramm diente auch der Vertiefung und Fortführung der Diskussionen der verschiedenen Themen. Einer der Höhepunkte war das traditionelle Fußballspiel um den Schloss Buchenau-Cup, der leider in der Verlängerung nach einem knappen 3:2-Sieg in diesem Jahr nach Würzburg abgegeben werden musste. Bei einem gemeinsamen Grillfest wurden Spielverlauf und -ausgang fröhlich diskutiert.

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

Events/Veranstaltungen

IT im Verbund 2020

Grundlage für den Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Durch die Fusion der beiden genossenschaftlichen Rechenzentralen FIDUCIA IT AG und GAD eG entsteht aktuell einer der bundesweit größten Dienstleister für Informationstechnologie. Das Thema der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 26. Januar 2015 lautete dementsprechend: „IT im Verbund 2020 – Grundlage für den Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe“. Etwa 350 Teilnehmer waren der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl gefolgt, um die zukünftige IT-Struktur der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu diskutieren. In vier Vorträgen sowie einer anschließenden Podiumsdiskussion wurden Herausforderungen und Konsequenzen für die Genossenschaftsbanken debattiert.

Klaus-Peter Bruns und Claus-Dieter Toben, die Vorstandsspitze der neuen FIDUCIA & GAD IT AG, eröffneten das Symposium mit einem gemeinsamen Vortrag über die neue Rechenzentrale und ihre Leistungspotenziale. Klaus-Peter Bruns stellte als eine besondere Herausforderung die digitale Revolution heraus. Die Erfolgsfaktoren zur Bewältigung dieser sehe er vor allem in der Innovationsgeschwindigkeit sowie in der Produkt-einführungszeit. Der Zusammenschluss bringe dahingehend großen Nutzen in Form höherer Innovationskraft und schnellerer Bereitstellung standardisierter, verbundweiter IT-Lösungen. Claus-Dieter Toben stellte drei wesentliche Handlungsstränge zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit dar: Die Konsolidierung und Vereinfachung der Bankverfahren agree und bank21, die Optimierung verbundübergreifender Prozesse und die Entwicklung von Innovationen. Anschließend referierte Wolfgang Klotz,

Vorstandsvorsitzender der Vereinigten Volksbank AG Sindelfingen und langjähriger Vorsitzender des BVR-Fachrates Informationstechnologie, über den Beitrag der Banken-IT zur Kostensenkung. Klotz stellte heraus, dass die IT-Gesamtkosten in Relation zum Kundenvolumen seit dem Jahr 2006 um 22 Prozent gesenkt werden konnten. Trotz dieser beachtlichen Leistung, gebe es weiterhin Handlungsbe-

darf. Dieser zeige sich vor allem im Vergleich zur Sparkassen-Finanzgruppe. In der jüngeren Vergangenheit konnten dank gezielter Maßnahmen bereits zählbare Erfolge gelingen, dennoch sei jede einzelne Primärbank gefordert ihre dezentralen IT-Kosten zu optimieren. Darüber hinaus sei es für die Sicherstellung der Subsidiarität im Zuge der Fusion wichtig, Rahmenbedingungen zu



Foto v.l.n.r.: Dr. Andreas Martin, Thomas Ullrich, Hans-Heinrich Bernhardt, Dr. Christian Brauckmann, André Kasten, Prof. Dr. Theresia Theurl, Claus-Dieter Toben, Klaus-Peter Bruns, Wolfgang Klotz, Werner Termersch

schaffen, die Kontrollmechanismen sicherstellen, die Einbeziehung von Benchmarks zum Wettbewerb ermöglichen und ein funktionierendes Anforderungs- und Vergabemanagement sicherstellen.

Im dritten Vortrag erörterte André Kasten, Vorstand der Raiffeisen-Volksbank eG Aurich, die Herausforderungen und Perspektiven der Migration der Banken-IT. Durch eine Migration können IT-Kosten gesenkt, die Anforderungen des Wettbewerbs und der Regulatorik besser bewältigt sowie der Digitalisierung und der Individualisierung begegnet werden. Hinsichtlich der Herausforderungen nutzte er die Metapher eines „richtig“ organisierten Umzuges. Hierbei müsse hinsichtlich der Migration der Daten sowie der Hard- und Software u.a. zuvor gründlich aufgeräumt werden. Darüber hinaus müsse ein gezieltes Zeit- und Projektmanagement, das entscheidend für den Erfolg einer Migration dieser Größe sei, implementiert werden. Das Einbeziehen der betroffenen Mitarbeiter bei jeder Veränderung und die Vermittlung des Nutzens eines neuen Kernbanksystems seien ebenfalls unabdingbar, so Kasten. Insgesamt müsse viel Mitarbeiterkapazität im Projektmanagement, in der Vorbereitung eines Projektteams sowie im Training der Mitarbeiter veranschlagt werden.

Im abschließenden Vortrag thematisierte Thomas Ullrich, Vorstand der DZ BANK AG, die Anforderungen der DZ BANK Gruppe an die Banken-IT für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Die Vielfältigkeit der DZ Bank Gruppe stelle eine

enorme Herausforderung an die IT dar, so Ullrich. Man agiere in verschiedenen Ländern und mehreren Zeitzonen mit unterschiedlichen Regularien, sodass die IT der DZ Bank Gruppe unterstützend zur Seite stehen müsse und insbesondere den Gesetzgebungen der unterschiedlichen Länder und Segmente Rechnung tragen müsse. Die gemeinsame Arbeit zu den Themen IT-Schnittstellen, IT-Sicherheit und IT-Architektur sei von besonderer Bedeutung für die gesamte Gruppe, so Ullrich.

Im Anschluss an die Vorträge erfolgte eine von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion unter dem Titel „Banken-IT in der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Zwischen Kosten, Regulatorik und technischem Fortschritt“. Hans-Heinrich Bernhard, Vorstand der Volksbank Mittelhessen eG, Dr. Christian Brauckmann, Vorstand der WGZ BANK AG, Dr. Andreas Martin, Vorstand des BVR e.V., Werner Termersch, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Baumberge eG, und Thomas Ullrich, Vorstand der DZ BANK AG, beleuchteten die neue IT-Struktur aus der Sicht der Primärbanken, der Zentralbanken und des Verbandes.

Dr. Martin und Termersch befürworteten die Fusion der FIDUCIA IT AG und der GAD eG. Mit der vereinigten Rechenzentrale könne besser auf die Anforderungen des Wettbewerbs reagiert sowie aus der Perspektive der Primärbanken die Flexibilität am Markt durch Masse und Innovation gesteigert werden. Bernhard sieht in der Fusion der beiden Rechenzentralen einen richtigen und wichtigen Schritt, der jedoch 3 Jahre zu spät

käme. Ullrich hob hervor, dass aus Sicht der DZ BANK in einer Vielzahl von Projekten durch die Fusion der Rechenzentralen Doppelarbeiten vermieden werden können. Bei dieser Fusion gebe es keine Verlierer. Dem schloss sich Dr. Brauckmann aus Perspektive der WGZ BANK an. Primär- und Zentralbanken sollten so viel wie möglich in gleichen IT-Systemen arbeiten. Im Anschluss beleuchteten die Diskussionsteilnehmer die Auswirkungen der Bankenregulierung auf die IT. Dr. Brauckmann prognostizierte, dass die Datenanforderungen durch die Regulierung an system- und nicht systemrelevante Banken konvergieren werden. Auch Bernhard rechnet mit einer sukzessiven Vereinheitlichung des Aufsichtsrechts über alle Banken. Die Herausforderung der genossenschaftlichen FinanzGruppe sei darüber hinaus auch in der spezialisierten Konkurrenz im Zahlungsverkehr zu sehen. Die traditionelle Schlussrunde begann Frau Prof. Theurl mit der Frage, wie die Fusion der genossenschaftlichen Rechenzentralen im Jahr 2020 rückblickend bewertet würde. Alle Diskutanten waren sich einig, dass dies ein Meilenstein in der Geschichte zum Erfolg der genossenschaftlichen FinanzGruppe sein werde.

👤 Florian Klein

☎ (0251) 83-2 28 07

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

Die besten Mitarbeiter für Genossenschaftsbanken gewinnen und motivieren

Zwischen Kosten, Markterschließung und Zukunftsfähigkeit

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern eine der zentralen zukünftigen Herausforderungen für Unternehmen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. „Die besten Mitarbeiter für Genossenschaftsbanken gewinnen und motivieren – Zwischen Kosten, Markterschließung und Zukunftsfähigkeit“ lautete daher das Thema der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 8. Juni 2015. Rund 180 interessierte Teilnehmer waren der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen gefolgt, um das Personalmanagement und Personalstrategien in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu diskutieren.

Oliver Best, Bereichsleiter Personal der DZ BANK AG, eröffnete das Symposium mit einem Vortrag über aktuelle Trends im Personalmanagement. Auf Grundlage dieser Trendentwicklungen haben die vier Themen Employer Branding, Demografie, Talent Management sowie Leadership höchste Relevanz und Priorität für die DZ BANK AG. Best machte deutlich, dass Employer Branding vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, des Wandels von Werten und Lebensentwürfen sowie der zunehmenden Transparenz durch Social Media unabdingbar ist, um sich im Arbeitsmarktwettbewerb zu behaupten. Die Anwerbung und Haltung gut qualifizierter Mitarbeiter sowie die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften sind die verbindenden Elemente der Themenfelder. Stark beeinflusst werden alle von der zunehmenden Regulatorik sowie von der Digitalisierung. Das Ziel der Personalstrategie müsse klar formuliert, der Stellenwert der strategischen Personalarbeit geklärt und die erfolgskritischen Stell-

schrauben identifiziert sein sowie längerfristige Entwicklungen antizipiert werden.

Anschließend referierte Johann Kramer, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen-Volksbank eG Aurich, über die erfolgreiche innovative Gewinnung und Motivation von Mitarbeitern. Zur Mitarbeitergewinnung trägt in besonderem Maße das Image bzw. das Erscheinungsbild der Bank bei. Mittels eines aktiven Facebook-Auftrittes sollen insbesondere junge Kunden, ebenso wie potenzielle Bewerber, gezielt angesprochen werden. Hierdurch ließen sich bereits zählbare Erfolge realisieren. Zur Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation würden weiche Faktoren verbessert, wie bspw. das betrieblichen Gesundheitsmanagement, flexiblere Arbeitszeitmodelle sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Daneben sei in einem Werteversprechen klar geregelt, dass der Umgang miteinander auf gegenseitigem Respekt, Fairness sowie Vertrauen fußt.

Im dritten Vortrag referierte Frank M. Mühlbauer, Vorstandsvorsitzender der WL BANK AG, u.a. über den Dreiklang Bewerber – Mitarbeiter – Kunde. Mühlbauer verdeutlichte anhand des Wertewandels, wie sich der klassische berufliche Lebenszyklus und somit auch die Anforderungen an das Personalmanagement gewandelt haben. Die WL BANK AG beteiligt sich deswegen seit 2010 an der „Great Place to Work“-Initiative, um sich in den Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist weiterzuentwickeln. Dafür wurde die WL BANK AG in der Zwischenzeit mehrfach ausgezeichnet und gehört zu „Deutschlands Besten Arbeitgebern“. In der aktuellen Evaluation konnte festgestellt werden, dass das Gesamtpaket aus Vergütung, Sozialleistungen und Betriebsklima zu einer vergleichsweise niedrigen Fluktuationsquote i. H. v. 2,5 Prozent führt. Mühlbauer verdeutlichte, dass Wechselwirkungen zwischen den drei Dimensionen Bewerber, Mitarbeiter



v.l.n.r.: Guido Lohmann, Reinhard Schlottbom, Annette Kaiser, Axel Kehl, Prof. Dr. Theresia Theurl, Oliver Best, Frank M. Mühlbauer, Hermann Kerler, Johann Kramer

und Kunde bestehen, die es unbedingt zu beachten gelte.

Im abschließenden Vortrag thematisierte Annette Kaiser, Geschäftsführerin des Arbeitgeberverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., den Beitrag der Tarifpolitik zur Arbeitgeberattraktivität. Da in der Tarifpolitik die gegenseitigen Erwartungen zusammengebracht werden sollen, spiele diese eine besondere Rolle für die Arbeitgeberattraktivität. Wesentlich für diese seien, laut Kaiser, das Arbeitsklima, auf das kein tariflicher Einfluss genommen werden kann sowie die Arbeitsbedingungen (angemessene Bezahlung, Flexibilität, Arbeitsplatzsicherheit), welche der Tarif wiederum unmittelbar beeinflusst. Die Tarifpolitik könne zum einen zur Imagesteigerung der gesamten genossenschaftlichen FinanzGruppe und der einzelnen Primärbank beitragen. Zum anderen solle die Tarifpolitik als Impulsgeber für Banken hinsichtlich wichtiger Zu-

kunftsthemen fungieren. Grenzen der Tarifpolitik seien in der Kommunikationsfähigkeit des einzelnen Arbeitgebers sowie in der kundenmarktgerechten Personalaufstellung der Bank zu sehen.

Im Anschluss an die vier Vorträge erfolgte eine von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion unter dem Titel „Faktor Mensch in der Genossenschaftsbank: Mitarbeiter, Mitglied, Kunde“. Die Diskussionsrunde setzte sich aus Axel Kehl, Vorstandsvorsitzender der Akademie Deutscher Genossenschaften e.V., Hermann Kerler, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank Pfaffenhausen eG, Guido Lohmann, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Niederrhein eG, und Reinhard Schlottbom, Vorstandsvorsitzender der PSD Bank Westfalen-Lippe eG, zusammen. Die Diskutanten resümierten, dass sich eine erfolgreiche Personalstrategie grundsätzlich aus einer Unternehmensstrategie ableiten lasse, die in ihrer Um-

setzung bereits bei den Praktikanten ansetzen müsse. Darüber hinaus werde das Anforderungsprofil zukünftig verstärkt die technischen Kompetenzen der Mitarbeiter betonen, da Omnikanalmanager benötigt würden. Insgesamt sei die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität Aufgabe der jeweiligen Primärbank, die ihre genossenschaftlichen Werte als Unique Selling Proposition nutzen könne. Zentral seien dabei u.a. die aktive Förderung und Wertschätzung der Mitarbeiter.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 25. Januar 2016 in Münster statt.

☞ Florian Klein
 ☎ (0251) 83-2 28 07
 ✉ florian.klein@ifg-muenster.de

„Vom Grundsatz der Datensparsamkeit zu Big Data Analytics – Wo bleiben Datenschutz und Datensicherheit?“

13. März 2015, 9:30-11:00 Uhr, WGZ Bank, Niederlassung Münster

Den Inhalt des diesjährigen Vortrages vor der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. bildeten der Umgang und die Nutzung von Daten durch staatliche Behörden und private Unternehmen. Damit knüpfte die Veranstaltung an die aktuelle gesellschaftliche Diskussion an, welche Daten ein Staat über seine Bürger oder ein Unternehmen über seine Kunden sammeln oder gar verwenden darf. Diese anhaltende Diskussion erhielt zusätzliche Impulse durch die Enthüllungen Edward Snowdens, der die mit der zunehmenden Digitalisierung der Gesellschaft einhergehenden Gefahren des Schutzes privater Daten offenlegte.

Zu Beginn der Veranstaltung in der Münsteraner Niederlassung der WGZ Bank begrüßten Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen, sowie Werner Böhnke, Vorsitzender des Aufsichtsrats der WGZ Bank AG und zugleich Präsident des Förderrats der Forschungsgesellschaft für Genossen-

schaftswesen Münster, eine große Anzahl an interessierten Zuhörern des Vortrags von Prof. Dieter Kempf, dem Vorstandsvorsitzenden der DATEV eG und Präsidenten des BITKOM.

Dieser erläuterte zuerst die rechtliche Grundlage zur Erhebung und Verwendung von Daten durch den Staat in Deutschland. Diesen seien enge Gren-

zen gesetzt, da in Deutschland das Gebot der Datensparsamkeit gelte. Jedoch machte Prof. Kempf auch deutlich, dass dieser Grundsatz vor dem Hintergrund des positiven Beitrags solcher Daten, bspw. zur Verbrechensbekämpfung und einer sich wandelnden digitalen Umwelt, ständig neu hinterfragt werden muss.

Der Grund für die sich wandelnde digitale Umwelt ist die in den letzten Jahren enorm angestiegene verfügbare Datenmenge. Immer mehr Menschen vernetzen sich über soziale Netzwerke und tragen mit der Nutzung mobiler Endgeräte zu einer Erhöhung des Datenvolumens bei. Aber auch darüber hinaus nutzen Unternehmen zunehmend Clouds und ähnliche Formen der IT-Vernetzung, die ein nahezu exponentielles Wachstum der Datenvolumina beförderten. Der in Zukunft weiter zunehmende Datenverkehr in wichtigen Bereichen, wie beispielsweise der Energieversorgung oder dem Gesundheitswesen, trägt zusätzlich dazu bei. In zunehmendem Maße werden intelligente Netze auf-



Professor Dieter Kempf studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und absolvierte danach seine Prüfung zum Steuerberater. Nach einer Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst&Young wurde er 1991 Vorstandmitglied der Datev, deren Vorstandsvorsitzender er seit 1996 ist. 2005 wurde er zum Honorar-

professor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg ernannt. Im Jahr 2011 wurde er zum Präsidenten des Branchenverbandes BITKOM gewählt.



Die Gäste während der Begrüßungsworte zur Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen e.V.

und ausgebaut, um aus der Menge der vorhandenen Daten wirtschaftlich vorteilhafte Entwicklungen zu fördern. Prof. Kempf zeigte beispielhaft an diesen beiden Sektoren, dass die Schaffung einer IT-Infrastruktur Voraussetzung ist, um Kosten dauerhaft gering zu halten und die zunehmende Komplexität der Datenmengen zu managen. Dies gilt für den privaten Sektor in gleichem Maße wie für den Staat. Auch bei diesem entstehen durch die Vernetzung der Behörden Einsparungspotentiale.

Die Bedeutung der hohen Datenmengen und ihre Verwendung liegen in der privaten Wirtschaft zumeist in der Generierung von Wissen über Kundenwünsche oder sich anbahnende Trends. Ein ähnlicher Hintergrund ist auf Seiten des Staates nur bedingt festzustellen, da der Grundsatz der

Datensparsamkeit und Datenschutzvorschriften die Auswertung von Datensätzen oftmals erschweren. Daten dürfen meist nur in jenen Fällen gesammelt und verwendet werden, für die eine gesetzliche Grundlage diese in einen expliziten Zusammenhang mit dem Zweck der Datenerhebung formuliert. Nach Prof. Kempf muss hier in Zukunft neu überlegt werden, wie eine effiziente staatliche Nutzung von Daten umgesetzt werden kann, damit insbesondere in der Strafverfolgung dem Staat nicht die Hände gebunden seien. Im schlimmsten Falle könne ein Festhalten am eng gefassten Prinzip der Datensparsamkeit zu einem „Täterschutz“ führen, erläuterte Prof. Kempf am Beispiel von LKW-Maut-Daten. Diese ließen sich z. B. auch wirkungsvoll für die Verfolgung von Straftaten einsetzen, dür-

fen aus Gründen des Datenschutzes aber nicht genutzt werden.

Abschließend, so das Fazit von Prof. Kempf, sollte man in Deutschland vom bisher handlungsleitenden Prinzip der Datensparsamkeit abgehen und zu einem Prinzip des opportunen Datenreichtums übergehen, da Lösungsansätze verfügbar sind, um Daten zu verarbeiten und zu verwenden, ohne die Privatsphäre der Bürger zu verletzen und dabei die informationelle Selbstbestimmung zu beachten.

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

Wohnungsgenossenschaften erfolgreich im Markt führen – Handlungsfelder und Handlungsoptionen

25. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Am 24. März 2015 fand zum 25. Mal das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ statt. Ca. 140 Teilnehmer diskutierten dabei anhand unterschiedlicher Beispiele, welche Handlungsmöglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften bestehen, um sich im Markt zu positionieren und den zunehmenden Wettbewerbsherausforderungen zu begegnen.

Eingeleitet wurde die Veranstaltung durch den Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V. RA Alexander Rychter. In seiner Begrüßungsansprache betonte er die vielseitigen Handlungsmöglichkeiten von Wohnungsgenossenschaften zur Positionierung im Markt und verwies auf die Besonderheiten des genossenschaftlichen Geschäftsmodells.

Mit ihrem Vortrag zum Thema „Wohnungsgenossenschaften: Stärken stärken“ lieferte Prof. Dr. Theresia Theurl Informationen aus der aktuellen Forschung. Sie verdeutlichte, dass die Marktbedingungen für Wohnungsgenossenschaften zunehmende Herausforderungen beinhalten, da ihr Umfeld schneller, komplexer und härter werde. Nicht zuletzt deshalb nimmt die Bedeutung der Identifikation und Förderung der individuellen Stärken für die Unternehmen an Bedeutung zu. Als konkrete Ansatzpunkte für den Ausbau von Stärken wurden u. a. die Optimierung des Leistungserstellungsprozesses und die gezielte Kommunikation der durch Genossenschaften übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung genannt. Das Fazit des Vortrags, dass strategische und operative Stärken der einzelnen Genossenschaften die notwendige Vorausset-

zung für den Unternehmenserfolg schaffen, die Kommunikation und Bearbeitung der Stärken der genossenschaftlichen Governance diesen jedoch maßgeblich unterstützen, zeigte sich in den folgenden Vorträgen sehr konkret.

„Genossenschaftliches Wohnen in strukturschwachen Regionen – Wege und Auswege“ war das Thema des anschließenden Vortrags von Maren Kern, Vorständin des Verbands Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., Berlin. Kern stellte zunächst die Wohnungsmarktsituation im Verbandsgebiet dar und hob dabei die regional höchst unterschiedliche Bevölkerungsentwicklung sowie die resultierenden Herausforderungen für die Unternehmen hervor. Daran anschließend veranschaulichte sie anhand von Beispielen, welche Handlungsoptionen insbesondere für Genossenschaften in Schrumpfsregionen existieren. Der Vortrag schloss mit dem Fazit, dass Investitionen gerade unter schwierigen Wettbewerbsbedingungen nicht ausbleiben dürfen. Sönke Witt, Vorstand der Gartenstadt Hamburg eG, referierte zu dem Thema „Erfolgreiche Mitgliedereinbindung – Nutzen und Grenzen“. Witt veranschaulichte, wie durch gezielte

Maßnahmen Mitglieder aktiv an und in die Genossenschaft (ein-)gebunden werden können. Darüber hinaus stellte er das Vermietungskonzept „Dach und Fach“ vor. Bei diesem vermietet die Genossenschaft zu günstigen Konditionen ausschließlich die Räumlichkeiten an ihre Mitglieder: Die Ausgestaltung, inklusive der Installation von Heizungsanlagen oder Kücheneinrichtungen, erfolgt vollständig durch die Bewohner.

Zum Thema „Wohnen und Service für alle Generationen – Konzeption und Umsetzung des Projektes Q+“ referierte Michaela Gehl, Vorständin der SÜDHEIDE eG, Celle. In ihrem Vortrag stellte sie den Ablauf, die Besonderheiten, die Vorzüge und die Schwierigkeiten beim Aufbau eines serviceorientierten Quartiers für Senioren am Beispiel des Projektes Q+ dar. Gehl bezeichnete das Projekt trotz der langen Planungsphase und des hohen organisatorischen Aufwandes als Erfolg. Die Bestätigung ihrer Einschätzung sieht sie in der frühzeitigen Reservierung der neugeschaffenen Wohnungen und der hohen Akzeptanz des Baulärms durch die in der Umgebung lebenden Mitglieder.

„Markenauftritt von Wohnungsgenossenschaften – Strategie, Konzeption



v.l.n.r.: Stefan Probst, Maren Kern, Michaela Gehl, Constantin Heinze, Prof. Dr. Theresia Theurl, Sönke Witt, Ulrich Bimberg, RA Alexander Rychter

und Umsetzung“ war das Thema des Vortrags von Stefan Probst, Vorstand des Lübecker Bauvereins eG, Lübeck. Anhand der Einführung eines zweischichtigen Icon-Konzeptes verdeutlichte er, wie Wohnungsgenossenschaften kooperativ ihr Image verbessern und ihre Markenbekanntheit erhöhen können. Durch die Bündelung von Marketingmaßnahmen verschiedener Genossenschaften kann die Werbewirkung und -reichweite deutlich erhöht werden. Probst bezeichnete nicht zuletzt deshalb kooperatives Marketing z. B. innerhalb der Marketinginitiative oder regionalen Marketingverbänden als effiziente Möglichkeiten zur Steigerung der Markenbekanntheit einer Genossenschaft.

Die Einführung eines Logos zur Verbesserung der Marktposition einer Genossenschaft bildete den Kern des Vortrags mit dem Thema „Positionierung einer Wohnungsgenossenschaft im lokalen Markt – Konzeption und organisatorische Konsequenzen“ von Ulrich Bimberg, Vorstandsvorsitzender des Spar- und Bauvereins eG, So-

lingen. Bimberg betonte zunächst, dass die Einführung eines Logos stets begründet erfolgen muss und z. B. als Transportmedium einer Botschaft genutzt werden sollte. Durch die Kopplung der neuen Organisationseinheiten, der beschäftigten Mitglieder sowie deren Aufgaben an das Logo wurde beim Bau- und Sparverein eine konsistente Marke aufgebaut, die adäquat durch ihr Logo repräsentiert wird. Die Einführung wurde durch die gezielte Platzierung von diesem auf Werbeträgern, wie z. B. Servicefahrzeugen, Tafeln und Werbegeschenken unterstützt.

Den Abschluss des Symposiums bildete der Vortrag von Constantin Heinze, Projektleiter und Prokurist der WGH-Herrenhausen eG, Hannover zum Thema „Erfolgreich den Markt mitgestalten: das Quartierskonzept der WGH-Herrenhausen (Forum Herrenhäuser Markt)“. Heinze stellte in diesem das aktive Mitwirken der WGH bei der Umgestaltung des Stadtteils Herrenhausen dar. Hierzu wurde ein veraltetes Einkaufszentrum

durch einen neu gebauten, modernen Wohn- und Gewerbekomplex abgelöst. Nach Heinze hatte dies einen nachhaltig positiven Einfluss auf das gesamte Quartier, der sich z. B. in einer Verringerung des Gewerbeleerstandes und einer deutlichen Erhöhung der Bestandsnachfrage widerspiegelte. Darüber hinaus konnte durch die Quersubventionierung der Wohnraummiete durch die Gewerbmiete ein wahrnehmbarer Zusatznutzen für die Mitglieder der Genossenschaft geschaffen werden.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ findet am 27. Oktober 2015 im Mövenpick Hotel in Münster statt.

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

13. Alumni-Treffen

Am 20. und 21. März 2015 in Münster

Zum 13. Alumni-Treffen am 20. und 21. März 2015 konnte Frau Prof. Dr. Theurl wieder zahlreiche ehemalige und aktuelle Mitarbeiter sowie Absolventen des Fachs Unternehmenskooperation begrüßen. An zwei abwechslungsreichen Veranstaltungstagen wurden den teilnehmenden IfG-Alumni interessante Vorträge von Dr. Dieter W. Benecke, Dr. Hendrik Niebaum sowie Julian Taape geboten. Daneben stand der informelle Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen der IfG-Alumni im Mittelpunkt dieser Veranstaltung.

Die Gastgeberin, Prof. Dr. Theresia Theurl, eröffnete die Veranstaltung mit der Begrüßung der Teilnehmer, die sich dann selbst vorstellten und sich an ihre IfG-Zeit erinnerten. Der folgende Vortrag gab Auskunft über die Aktivitäten des Instituts, wie beispielsweise erfolgreich absolvierte Promotionsprojekte oder bekannte Veranstaltungsreihen des IfG. Außerdem konnte Prof. Theurl den teilnehmenden Alumni weitere vielversprechende Forschungsvorhaben ankündigen und vorstellen.

In seinem Vortrag mit dem Titel „Soziale Marktwirtschaft – Ordnungspolitik zwischen Adam Smith und Karl Marx: Internationale Beratung“ sprach Dr. Dieter W. Benecke über die Grundidee der Sozialen Marktwirtschaft und aus langjähriger eigener Erfahrung über Beratungsansätze zur Vermittlung dieses Konzepts, um anschließend auf die Zielgruppen einer solchen Beratung einzugehen. Zunächst erläuterte Dr. Benecke, dass die Soziale Marktwirtschaft zwischen den Extremen des Ökonomischen Liberalismus und des Politischen Sozialismus einzuordnen sei und ein wissenschaftlich erarbeitetes Konzept darstellt, welches erfolgreich in die Praxis übertragen wurde. Die Grundelemente dabei seien individuelle Leistungsbereitschaft und persönliche

Verantwortung, Solidarität der ökonomisch stärkeren mit den schwächeren Mitbürgern sowie die subsidiäre Aktivität des Staates. Als Ziele nannte er das ökonomische Ziel „Wohlstand für alle“ sowie das sozial-gesellschaftliche Ziel der sozialen Gerechtigkeit. Ebenso zählt Nachhaltigkeit aus ökologischer Sicht zu den Zielen. Um das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft zu vermitteln bzw. umzusetzen, sind besonders die Kernbereiche der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik von großer Bedeutung. Einer internationalen Sozialen Marktwirtschaft räumte Dr. Benecke allerdings nur geringe bis keine Chancen ein, da die notwendige Ordnungspolitik einen Staat bzw. eine starke Institution benötigt, die diese um- bzw. durchsetzt. Vielmehr kommt es darauf an, länderspezifische Eigenschaften zu berücksichtigen und das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft an diese anzupassen. Eine sozial-orientierte Marktwirtschaft ist daher die bessere Bezeichnung, um die Anwendung auf andere Volkswirtschaften zu beschreiben. Hierbei sind wieder die bereits genannten Kernbereiche entscheidend. So kann beispielsweise soziale Gerechtigkeit durch Fiskalpolitik beeinflusst werden oder der wirtschaftliche Erfolg aus einer präventiven Sozialpolitik entspringen, indem der Zu-

gang zu Bildung ermöglicht wird und somit die Potenziale der Bevölkerung besser genutzt werden können. Als Zielgruppen einer Beratung zum Konzept der Sozialen Marktwirtschaft nennt Dr. Benecke verschiedene Akteure aus Politik, Wirtschaft und dem akademischen Bereich der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Im Anschluss an diesen Vortrag begaben sich die IfG-Alumni zum gemeinsamen Abendessen in das Restaurant „Silberner Löffel“. Dort wurde bei italienischem Essen die entspannte Atmosphäre zu einem informellen Erfahrungsaustausch genutzt. Am nächsten Morgen trafen sich die Teilnehmer zum gemeinsamen Frühstück im Institut, um anschließend zwei weitere interessante Vorträge präsentiert zu bekommen.

Zu Beginn des zweiten Veranstaltungstages sprach Dr. Hendrik Niebaum von RWE über aktuelle und zukünftige Entwicklungen auf dem Energiemarkt. In seinem Vortrag mit dem Titel: „Energiemarkt – quovadis“ zeigte Dr. Niebaum auf, welchen Einfluss die unkonventionelle Gas- und Ölförderung in den USA, das sogenannte Fracking, sowie die in Deutschland rasant wachsende Erzeugung aus Erneuerbaren Energien auf den Energiemarkt hat. Durch die neue Möglichkeit unkonventionelle Gas-

und Ölvorkommen zu fördern, entwickelt sich die USA von einem Importeur zu einem Exporteur im Gasmarkt. Ein weiterer Effekt, so Dr. Niebaum, sei der signifikante Gaspreisvorteil in den USA gegenüber Europa und Asien, welcher einen klaren Wettbewerbsvorteil im internationalen Vergleich darstellt. Auch beim Öl konnten, entgegen vorheriger Prognosen, Effekte, wie der Preisverfall beim Rohöl, beobachtet werden. Ein anderer wesentlicher Faktor, der zur Veränderung des Energiemarktes geführt hat und auch in Zukunft Einfluss nehmen wird, ist die in Deutschland durch den Staat geförderte Stromerzeugung aus Erneuerbaren Energien. Das zusätzliche Angebot an Erzeugungskapazitäten und der durch steigende Energieeffizienz rückläufige Stromverbrauch führen zu sinkenden Strompreisen. Dieser Effekt führt wiederum dazu, dass insbesondere Gaskraftwerke nicht mehr rentabel zu betreiben seien und auch die Aktienkurse der betroffenen Energiekonzerne rückläufigen Charakter aufweisen. Zurückzuführen sind diese Veränderungen aber beispielsweise auch auf die unterschätzte Kostendegression bei den Erneuerbaren Energien oder die falsche Erwartung über steigende Commoditypreise. Nicht zu vernachlässigen sind, laut Dr. Niebaum, aber auch die Genehmigungs- und Baukostenrisiken im Bereich Kraftwerksbau, die einen wesentlichen Unterschied zu risikoärmeren Investitionen in dezentrale Erzeugungskapazitäten darstellen. Aufgrund der steigenden Anforderung nach Flexibilität bei der Stromerzeugung, welche durch die fluktuierende Einspeisung des Stroms



Alumni-Teilnehmer 2015

aus Erneuerbaren Energien getrieben wird, wächst auch die Bedeutung der dezentralen Erzeugung. Auch aus diesem Grund kann die Anzahl von Energiegenossenschaften einen stetigen Zuwachs verzeichnen.

Den Abschluss des diesjährigen Alumni-Treffens bildete der Vortrag von Julian Taape, dem IfG-Mitarbeiter. Dieser stellte die Ergebnisse seines Promotionsprojektes vor, in dem er das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen untersuchte. Hierbei wurden in einer empirischen Untersuchung familienunternehmensspezifische Charakteristika als Einflussfaktor auf das Kooperationsverhalten analysiert. In seinem Vortrag griff Herr Taape Besonderheiten beim Kooperationsverhalten, der Partnerwahl und der Institutionalisierung bei Kooperationen in Bezug auf Familienunternehmen auf. Hierbei stellte er fest, dass zahlreiche Familienunternehmen Kooperationen eingehen und diesbezüglich große Erfahrungen vorliegen. Für die Partnerwahl stellte Herr Taape heraus, dass drei Viertel der untersuchten Familienunterneh-

men auf ein informelles Verfahren zurückgreifen, um einen geeigneten Kooperationspartner zu identifizieren. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass Familienunternehmen einen geringen Anteil an institutionalisierten Kooperationen aufweisen, dieser sich jedoch mit der räumlichen Ausdehnung der Kooperationsaktivität erhöht, also internationale Kooperationen stärker institutionalisiert werden als lokale. Grundsätzlich konnte die Aussage abgeleitet werden, dass das Kooperationsverhalten durch familienunternehmensspezifische Charakteristika beeinflusst wird.

Das nächste Alumni-Treffen wird am 18. und 19. März 2016 stattfinden und die gewachsene Tradition der IfG-Alumni-Veranstaltungen fortführen.

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

International Network for Economic Research

17th Annual Conference in Luton (GB)

Die INFER Annual Conference, das jährliche Treffen des International Network for Economic Research (INFER), fand dieses Jahr vom 21. bis zum 23. Mai an der University of Bedfordshire statt. Mit dabei vom Institut für Genossenschaftswesen war Christian Märkel, der sein aktuelles Arbeitspapier zur Diskussion stellte.

INFER ist ein Netzwerk, das den Austausch von Wissenschaftlern und Praktikern fördert, die in allen Bereichen der Volkswirtschaftslehre forschen. Vor allem junge Wissenschaftler sollen gefördert und ermutigt werden ihre Forschungsprojekte zu publizieren und sich über alle Bereiche der Volkswirtschaftslehre hinweg auszutauschen. Die INFER Annual Conference ist das wichtigste jährliche Treffen dieses Netzwerks. Die Konferenz fand in diesem Jahr vom 21.05.2015 bis zum 23.05.2015 an der University of Bedfordshire in Luton (Großbritannien) statt. Tagungsstätte war das 2010 errichtete Postgraduate Centre der Universität mit seinen modernen und sehr gut ausgestatteten Konferenzräumen.

Das IfG Münster war durch Christian Märkel mit seinem Diskussionspapier zum Thema „The Convergence of the Communication Markets as a Stimulus for Cooperative- and M&A-activities: An Attempt to Classify the Main Drivers of the Convergence Process.“ auf der Konferenz vertreten. In dem Paper werden acht hauptsächliche Triebkräfte des Konvergenzprozesses identifiziert und in ein selbstentwickeltes Klassifikationsraster eingeordnet, welches aus 4 Kategorien besteht, technologiegetriebene, politikgetriebene, nachfrageseitige und an-



Der Konferenzort: Das Postgraduate Centre der University of Bedfordshire

gebotsseitige Triebkräfte. Ein weiterer Schwerpunkt des Papers liegt auf dem Aufzeigen der Interdependenzen zwischen den Triebkräften. Die Präsentation des Papiers wurde von den Konferenzteilnehmern, bestehend aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Assistenten sowie Praktikern mit Interesse aufgenommen und konstruktiv diskutiert.

Zur Konferenz waren drei Keynote-Speaker geladen. Den Auftakt machte Prof. Ansgar Belke von der Universität Duisburg-Essen mit seinem Vortrag „The Euro Exchange Rate and Hysteresis in Exports – Empirical Evidence for the Euro Area“. Am zweiten Tag referierte Prof. Arijit Mukherjee von der University of Nottingham zum Thema „Entry in a vertical structure“. Eine weitere Keynote Address hielt Dr. Jos Debelke, Generaldirektor der Generaldirektion Klimapolitik der EU-Kommission. Herr

Debelke referierte über die Ziele der EU-Klima- und Energiepolitik für das Jahr 2030.

Schon die Titel der Keynote-Vorträge machen die große Bandbreite der auf der Konferenz behandelten Themen aus der Volkswirtschaftslehre deutlich. Diese Themenvielfalt spiegelte sich auch in den einzelnen Sessions wider. Allerdings war auf der Konferenz auch der Einfluss der Eurokrise auf die Themen zu spüren. So beschäftigten sich bspw. einige der in den Sessions präsentierten Paper mit der Thematik der Austeritätspolitik und es entwickelte sich hierüber auch in den Pausen zwischen den Sessions eine rege Diskussion unter den Konferenzteilnehmern.

Der Best Paper Award ging in diesem Jahr an Dr. Christian Oberst für das Paper „Prosumer Preferences Regarding the Adoption of Micro-Generation Technologies: Empirical Evidence for German Homeowners“. Damit geht der Preis an einen ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiter des Centrums für angewandte Wirtschaftsforschung in Münster.

☎ Christian Märkel

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ christian.maerkel@
ifg-muenster.de

IfG-Kennenlernabend am 22.04.2015

Italien

Auch dieses Semester veranstaltete das Institut für Genossenschaftswesen wieder einen Kennlernabend, den 29. um genau zu sein. Am Mittwoch den 22.04.2015 um 19:00 Uhr versammelten sich zahlreiche Studierende im CAWM-Gebäude auf den Fluren des Insti-

Im Mittelpunkt des Abends stand der gemeinsame Austausch über Vorlesungen, Seminare und Abschlussarbeiten am IfG. Nach der Begrüßungsrede durch Prof. Dr. Theresia Theurl suchten viele Studierende das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern des



Alles in allem war es ein nettes Beisammensein mit aufschlussreichen und interessanten Gesprächen in entspannter Atmosphäre. Das Team des IfG freute sich über den riesigen Andrang von etwa 150 Studierenden und wartet schon gespannt auf den im



IfG sowie mit Prof. Theurl, um sich über Möglichkeiten für ihr Bachelor- oder Masterstudium zu informieren und noch offene Fragen zu klären.

Wer gerade nicht in ein fachliches Gespräch vertieft war, plauderte mit Kommilitonen, genoss das Buffet oder nahm ein Kaltgetränk ein. Das Thema des Abends war Italien, und so verwandelten sich die Räumlichkeiten des IfG mit grün-weiß-roten Flaggen an der Wand und einem leckeren Buffet, das aus Pizza, Salaten und Ciabat-



ta-Brotten mit Dip bestand, zu einem mediterranen Ort. Die Stimmung war ausgelassen und der Abend nahm erst spät sein Ende.

kommenden Wintersemester stattfindenden Kennlernabend auf den rechtzeitig auf der Homepage des Instituts hingewiesen wird.

➔ Annika Kuypers
☎ (0251) 83-2 28 03
✉ 06lit@
ifg-muenster.de

WiWi-Cup 2015

Team „Torpedo Theurl“ unter den besten acht

Zum 25. Mal fand das traditionsreiche Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Uni Münster statt und auch in diesem Jahr schickte das IfG eine schlagkräftige Mannschaft in das mit 24 Teams besetzte Turnier.

Das Team „Torpedo Theurl“ des IfG trat dabei an, um ähnlich erfolgreich aufzutreten wie im Vorjahr. In der von vielen als Todesgruppe bezeichneten dritten Gruppe des accenture-WiWi-Cups 2015 traf die Mannschaft auf Gegner wie „Juventus Watrin“, „Boca JunIAS“ und „TurBiene Mannschaft“. Ein besonderes Highlight war das CAWM-Derby mit „Basic Needs“. Dieses besonders prestigeträchtige Duell konnte die Mannschaft des IfG mit 1:0 für sich entscheiden. Durch eine homogene Mannschaftsleistung konnte die Vor-



... und Action



Das Team „Torpedo Theurl“

runde ohne Gegentor und auf Gruppenplatz drei abgeschlossen werden. In der K.O.-Phase startete das Team vom Stadtgraben 9 gegen „Crystal

Mett“ und konnte durch einen souveränen Sieg ins Viertelfinale einziehen. Hier wartete die Mannschaft „Marketing Alumni“. Leider konnte gegen

den späteren Turnierritten die Null nicht gehalten werden und man musste sich nach einer Niederlage aus dem Turnier verabschieden. Am Abend fand dieser erlebnisreiche Fußballtag mit einer feierlichen Siegerehrung und einer anschließenden Party mit allen Teilnehmer und Fans seinen Abschluss.

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

Vorträge

Theresia Theurl

Die Zukunft selbst in die Hand nehmen

*– Das Zusammenleben vor Ort gemeinschaftlich gestalten und finanzieren**

Viele Herausforderungen stellen sich den Menschen auf der lokalen und der regionalen Ebene. Erfreulicherweise besinnen sie sich zunehmend darauf, nicht zuerst nach Staat und Kommune zu rufen, sondern Eigeninitiative zu zeigen. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen legen dies nahe und es bewährt sich. Diese Einschätzung demonstrieren viele erfolgreiche Projekte und Initiativen in unterschiedlichsten Bereichen.

Immer mehr Menschen sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich für die Zukunftsfähigkeit ihrer Kommune oder Region zu engagieren. Anders als häufig interpretiert, geschieht dies nicht zuletzt im eigenen Interesse, woraus die Bereitschaft erwächst, Verpflichtungen einzugehen und Aufgaben zu übernehmen. Das Zusammenleben vor Ort gemeinschaftlich zu gestalten und einzelne Projekte auch in Kooperation zu finanzieren ist von vornherein mit Zusammenarbeit verbunden.

Gemeinschaftlich

Dabei geht es um eine Kombination von „Sich selbst zu helfen“ und „Etwas gemeinschaftlich“ umzusetzen. Ersteres liegt nahe, weil die Betroffenheit von Fehlentwicklungen eine individuelle ist. Sie ist mit authentischen Informationen über Veränderungen verbunden. Sich selbst helfen wollen ist auch gleichbedeutend mit der Ablehnung einer Flucht vor Problemen, dem Wunsch nach einer lokalen Verwurzelung sowie dem Willen, sich für die eigene Identität zu engagieren.

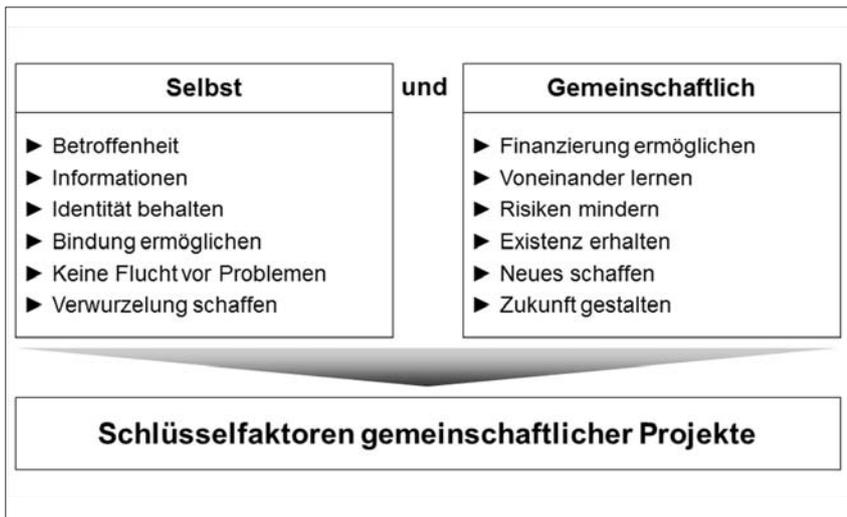
Diese Wünsche und Merkmale gemeinschaftlich umzusetzen, ermöglicht die Organisation und die Finanzierung größerer Projekte. Deren Risiken können reduziert und die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden. Unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen können kombiniert werden. Auf diese Weise gelingt es Neues zu schaffen oder Bewährtes zu erhalten. Diese Kombination des „Selbst“ und des „Gemeinschaftlich“ beinhaltet die Schlüsselfaktoren für den Erfolg gemeinschaftlicher Projekte.



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

Positiver Saldo

Auf diese Weise lässt sich einerseits eine Kooperationsrente erzielen, Ergebnisse, die ohne die Zusammenarbeit nicht entstehen würden. Andererseits stellen sich auch alle typischen Herausforderungen einer Zusammenarbeit ein, die nicht immer einfach zu bewältigen sind. Es gilt also darauf zu achten, dass sich ein deutlich positiver Saldo einstellt zwischen den positiven Perspektiven einer Aufwertung des eigenen Lebensraumes und den vielen Folgen, die sich aus dem Aufbau von Abhängigkeit in gemeinsa-



Auf die Kombination kommt es an

men Projekten ergibt und die täglich aufs Neue zu bewältigen sind.

Kooperationsfehler

Zusammenarbeit ist anfällig für Fehler. Solche können sowohl strategischer als auch handwerklicher Natur sein. Man sollte sich dessen bewusst sein und sie von vorneherein versuchen zu vermeiden. Zu den fundamentalen Fehlern ist die fehlende Vorstellung zu zählen, was konkret mit dem gemeinsamen Projekt erreicht werden soll. Eine belastbare Idee mit

einem stimmigen Konzept ist ein Muss. Das Ziel kann nicht präzise genug sein. Häufig besteht es allerdings eher in einer diffusen Vorstellung, dass durch die Zusammenarbeit und durch gemeinsame Projekte nun alles besser wird. Dies ist die Voraussetzung für Enttäuschung und Unzufriedenheit.

Freiräume

Nicht alle Personen, Organisationen und Gruppierungen sind in der Lage zusammenzuarbeiten. Meist stellt sich



Der Zusammenhang

dies erst heraus, wenn gemeinsame Projekte bereits in Angriff genommen wurden. Versuche der Konfliktlösung und eine Konzentration auf das Innenleben der Projektpartner dominieren dann das Geschehen und nicht das konstruktive Diskutieren sowie die ergebnisorientierte und inhaltliche Zusammenarbeit. Manchmal wird die Notwendigkeit von Organisatoren und Koordinatoren – Kümmerern – unterschätzt. Die resultierende Aufgabenteilung bleibt dann meist diffus und die Verantwortungsbereitschaft sinkt. Wie bei der Zusammenarbeit von Unternehmen fällt auf, dass auch das Zusammenwirken von Bürgern und ehrenamtlich tätigen Personen an die Grenzen kommen kann, weil damit die Einschränkung von Handlungs- und Entscheidungsfreiräumen verbunden ist. Damit kann oft nicht umgegangen werden, was schnell zum Ende der Zusammenarbeit führen kann.

Menschliches

Auch die Zusammenarbeit von Bürgern braucht Regeln, die die Zuständigkeiten, die Mechanismen der Entscheidungsfindung, die Kommunikation nach innen und nach außen sowie den Umgang mit Konflikten festlegen. Sich damit am Beginn zu befassen, kostet zwar meist Zeit, lohnt sich aber immer. Manchmal ist es so, dass sich bereits in diesem Stadium der Zusammenarbeit deren Tragfähigkeit sowie die Eignung der Partner herausstellt. Das „Menschliche“ hat bei Bürgerprojekten besonders große Bedeutung. Neid und Intoleranz sind ebenso Ursachen für das Scheitern von Projekten wie eine stark ausgeprägte Nei-

gung, Entscheidungen zu dominieren. Nicht selten ist es so, dass trotz viel Engagement und Bereitschaft zur Mitwirkung der Erfolg ausbleibt, weil Wissen darüber fehlt, wie Projekte entwickelt und umgesetzt werden können. Wenn dies und eine fehlende Festlegung von Zielen zusammenkommen, wenden sich vormals aktive und begeisterte Menschen enttäuscht von Projekten ab. Zahlreiche Kooperationsfehler werden durch eine mangelnde Projekterfahrung verursacht sowie dem fehlenden Zugang zu Wissen über ein effektives Projektmanagement.

Fazit

Das tatkräftige Zusammenwirken von Bürgern vor Ort gewinnt Bedeutung. Es haben sich nicht nur zusätzliche und neue Aufgaben herausgebildet, sondern es hat auch die Bereitschaft und es haben die Möglichkeiten zugenommen, sich zu engagieren. Dabei gilt es darauf zu achten, Kooperationsfehler möglichst zu vermeiden. Denn diese sind es, die ein großes Engagement von Menschen leicht in eine ebenso große Enttäuschung und Ernüchterung wandeln können, wenn Bürgerprojekte fehlschlagen. Damit geht aber ein großes Potenzial an Ei-

geninitiative und Verantwortungsbereitschaft verloren, auf die unsere Gesellschaft heute angewiesen ist.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Fachforums der Bertelsmann Stiftung „Kein Geld und doch kommunal aktiv. Finanzierungs- und Gestaltungsalternativen in einer Bürgerkommune“ am 17. März 2015 in Berlin.*

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

Theresia Theurl

Marktbearbeitung Firmenkunden*

Die mittelständischen Firmenkunden sind als Zielgruppe fast aller Bankengruppen nun stärker in den Fokus getreten. Es sind jedoch die Genossenschaftsbanken, die mit dieser Gruppe seit jeher stark verbunden waren. Dennoch gilt es nun zu handeln, denn Wettbewerber sind in den vergangenen Jahren sehr aktiv auf die Firmenkunden zugegangen. Es ist davon auszugehen, dass Genossenschaftsbanken noch zusätzliches Potenzial vor allem bei kleineren Firmenkunden – Geschäfts- und Gewerbekunden – heben können. Doch auch der obere Mittelstand sollte im Auge behalten werden. Im BVR wurde zu diesem Zweck ein umfassendes Marktbearbeitungskonzept ausgearbeitet, das vorhandenes Wissen und darauf beruhende Konzepte einzelner Genossenschaftsbanken berücksichtigte und nun eine strukturierte Vorgangsweise und systematische Bearbeitung zur Hebung noch nicht genutzter Potenziale ermöglicht.

Für die Genossenschaftsbanken ist das Firmenkundengeschäft eine wichtige Ertragsquelle. Deutschlandweit liegt das Gesamt-Ertragspotenzial bei knapp 25 Mrd. Euro. Der Ergebnisanteil der Firmenkunden am Kundengeschäft liegt bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken bei etwa 59%. Nicht nur als traditionelles Geschäftsfeld gilt es, das Firmenkundengeschäft nachhaltig zu stärken, sondern es bietet auch einen Ansatzpunkt, die

Ertragsposition der Genossenschaftsbanken zu verbessern, die durch die monetären und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie die gestiegene Wettbewerbsintensität auf den relevanten Märkten belastet wird. Auch ein verändertes Kundenverhalten trägt dazu bei, wenn der Rückgang der Zahlungsverkehrserträge durch neue Bezahldienste sowie die abnehmende Bedeutung des klassischen Bankkredits berücksichtigt werden.

Firmenkunden

Seitens der Genossenschaftsbanken sind aktuell große Herausforderungen zu bewältigen. Daher ist es naheliegend jene Kundensegmente intensiver zu bearbeiten, die Ertragspotenziale versprechen. Doch dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Firmenkunden einen hohen und sehr differenzierten Beratungsbedarf haben, was dazu führt, dass die Banken über adäquate



Prof. Dr. Theurl; Patrick Schönau (RWGV); Thomas Hamdorf (VB Hellweg eG); Ute Berhorst (BVR); Jürgen Buchalski (RB Neustadt eG)

Mitarbeiterkapazitäten verfügen müssen. Zudem sind viele mittelständische Unternehmen in ihrer Finanzierung heute bankenunabhängiger aufgestellt als früher. Sie weisen aus mehreren Gründen einen höheren Eigenkapitalbestand auf als in der Vergangenheit und viele von ihnen finden leichter einen Zugang zum Kapitalmarkt und verfolgen ein effektives Cash-Management. International tätige Unternehmen haben darüber hinausgehend zusätzliche Finanzierungsoptionen bei ausländischen Finanzinstituten. Es ist also davon auszugehen,

dass beide identifizierten Zielgruppen in der Akquisition, in der Beratung und in der Bindung herausfordernd sind.

Marktbearbeitungskonzept

Das erarbeitete Marktbearbeitungskonzept enthält zwei kundenspezifische Säulen: erstens für die Geschäftskunden und Gewerbekunden (Projekt OptiProFi) und zweitens für den Mittelstand und den oberen Mittelstand (Projekt Firmenkunden-Strategie). Im ersten Segment stehen



Prof. Dr. Theurl, Ralf W. Barkey, Thomas Kronenberg

standardisierte Produkte und Prozesse, eine kostenbewusste Beratung sowie eine aktive Ansprache im Vordergrund. Bei den Mittelstandskunden mit ihrer hohen Betreuungsinintensität soll eine Neukundenakquisition erfolgen. Auch in diesem Bereich sollen eine Standardisierung von Prozessen und eine aktive Ansprache erfolgen. In diesem Feld wird eine stärkere Zusammenarbeit mit den Partnern der genossenschaftlichen Finanzgruppe als notwendig erachtet und angestrebt.

Konzeptentwicklung

Bei der Entwicklung des Marktbearbeitungskonzeptes wurden drei Prinzipien beachtet. Erstens sollten bestehende Konzepte von Genossenschaftsbanken strukturiert und in einem Gesamtkonzept zusammengefasst werden. Zweitens sollten die individuellen geschäftspolitischen Ausrichtungen der Genossenschaftsbanken berücksichtigt werden und drittens sollte die eigenständige Umsetzbarkeit ermöglicht werden. Es wurde also auf Projektbasis ein subsidiärer und zielgruppenspezifischer Ansatz entwickelt, für dessen Umsetzung jede Genossenschaftsbank ihre Freiräume nutzen sollte, wobei Beratungsangebote verfügbar sind.

Konzeptinhalte

Die konkreten Inhalte sind in einen strategischen Rahmen eingebunden und betreffen die konkreten Produkte sowie deren Preise. Verfügbar sind außerdem eine Beratungs- und Betreuungskonzeption sowie eine adäquate Aufbauorganisation und entsprechende Vertriebskanäle, die Ab-

lauforganisation und die in sie eingebundene Prozesse. Erarbeitet wurden zusätzlich Instrumente zur Sicherstellung einer guten Datenqualität und einer geeigneten Kundensegmentierung sowie der Vertriebsplanung und -steuerung und der Führung und Qualifikation. Insgesamt ist ein ganzheitlicher Ansatz entstanden, der von der Entwicklung der Firmenkundenstrategie bis zur operativen Umsetzung reicht. Ein weiteres Kennzeichen ist seine modulare Struktur, die die Nutzung, Bearbeitung und Anpassung einzelner Bausteine ermöglicht. Ein Anwenderhandbuch, Instrumente zur Umsetzung, Hintergrundinformationen, diverse Checklisten sowie Praxisbeispiele stehen gut dokumentiert zur Verfügung.

Erfahrungen

Die ersten Erfahrungen von Genossenschaftsbanken sind positiv. Doch dieses Marktsegment ist hart umkämpft und die Umsetzung der individuellen Firmenkundenstrategie erfordert Konsequenz und die Bereitschaft zur Standardisierung von Prozessen und Produkten. Die Entstehung des



v.l.: Thomas Kronenberg (RWGV); Axel Liebetrau (Banking Innovation Group GmbH); Jürgen Buchalski (RB Neustadt eG); Martin Behrens (BMS Training & Coaching GmbH); Matthias Morlock (GAD eG); Thomas Hamdorf (VB Hellweg eG); Patrick Schönau (RWGV); Dr. Andreas Siemes (BMS Consulting GmbH); Ute Berhorst (BVR); Prof. Dr. Theurl; Christoph Selbach (RWGA); Klaus Sonntag (Geno Bank Consult GmbH); Dr. Florian Wüller (BMS Consulting GmbH); Ralf W. Barkey (RWGV); Jens Gerke (Geno Bank Consult GmbH)

Bearbeitungskonzeptes ist typisch für die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. So haben sich an der Erarbeitung der einzelnen Projekte 34 Genossenschaftsbanken beteiligt und ihre Erfahrungen und Kompetenzen eingebracht.

Fazit

Die Firmenkunden sind eine wichtige Säule des Geschäfts der Genossenschaftsbanken. Vor den aktuellen

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen können das Wertegerüst von Genossenschaftsbanken sowie ihre Kompetenz für die Organisation von Dauerbeziehungen ihre Chancen in einem intensiven Wettbewerbsprozess erhöhen. Allerdings ist es notwendig, kostenorientierte Standardisierungen sowie ein gutes Gesamtkonzept in eine umfassende MemberValue-Strategie einzubeziehen. Die Voraussetzungen dafür liegen nun vor.

** Zusammenfassung wesentlicher Aspekte der Moderation einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Auftaktveranstaltung des RWGV „Marktbearbeitung Firmenkunden“ am 3.2.2015 in der Zeche Zollverein Essen.*



Casinhalle der Zeche Zollverein Essen

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

Theresa Theurl

*Raiffeisenbanken und Genossenschaften: Ein Gewinn für Mensch und Region in Wirtschaftskraft und gesellschaftlicher Verantwortung**

Grieskirchen liegt in Oberösterreich und hat als Stadtgemeinde knapp 5000 Einwohner. Die Wurzeln der Raiffeisenbank Region Grieskirchen reichen auf das Jahr 1903 zurück. Drei Fusionen haben das Geschäftsgebiet „Region Grieskirchen“ entstehen lassen, für das die Genossenschaftsbank heute zuständig ist. Die Raiffeisenbanken sind in Oberösterreich eine starke Kraft. 95 Raiffeisenbanken sowie eine Landesbank organisieren mehr als 440 Bankstellen. Mehr als 300 000 Mitglieder – in Österreich Mitinhaber genannt – tragen diese Banken. Die Raiffeisenbank Region Grieskirchen ist Teil des dreistufigen österreichischen Raiffeisensystems.

Zunächst stellt sich die Frage, ob dieses Thema – ... ein Gewinn für Mensch und Region ... – überhaupt ein aktuelles ist. Die Antwort ist ein klares Ja. Genossenschaften im Allgemeinen und Raiffeisenbanken im Speziellen ermöglichen Antworten auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Doch dafür müssen die Besonderheiten des genossenschaftlichen Wirtschaftens nicht nur ver-

standen, sondern auch konsequent umgesetzt werden.

Forderungen

Menschen fordern heute deutlich mehr von Unternehmen und Banken als dies in der Vergangenheit der Fall war. Ehrlichkeit und Transparenz hat an Bedeutung zugenommen, ebenso Nachhaltigkeit und eine langfristige Orientierung von Organisationen. Eine klare Identität, Verankerung und

erlebbarer Nähe werden positiv eingeschätzt, doch auch Kontrollmöglichkeiten sind wichtig geworden. Gefordert wird die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Solidarität zu zeigen. Stabilität und Sicherheit in für die Menschen wichtigen Angelegenheiten führen die Liste der geäußerten Wünsche an.

Angebote

Genossenschaften sind in der Lage, diese Wünsche zu erfüllen. Sie haben ein unverwechselbares Angebot zu machen. Dieses beinhaltet es, dass private Unternehmen mit einzelwirtschaftlichen Zielen, Geschäftsanteile anbieten, die nicht auf Finanzmärkten gehandelt werden. Markant ist ebenso, dass es sich nicht um Non-Profit-Organisationen handelt. Genossenschaften können, müssen und dürfen Gewinne machen. Dies ist jedoch nicht beliebig, sondern hat auf der Grundlage transparenter und restriktiver Regeln zu geschehen. Genossenschaften sind weder staatliche Instru-

▶	... sind private Unternehmen mit wirtschaftlichen Zielen, deren Geschäftsanteile nicht auf Finanzmärkten gehandelt werden
▶	... sind keine Non-Profit-Organisationen: Sie können, müssen und dürfen Gewinne machen
▶	... gehören nicht zur Solidarischen (sozialen) Ökonomie !!
▶	... sind keine staatlichen Instrumente
▶	... verfolgen hingegen ein Geschäftsmodell mit gesellschaftlicher und regionaler Verantwortung („gelebte Ethik“)
▶	... können dies in der Praxis aber auch vergessen und verlieren dabei ihr klares Profil und ihren natürlichen Vorteil bei der gesellschaftlichen Verantwortung sowie ihre Wirtschaftskraft

Genossenschaften ...

mente noch Teil einer so genannten und meist nicht näher konkretisierten „Solidarischen Ökonomie“. Genossenschaften verfolgen ein Geschäftsmodell mit gesellschaftlicher und regionaler Verantwortung, das man auch als „gelebte Ethik“ bezeichnen könnte. Diese Merkmale werden in der Praxis des Alltags aber auch manchmal vergessen und in der Folge verlieren genossenschaftliche Unternehmen schnell ihr klares Profil und ihren natürlichen Vorteil bei der gesellschaftlichen Verantwortung sowie ihren Beitrag zur Wirtschaftskraft der Bank oder des Unternehmens selbst sowie darüber hinausgehend, z.B. für die Region.

Herausforderungen

Diese grundsätzlich vorteilhaften Merkmale von Genossenschaften sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass man sich zahlreichen Herausforderungen zu stellen hat. Dies gilt vor allem für die Genossenschaftsbanken, hier die Raiffeisenbanken. Diese stehen nicht nur den genannten Anforderungen der Gesellschaft gegenüber, sondern haben seit einigen Jahren mit der Umsetzung regulatorischer Vorgaben große Aufgaben zu bewältigen. Ein kompetitiver Markt in fast allen Segmenten sowie die Besonderheiten eines komplexen genossenschaftlichen Innenlebens sind ebenso zu beachten. Daher waren die Zeiten sowohl für die Genossenschaften als auch für ihre Eigentümer schon einfacher als heute. Doch die Erfolgsfaktoren sind bekannt und im Ergebnis sind es zahlreiche Raiffeisenbanken in Oberösterreich, die sie

erfüllen. Dazu gehört auch die Raiffeisenbank Region Grieskirchen und viele Genossenschaften in anderen Wirtschaftsbereichen dieser Region.

Geschäftsmodell

Ein besonderes Geschäftsmodell hat sich in seinen Grundzügen über die Jahrhunderte bewährt, dennoch gilt es, dieses in seinen Details immer wieder an die konkreten Herausforderungen anzupassen und auch zu hinterfragen. Es ist alles andere als eine Erfolgsgarantie. Dennoch ist es eine hervorragende Voraussetzung, wenn es von Menschen in ihren Möglichkeiten, aber auch in ihren Grenzen verstanden wird und auf die Bereitschaft trifft, es zu kommunizieren und weiter zu entwickeln. Dies ist in der Region Grieskirchen sehr gut gelungen. Die Überzeugung, dass die unternehmerische Wirtschaftskraft Voraussetzung für weitere Effekte ist, nämlich die Förderung der regionalen Wirtschaftskraft, ist allgegenwärtig. Zusätzlich wird die Verbindung mit der gesellschaftlichen Verantwortung betont, die alle wirtschaftlichen Di-

mensionen des Bankgeschäfts positiv beeinflusst und ihrerseits durch den wirtschaftlichen Erfolg gefördert wird.

MemberValue-Strategie

Die Raiffeisenbank Region Grieskirchen verfolgt eine konsequente MemberValue-Strategie, wenngleich nicht unter dieser Bezeichnung. Ihre Mitglieder fördert sie mit dem eingehaltenen Versprechen, mehr zu bewegen, mehr zu erfahren – also bessere Informationen zu bekommen – und mehr zu bekommen. Zehn konkrete Vorteile können aufgelistet und angeboten werden, die die unmittelbare, die mittelbare und die nachhaltige MemberValue-Komponente abdecken. Es handelt sich um eine gelungene, spürbare und prüfbare Strategie. Der Gewinn für den Menschen ist also nachvollziehbar. Dies gilt auch für den Gewinn für die Region, wenn die mehrfachen Interdependenzen berücksichtigt werden, die sich daraus ergeben, dass durch die Genossenschaften Wertschöpfung und Steueraufkommen entstehen ebenso wie Arbeits-



Wertvolle Kombination



Zukunftsfähigkeit

und Ausbildungsplätze sowie Infrastrukturen.

Aufwertung

Es ist daher nur konsequent, wenn die Raiffeisenbank für sich beansprucht, zur Lebensqualität der Region beizutragen, diese zu schaffen, zu verbessern und zu erhalten. Es gelingt also eine Aufwertung des regionalen Wirtschafts- und Lebensraumes. Diese Effekte gehen weit über die wirtschaftliche Dimension hinaus, es sind gesellschaftliche Vorteile, die zeigen, dass Unternehmen Verantwortung für Menschen und ihr Lebensumfeld übernehmen. Auf diese Weise kann ein positiver Kreislauf entstehen, von dem Menschen und Unternehmen, aber auch die Region und die Gesellschaft Nutzen ziehen.

Zukunftsfähigkeit

Doch auch für die Region Grieskirchen ist zu beachten, dass die gute einzel- und gesamtwirtschaftliche Performance keine Garantie beinhaltet. Ein gutes Fundament wurde erar-

beitet, doch auch der Erfolg in der Zukunft erfordert weiter harte Arbeit und ein Engagement, das mehr als durchschnittlich ist. Die Wertschätzung durch die Gesellschaft behalten Genossenschaften nur dann, wenn gutes Wirtschaften zum Erfolg führt und wenn die Mitglieder mit den Leistungen zufrieden sind. Dies setzt voraus, auch in Zukunft eine konsequente MemberValue-Strategie zu verfolgen und dabei die Herausforderungen des Marktes und des genossenschaftlichen Innenlebens tagtäglich zu meistern. Wenn dies gelingt, kann davon ausgegangen werden, dass die Genossenschaften in der Region sowie die Raiffeisenbank die regionale Wirtschaft und Gesellschaft weiter stabilisieren und Menschen Sicherheit geben. Auf diese Weise gelingt es die erfolgreiche Tradition des genossenschaftlichen Geschäftsmodells mit den aktuellen Herausforderungen von Technologie, gesellschaftlichen Wandel und staatlicher Regulierung zu verbinden.

Fazit

Die Raiffeisenbank Grieskirchen sowie die anderen Genossenschaften in dieser Region tragen sehr vieles zu Wohlstand und Entwicklung bei. Dabei wurde gezeigt, dass nicht Stillstand und der Blick zurück treibend sind. Man hat sich vielmehr früh darauf besonnen, Anpassungsprozesse zu definieren und umzusetzen. Eine zeitgemäße MemberValue-Strategie bildet eine hervorragende Basis dafür, dass auch in Zukunft durch die Genossenschaften für die Menschen „Mehr“ entsteht als es ohne sie der Fall sein würde.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung der Raiffeisenbank Region Grieskirchen am 09.06.2015 in Grieskirchen.

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

Theresia Theurl

*Wohnungsgenossenschaften: Stärken stärken**

Auch Wohnungsgenossenschaften sind nicht vor neuen Herausforderungen geschützt. Ihr Umfeld wird komplexer und ist mit mehr Unsicherheit behaftet als früher. Der Wettbewerb in den relevanten Marktsegmenten wird härter und Anpassungen haben schneller zu erfolgen. Dabei unterscheiden sich Wohnungsgenossenschaften nicht in den auf sie wirkenden Anforderungen von anderen Wohnungsunternehmen. Dennoch sind Besonderheiten in den Vordergrund zu stellen.

Denn Wohnungsgenossenschaften weisen besondere strategische und organisatorische Antwortmöglichkeiten auf, die als Stärken ihres Geschäftsmodells zusammengefasst werden können. Doch aus diesen sind erst die individuellen Strategien einer jeden Genossenschaft abzuleiten. Erst dann können die Stärken der einzelnen Unternehmen identifiziert und weiter geschärft werden. Denn auch Starkes gedeiht nicht von selbst, sondern muss gepflegt und entwickelt werden.

Stärken

Um die Stärken einzelner Wohnungsgenossenschaften zu identifizieren sind für sie sowohl eine Markt- als auch eine Zielanalyse notwendig. Zu-

sätzlich ist zu prüfen, ob die internen Voraussetzungen überhaupt gegeben sind, um vorhandene Stärken auch in konkreten unternehmerischen Erfolg umzusetzen. Nie können die Stärken des genossenschaftlichen Geschäftsmodells allein den Erfolg garantieren, sie können allerdings dazu beitragen und bilden eine gute Voraussetzung für ihn. Unter besonderer Berücksichtigung des genossenschaftlichen Geschäftsmodells bieten sich für das einzelne Unternehmen mehrere Ansatzpunkte und Handlungsfelder. Sie können einerseits dazu dienen, vorhandene Stärken zu stärken. Andererseits geht es darum Stärken neu aufzubauen und zu entwickeln.

Handlungsfelder

Es sind interne von externen Handlungsfeldern zu unterscheiden. Intern stehen vor allem die Leistungserstellung und die zugrundeliegenden Prozesse im Vordergrund. Dazu kommen die Organisationsstrukturen ebenso wie das Bestandsmanagement, das Humankapitalmanagement und Risikomanagement. Externe Ansatzpunkte sind die Marktpositionierung und das Quartiersmanagement, die Standortentwicklung, aber auch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Bezogen auf das genossenschaftliche Geschäftsmodell geht es um die Schärfung eines unverwechselbaren Profils, um eine effektive Kommunikation an alle relevanten Stakeholder sowie um eine ergebnisorientierte Interessenvertretung. Auf dieser Grundlage setzen erfolgversprechende Maßnahmen an der Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden MemberValue-Strategie an, die auch mit einer Einbindung der Mitglieder in wichtige Aktivitäten verbunden sein sollte. Die Prüfung und Entwicklung des Leistungsportfolios ist sehr wichtig, ebenso der Aufbau einer konsequenten Partnerstrategie. Insgesamt sollten die Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft



Ansatzpunkte und Handlungsfelder



Tragweite der Handlungsfelder

der Wohnungsgenossenschaft weiter entwickelt werden.

Tragweite

Diese angeführten Handlungsfelder sind nicht unabhängig voneinander und sie zeichnen sich durch unterschiedliche Stoßrichtungen aus. So sind es die strategischen Weichenstellungen, die Stärken entwickeln und stärken sollen. Beispiele sind die Konkretisierung und Pflege von Wohnungs-, Mitglieder- und Mieterportfolios, die Festlegung eines wettbewerbsfähigen Leistungsprofils sowie die Integration externer Aktivitäten (z.B. Standort, Quartier) in die Unternehmensstrategie. Operative Maßnahmen sind die Voraussetzung für die Nutzung von Stärken. Hier geht es um interne Kontroll- und Steuerungssysteme, eine generelle Professionalisierung, ein geeignetes Change-Management, aber auch Instrumente des Risikomanagements. Unterstützend für die Nutzung von Stärken sind die Governancestrukturen, sie bilden den Rahmen für Strategisches und Operatives von Wohnungsgenossenschaften. Sie stellen die direkte Korrespon-

denz mit Werten her, so etwa das nachhaltige Wirtschaften. Sie sind ein geeigneter Rahmen für die MemberValue-Strategie, die Nutzung von Kooperationspotenzialen und fördern darüber hinausgehend die Schaffung eines PublicValue.

Perspektiven

Die Perspektiven von Wohnungsgenossenschaften hängen davon ab, wie gut es ihnen insgesamt und jeder einzelnen von ihnen gelingt, ihre Stärken zu identifizieren, zu stärken und zu entwickeln. Die Voraussetzungen dafür sind gut. Dazu trägt bei, dass die Unternehmensidentität immer wichtiger wird. Dafür haben Genossenschaften ein gutes Fundament. Dass eine zunehmende Vielfalt des Leistungsangebotes sowie zusätzliche Leistungen neben den Kernleistungen immer wichtiger werden, ist eine aktuelle Entwicklung, die von Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihrer Kooperationskompetenz gut genutzt werden kann. Dass auch in der Vergangenheit nicht die Nutzungsbüher isoliert im Fokus der genossenschaftlichen Mitglieder war, sondern

meist zusätzliche Leistungsparameter beachtet wurden, hat die Anpassungsfähigkeit und Professionalisierung vieler Wohnungsgenossenschaften in den zurückliegenden Jahrzehnten gestärkt. Dass heute das Wohnumfeld für Mieter und Mitglieder wichtiger wird und in die MemberValue-Strategie zu integrieren ist, wurde früh erkannt und ermöglicht es, genossenschaftliche Stärken weiter zu entwickeln.

Fazit

Wohnungsgenossenschaften weisen viele Stärken auf, die in ihrer Governance angelegt sind, und die ihnen ein spezifisches Profil verschaffen. Doch diese Voraussetzungen sind keine Garantie für unternehmerischen Erfolg, sondern es ist notwendig, aus diesen Merkmalen etwas zu machen und die relevanten Handlungsfelder und Ansatzpunkte für die jeweilige Genossenschaft zu identifizieren. Konkret geht es also darum, vorgefundene Stärken zu stärken und zusätzliche Stärken zu entwickeln. Dies ist eine Herausforderung, die nie endet.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 25. Symposiums Wohnungsgenossenschaften „Wohnungsgenossenschaften erfolgreich im Markt führen – Handlungsfelder und Handlungsoptionen“ am 24.03.2015 in Münster.*

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

Theresa Theurl

*Liquiditätsflut: Auswirkungen auf die Realwirtschaft Europas und Italiens**

Die Südtiroler Raiffeisenkasse Überetsch veranstaltete ihre Mitgliederversammlung in Eppan in diesem Jahr nicht nur, um auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurückzublicken und wichtige Entscheidungen zu treffen. Zusätzlich galt es die Rahmenbedingungen für das tägliche Geschäft auszuloten. Im Mittelpunkt standen die Auswirkungen der großen Liquiditätsflut, die von der Europäischen Zentralbank derzeit geschaffen wird. Was bedeutet sie für Realwirtschaft und Finanzmärkte?

Mehrere Fragen sind im Zusammenhang mit der Liquiditätsflut im Euro-Raum zu stellen: Warum kam es dazu? Wie kommt sie in den Wirtschaftskreislauf? Wo landet sie letztlich? Ist sie realwirtschaftlich wirksam und wie wird es weitergehen? Die Antworten auf diese Fragen zeigen, dass nicht alle mit der aktuellen monetären Politik in der Europäischen Währungsunion beabsichtigten Effekte tatsächlich erreicht werden und die zahlreichen Nebenwirkungen nicht außer Acht gelassen werden sollten.

Hintergründe

Zu erklären, weshalb es zur aktuellen Zins- und Liquiditätspolitik gekommen ist, erfordert eine komplexe monetäre und realwirtschaftliche Gemengelage zu berücksichtigen, die noch auf die Folgen der globalen Finanzmarktkrise 2007 ff zurückzuführen ist. Die folgenreichen Probleme der Zusammenhänge zwischen Staatshaushalt und Banken sowie eine sehr moderate realwirtschaftliche Entwicklung lassen sich davon nicht abgrenzen. Dazu kommt die auf vielen Ebenen aktiv genährte Furcht vor einer nachhaltigen Deflation. Dieser

Hintergrund führte zu Forderungen und Maßnahmen einer liquiditätsschaffenden Politik, freilich unter Vernachlässigung zahlreicher Nebeneffekte und Folgewirkungen.

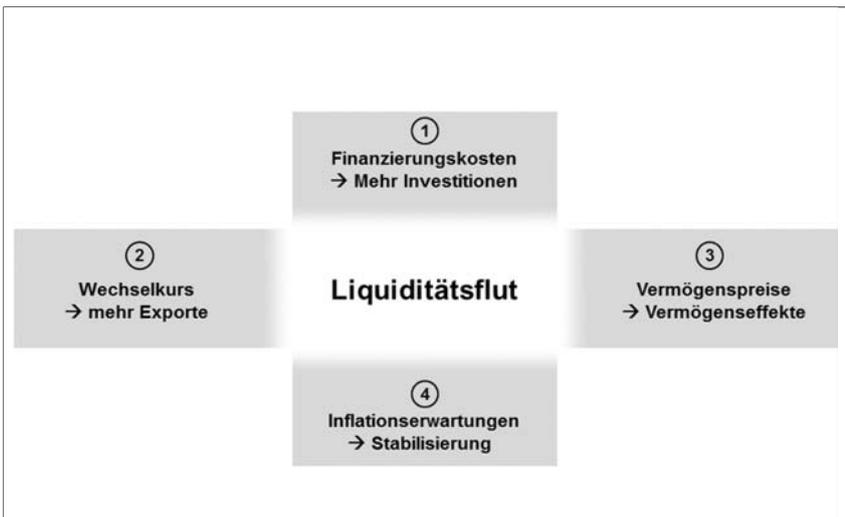
Maßnahmen

Die geldpolitischen Reaktionen in Form der zusätzlichen Schaffung von Liquidität leiteten diese in das Bankensystem mit der Vorgabe, sie in Form von Krediten an Individuen, vor allem aber Unternehmen (besonders mittelständische), also in die Realwirtschaft zu leiten. In der Bilanz der Europäischen Zentralbank kommt dies in einer starken Ausweitung zum Ausdruck, insgesamt in einer „Flut neu geschaffenen Zentralbankgeldes“. Die erwarteten positiven Folgen, die hinter den Maßnahmen standen, sind jedoch bis heute nicht in einem überzeugenden Ausmaß eingetreten. Gesunkene Finanzierungskosten sollten die Investitionen in die Realwirtschaft befeuern. Eine Abwertung der Euro-Währung sollte die EU-Exporte beflügeln. Die Entwicklung der Vermögenspreise sollte über zusätzliche Einkommen zusätzliche Ausgaben nach sich ziehen. Schließ-

lich sollten aufkommende Inflationserwartungen die Furcht vor Deflation eindämmen. Die Instrumente dafür waren seit 2007 und sind aktuell EZB-Maßnahmen, die über eine „normale Geldpolitik“ weit hinausgehen. Sie beinhalteten eine Senkung des Leitzinssatzes bis knapp über die Nullgrenze. Dazu kamen Liquiditätshilfen der EZB, eine Erleichterung der Liquiditätsbeschaffung bezüglich Sicherheiten und Wertpapieren, Refinanzierungsmöglichkeiten der Banken bei der EZB in einem unbegrenzten Ausmaß sowie die Förderung der Kreditvergabe der Banken an Unternehmen und private Haushalte. Der Ankauf von verbrieften Unternehmenskrediten und Kreditkartenkrediten sowie Pfandbriefen wurde schließlich ergänzt durch den Ankauf von Staatsanleihen in einem sehr großen Ausmaß in Form eines Quantitative Easing (250% des gesamten Netto-Emissionsvolumens an Staatsanleihen).

Liquiditätspyramide

Die Auswirkungen der expansiven Liquiditätsversorgung sind von vorneherein schwer zu identifizieren, ge-



Erwartete Folgen

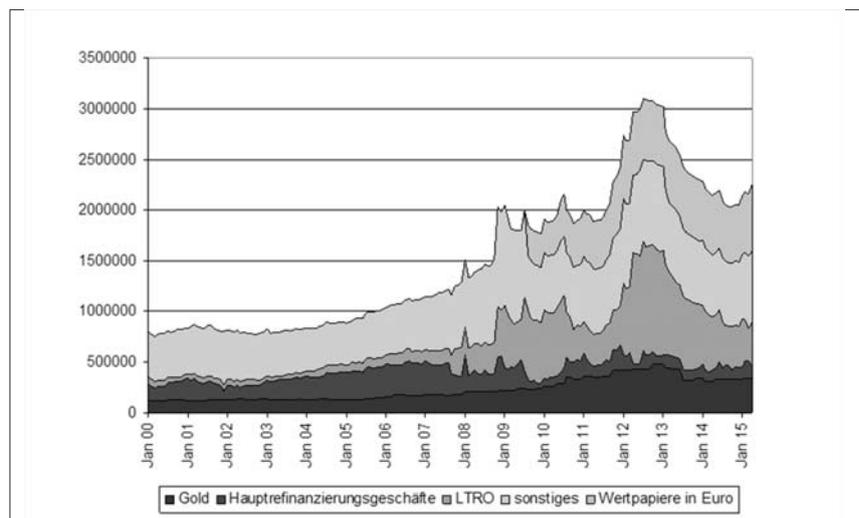
langt diese doch auf ein komplexes Geflecht aus Realwirtschaft und Finanzmärkten und kann sie sich zusätzlich in der Entwicklung des Geldwertes niederschlagen. Es gilt, Zielsetzungen und Absicht von der aktuellen Realität zu unterscheiden. Während die Anregung von Investitionen in die Realwirtschaft beabsichtigt war, wurden letztlich Investitionen in Vermögenswerte angeregt. Weniger realwirtschaftliche Impulse als eine Befuerung der Finanzmärkte sind zu konstatieren. Eine Verbesserung der globalen Wettbewerbsfähigkeit der EU-Ökonomie sowie ein Abbau der strukturellen Probleme im Euro-Währungsgebiet mit entsprechenden Wachstumsimpulsen waren beabsichtigt. Doch im Ergebnis hat sich die Unsicherheit über die realwirtschaftlichen Perspektiven verfestigt und sind die Renditeerwartungen gestiegen. Hohe und mobile Geldvermögen haben bereits ihre Wirkungen auf die Entwicklung der Immobilienpreise sowie von Aktienmarktindizes entfaltet. In diesem Zusammenhang ist wieder einmal auf die Liquiditätspyrami-

de hinzuweisen, die zum Ausdruck bringt, dass der von der Zentralbank steuer- und kontrollierbare Anteil der Liquidität – die monetäre Liquidität – nur den deutlich kleineren Anteil der Gesamliquidität enthält, die auch die Marktliquidität umfasst.

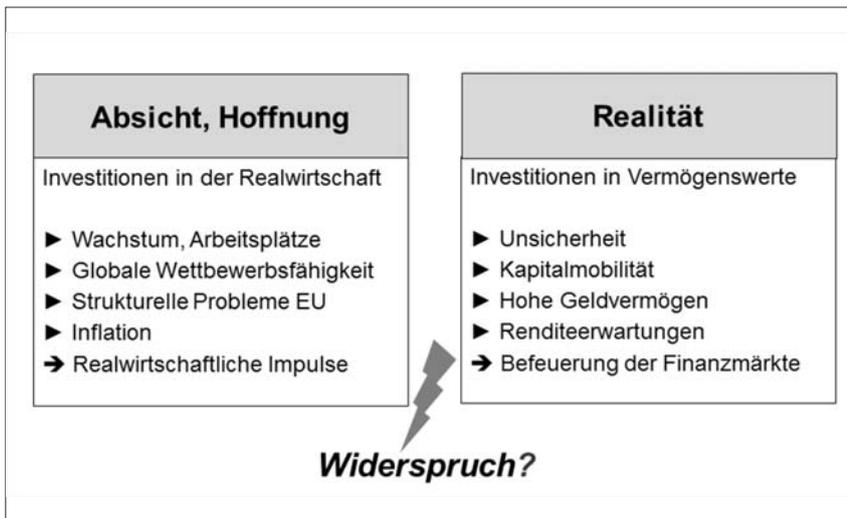
Verteilungswirkungen

Diese Diskrepanz zwischen Absicht und Ergebnis der liquiditätspolitischen Maßnahmen der Europäischen Zentralbank ist damit verbunden, dass eine finanzielle Repression entstan-

den ist, eine „Enteignung“ großer Teile der Bevölkerung. Diese erfolgt nicht über Inflation, sondern über die massiven Staatsanleihenkäufe der EZB, die einen Druck nach unten bei Zinsen und Währung bewirkt. Damit aber entstehen die Gefahren von Vermögenspreisblasen, neuer Finanzmarktungleichgewichte, von Bankenkrisen sowie im schlimmsten Fall von Abwertungswettläufen. Dazu kommen Verteilungswirkungen, die gesellschaftspolitische Probleme und Verwerfungen innerhalb der Euro-Union nach sich ziehen können, wenn sie nicht auf andere Weise entschärft werden. Vermutet werden können eine Einkommensumverteilung von einfachen Sparern zu Vermögensanlegern, von allen Sparern zu Schuldnern, von der Realwirtschaft auf die Finanzmärkte, von den Bürgern zum Staat, von den Importeuren zu den Exporteuren, von den Verbrauchern zu den international orientierten Anlegern sowie von privaten Haushalten und Unternehmen zu Banken und Staaten mit Problemen. Nicht überraschend finden sich aktuell Warnun-



Struktur der EZB-Bilanz

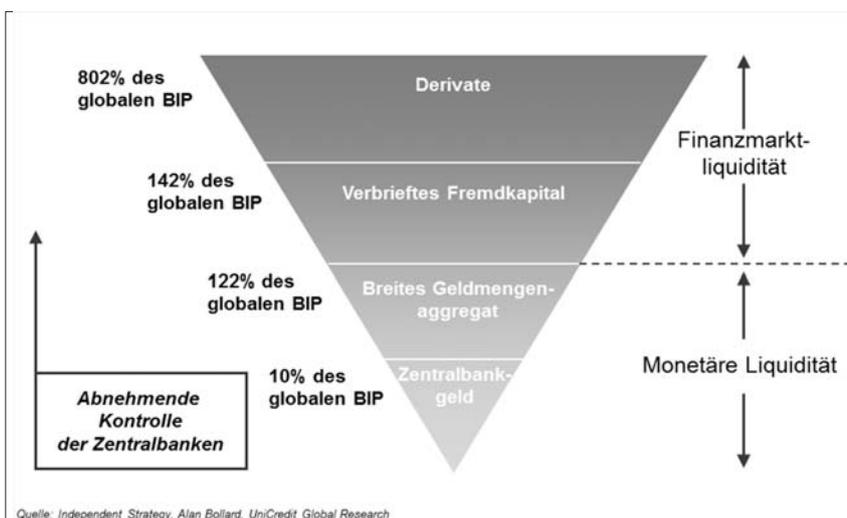


Wohin mit der Liquidität?

gen, dass sich der Lebensstandard von Generationen verringern könnte. Zusätzlich sind weitere Umverteilungswirkungen von Euro-Staaten mit soliden Haushalten zu solchen mit einem entsprechenden Nachholbedarf sowie mit versäumten Strukturreformen zu erwarten. Hier lässt sich auch einiges für Raiffeisenkassen ableiten, die im italienischen Wirtschafts- und Staatsgebiet wirtschaften.

Handlungsbedarf

Was ist zu tun? Prioritär ist es den geldpolitischen Krisenmodus nach vielen Verzögerungen nun endlich zu verlassen und die Geldpolitik zu normalisieren. Dies ist deshalb vordringlich, weil das geldpolitische Instrumentarium inzwischen weitgehend wirkungslos geworden ist und die Zinssätze ihre Steuerungskraft im Euro-Währungsraum verloren haben. Die Niedrigzinssituation hat die Risikoneigung deutlich erhöht und ruft die angeführten Verteilungswirkungen hervor. Es zeichnet sich ab, dass



Liquiditätspyramide

weitere Maßnahmen der Liquiditätspolitik bei dem erreichten Zinsniveau wirkungslos sein werden und bisher die beabsichtigten realwirtschaftlichen Effekte nicht erkennbar sind. Dazu kommt, dass sich wegen des Konjunkturvorsprungs Kapitalabflüsse in die USA abzeichnen. Insgesamt scheint es eher zu einer Erhöhung der Gefahr von Banken- und Finanzmarktkrisen gekommen zu sein. Durch diese Rahmenbedingungen werden auch die Aktivitäten von Banken, auch von Genossenschaftsbanken und auch jene der Südtiroler Raiffeisenkassen, erschwert.

Fazit

Die Liquiditätsflut mit den aufgezeigten Folgen ist realwirtschaftlich nicht nur deutlich weniger wirksam als beabsichtigt, sondern sie erhöht die Unsicherheit auf den Finanzmärkten und ruft schädliche Verteilungswirkungen hervor, die langfristig mit unerfreulichen gesellschaftlichen Folgen verbunden sein können. Es gilt also, nun endlich den liquiditätspolitischen Aktivismus der Europäischen Zentralbank zurückzufahren und sich zügig wieder den eigentlichen geldpolitischen Aufgaben zuzuwenden.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vollversammlung der Raiffeisenkasse Überetsch am 17. April 2015 in Eppan.

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

Theresia Theurl

*Netzwerke und Netzwerken: Hürden und Erfolgsvoraussetzungen**

Der VdU-Landesverband Ruhrgebiet will zur Zukunftsfähigkeit dieser Region beitragen. Ihre Mitglieder sind Unternehmerinnen aus unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen, aus dem industriellen Bereich ebenso wie aus Dienstleistung und Handel. Das „Netzwerken“ und der Informationsaustausch sowie die Zusammenarbeit in Netzwerken sind nicht nur mit individuellen Vorteilen verbunden, sondern es entstehen kollaterale Effekte, die für das Ruhrgebiet Positives bewirken können und sollen. Es macht also sehr viel Sinn, sich mit den Hürden und den Erfolgsvoraussetzungen eines solchen Zusammenwirkens auseinanderzusetzen.

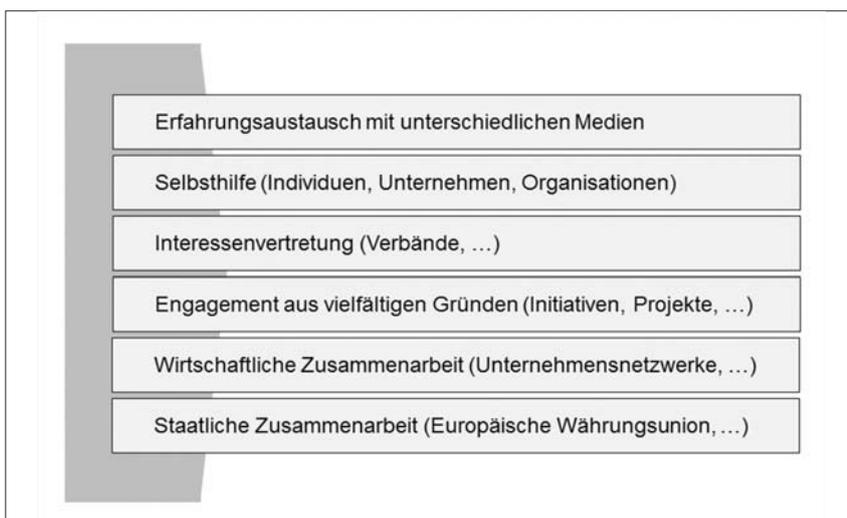
Es ist auch in diesem Umfeld so, dass über Netzwerken nachgedacht wird, wenn etwas besser als bisher gemacht werden soll, wenn etwas Neues angestrebt wird und vor allem dann, wenn man über seine eigenen Grenzen hinauswachsen will. Die Rahmenbedingungen unserer Zeit sind so, dass Herausforderungen nicht selten mit den angeführten Entscheidungen beantwortet werden. Handlungsdruck ist für Menschen gleichermaßen gegeben wie für Unternehmen. Von einem Zu-

sammenwirken oder Zusammenarbeiten in Netzwerken kann man sich eine Kooperationsrente erwarten: Ergebnisse, die alleine nicht erzielt werden könnten. Dazu würde man sich allerdings nicht durchringen, wenn das Alleinbleiben tatsächlich noch eine Option darstellen würde. Wenn dem nicht so ist, geht das Bestreben dahin, in einem Netzwerk möglichst wenig Souveränität abgeben zu müssen und möglichst stark auf die gemeinsamen Entscheidungen einwirken zu können.

Netzwerken setzt die Bereitschaft voraus, Verpflichtungen einzugehen.

Modern

Vernetzen passt in unsere Zeit. Wahrscheinlich ist es sogar modern. Dabei sollte man im Auge haben, dass es um ein allgemeines Phänomen geht. Man vernetzt sich nur für einen Informations- und Erfahrungsaustausch, dies kann mit alten und neuen Medien geschehen. Menschen oder Unternehmen und andere Organisationen vernetzen sich, weil sie allein diverse Projekte nicht stemmen können. Sie tun sich daher mit anderen zusammen. Man kann von Selbsthilfe sprechen. Interessenverbände gründen sich, um schlagkräftig die Interessen von Menschen oder Unternehmen zu kommunizieren, einzubringen und durchzusetzen. Menschen engagieren sich aus vielfältigen Gründen, um gesellschaftliche oder wirtschaftliche Projekte und Initiativen umzusetzen. Nicht nur das eigene Interesse ist in diesen Fällen im Vordergrund – wenn auch vorhanden –, sondern darüber



Vernetzen passt in unsere Zeit ...



Netzwerke unterscheiden sich nach ...

hinausgehende Ziele. Zu denken ist etwa an regionale Initiativen oder Projekte. Daneben arbeiten immer mehr Unternehmen direkt zusammen, um ihre wirtschaftlichen Ergebnisse zu verbessern. Das Bild der Unternehmensnetzwerke ist ein vielfältiges und wird immer größer. Cluster stellen dabei wirtschaftspolitisch unterstützte oder initiierte Netzwerke von Unternehmen in einem regionalen Umfeld dar. Für Staaten ist die Zusammenarbeit in Netzwerken nichts Neues, zu denken ist an die OECD, die EU, die Europäische Währungsunion. Viele weitere Beispiele sind präsent.

Netzwerkvielfalt

Die große und bunte Vielfalt der Netzwerke von Menschen, Unternehmen und anderen Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft legt es nahe zu systematisieren und nach Mustern zu fragen. Dabei unterscheiden sich Netzwerke nach den Lebens- und Wirtschaftsbereichen, in denen sie gegründet werden. Sie weisen unterschiedliche Ziele auf, die es zu erreichen gilt. Auch die Netzwerkpartner

können das Differenzierungsmerkmal bilden ebenso wie das Ausmaß des Erfolges und der Grad der Zielerreichung, der mit der Zusammenarbeit verbunden ist. Ein sehr wichtiges Unterscheidungsmerkmal, der die konkrete Zusammenarbeit maßgeblich bestimmt, ist der Intensitätsgrad. Von ihm hängt es ab, wie stark die Einschränkung in den eigenen Entscheidungen ist und wie ausgeprägt die Gemeinschaftselemente. Der Intensitätsgrad bestimmt letztlich die Governance der Netzwerke.

Gemeinsames

Wichtig ist zu berücksichtigen, dass sich die Vielfalt der Netzwerke dennoch nicht gegen gemeinsame Merkmale und allgemeingültige Mechanismen durchsetzt. Gemeinsam ist dem Netzwerken das allgemeine Konstruktionsprinzip, dem Wunsch nach einer Kooperationsrente individuelle Freiheitsräume unterzuordnen. Auch die Hürden, Herausforderungen und Fehlerquellen unterscheiden sich nicht grundsätzlich, sondern nur graduell. So ist es auch bei den Erfolgs-

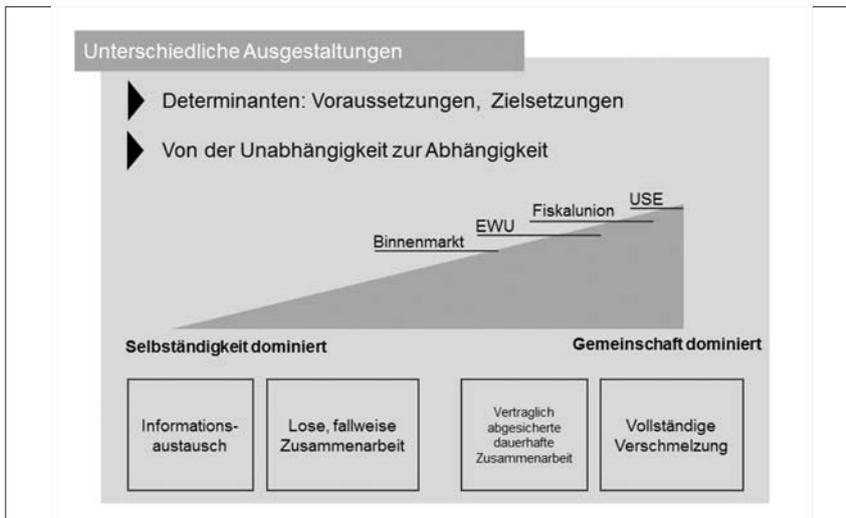
voraussetzungen. Die Unterschiede korrespondieren dabei stark mit dem Intensitätsgrad.

Konstruktionsprinzip

Hier wird nicht detailliert auf die Details des Konstruktionsprinzips eingegangen, diese wurden im IfG-Newsletter bereits in vielen Beiträgen ausführlich erörtert. Zusammenfassend aber geht es immer um das Mischungsverhältnis von kleinen und großen Entscheidungseinheiten, Dezentralität und Zentralität, autonomen und gemeinsamen Handlungen, Selbständigkeit (Souveränität) und Gemeinschaft (Solidarität). Das optimale Mischungsverhältnis hängt von den Voraussetzungen und Zielen ab, ebenso von der Bereitschaft Souveränität abzugeben. Das Kontinuum der Intensität der Zusammenarbeit kann auch als eine Aufeinanderfolge eines losen Informations- und Erfahrungsaustausches, über eine lose und fallweise Zusammenarbeit, eine vertraglich abgesicherte dauerhafte Zusammenarbeit bis zu einer vollständigen Verschmelzung interpretiert werden. Darin kommen unterschiedliche Kombinationen von Souveränität und Gemeinschaft sowie Unabhängigkeit und Abhängigkeit in der Entscheidungsfindung zum Ausdruck.

Netzwerksaldo

Bei der Ausgestaltung von konkreten Netzwerken und der Intensität der Zusammenarbeit geht es also immer um einen Nettosaldo von zu erzielenden Vorteilen und den Kosten der Abhängigkeit, einer aufwändigen Entscheidungsfindung und den Koordinations-



Optimales Mischungsverhältnis

kosten. Dies abzuwägen bleibt den potenziellen oder aktuellen Netzwerkpartnern als Aufgabe. Zu oft werden die Nachteile und Herausforderungen der Zusammenarbeit in Netzwerken nicht gesehen, was mit transaktionskostenintensiven Konflikten und eingeschränkten Erfolgen verbunden ist. Netzwerken sollte also gelernt sein, entweder indem theoretische Erfahrungen genutzt werden oder indem die Erfahrung selbst gemacht wird.

Netzwerkerfahrungen

Die positive Botschaft besteht darin, dass die Netzwerkfehler bekannt sind, aber konsequent wiederholt werden. Netzwerkfehler sind also vermeidbar und Netzwerken muss nicht immer wieder neu erfunden werden. Netzwerken kann gelernt werden. Unabhängigbar ist es dabei ein tragfähiges Fundament zu schaffen, also eine klare Vorstellung zu haben wie die Kooperationsrente entstehen soll. Ebenso wichtig ist es im Auge zu behalten, dass Netzwerken mit Einschränkungen der eigenen Entscheidungsspielräume verbunden ist. Dabei

dürfen Menschen nicht überfordert werden, zusätzlich benötigt Zusammenwirken Regeln. Dies gilt vor allem dann, wenn man sich noch nicht kennt. Sukzessive treten Regeln in den Hintergrund, wenn immer mehr Informationen über die Verlässlichkeit der Partner gewonnen werden. Konfliktfelder in Netzwerken sind normal und gehören dazu, sie sind Teil der Netzwerklogik. Wichtig ist von vorneherein zu klären wie damit umgegangen werden soll. Die Herausforderung besteht darin, Konfliktfelder in Kraftfelder umzuwandeln. Schließlich muss die gemeinsame Entscheidungsfindung funktionieren, was in vielen Netzwerken eine große Herausforderung darstellt, vor allem wenn diese eine demokratische sein soll.

Fazit

Jegliches Netzwerken, auch bereits ein kontinuierlicher Informations- und Erfahrungsaustausch benötigt ein „Netzwerkmanagement“, losgelöst davon wie ein solches bezeichnet wird und organisiert ist. Nur ein sol-

ches vermeidet die typischen Fehler des Zusammenwirkens in einem Netzwerk. Ein solches ermöglicht Neues und bessere Ergebnisse nämlich nur dann, wenn erkannt und akzeptiert wird, dass Entscheidungen nicht mehr völlig alleine getroffen werden können und das Handeln der Netzwerkpartner Auswirkungen auf die eigenen Ergebnisse hat.

** Zusammenfassung eines Vortrags auf Einladung des „VdU Verband deutscher Unternehmerinnen, Landesverband Ruhrgebiet“ am 17. Juni 2015 in Bochum.*

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

Genossenschaftsbanken im EZB-Stresstest

Resistente Spieler im europäischen Bankenmarkt

Dem Stresstest der EZB waren auch mehrere Genossenschaftsbanken bzw. genossenschaftliche Bankengruppen in sehr unterschiedlichem Maße unterworfen. Es zeigte sich, dass sie im Schnitt eine solide Kapitalausstattung besitzen, wobei es jedoch nationale Unterschiede gab. Bedeutsamer ist jedoch, dass sie sich als wesentlich stressresistenter als andere Banken erwiesen haben.

Ende Oktober 2014 hat die Europäische Zentralbank zusammen mit der Europäischen Bankenaufsicht die Ergebnisse ihres Stresstestes veröffentlicht, den sie für die großen und in den einzelnen Ländern systemisch wesentlichen Banken durchgeführt hat. Da Genossenschaftsbanken eher kleine Banken sind, könnte vermutet werden, dass die Bewertung der Bankaktiva und der Stresstest für diese kaum relevant war. Dennoch werden 23,5 % der im Stresstest untersuchten Aktiva in Genossenschaftsbanken oder den genossenschaftlichen Finanzgruppen gehalten. Dabei ist die Einbeziehung der Genossenschaftsbanken in den einzelnen europäischen Ländern sehr unterschiedlich. Während in Deutschland nur 11 % der am Stresstest beteiligten Institute (gemessen an deren Bilanzsumme) zur genossenschaftlichen Finanzgruppe gehörten, waren dieses in Frankreich 48 %, in Österreich sogar 52 % und in den Niederlanden immerhin noch gut 34 %. Dieses liegt auch an den sehr unterschiedlichen Strukturen der genossenschaftlichen Verbände, die zu drei unterschiedlichen Kategorien der Beteiligung führen.

1. Beteiligung der gesamten genossenschaftlichen Bankengruppe: In diesem Fall sind sowohl die Zentralinstitute als auch Primärbanken am

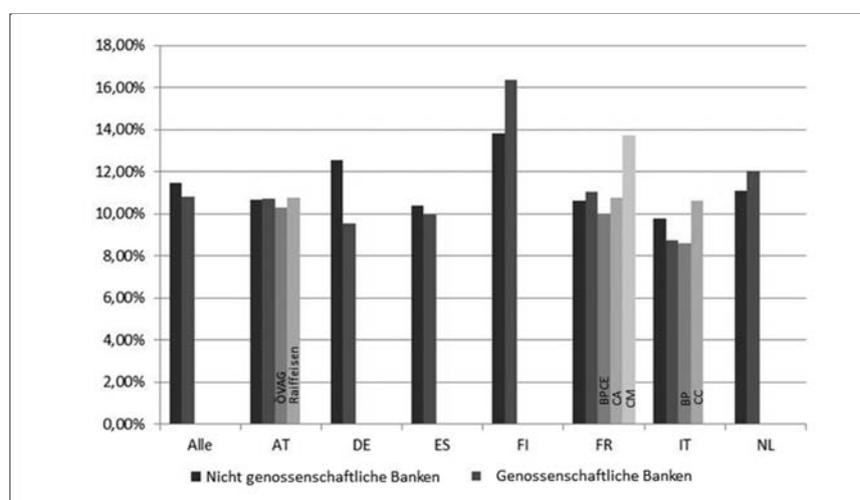
Stresstest beteiligt gewesen. Dieses gilt für die drei französischen Gruppen Credit Agricole (CA), Banque Populaire/Caisse d'Épargne (BPCE) und Credit Mutuel (CM), den österreichischen Volksbankenverbund, die niederländische Rabobank-Gruppe und die finnische OP Bank-Gruppe. Diese Bankengruppen sind vollständig am Stresstest beteiligt gewesen.

2. Beteiligung von Teilen der genossenschaftlichen Bankengruppe: Hier sind entweder nur Zentralinstitute (österreichische Raiffeisen-Gruppe und die italienische Gruppe Credito Cooperativo (CC)) oder Zentralinstitute und einzelne Primärbanken (deutsche genossenschaftliche Finanzgruppe).

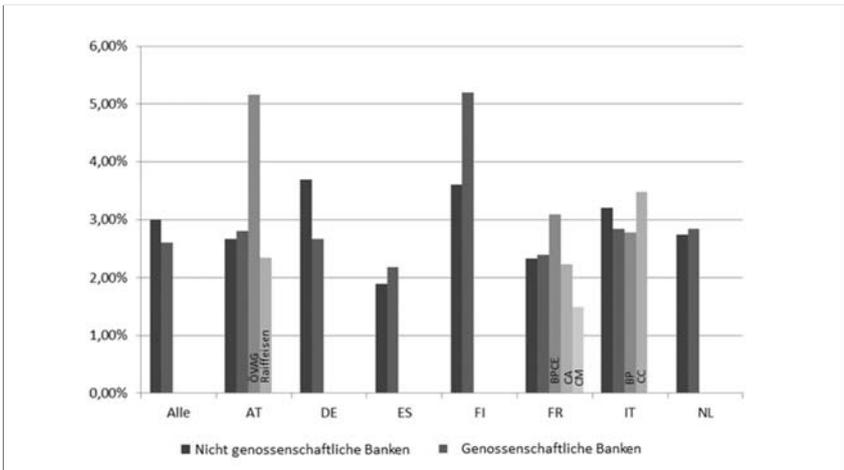
3. Beteiligung einzelner Genossenschaftsbanken: Dieses betrifft ausschließlich die großen Banken der italienischen Banche Popolari (BP), die

Bilanzsummen zwischen 27 und 126 Mrd. € aufweisen. Die kleineren italienischen Volksbanken waren nicht am Stresstest beteiligt.

Hieraus folgt sofort, dass keine allgemeingültigen Aussagen über genossenschaftliche Bankengruppen herleitbar sind, da sie in höchst unterschiedlicher Weise aufgrund ihrer individuellen Struktur am Stresstest beteiligt waren. Dieses gilt insbesondere für die Bankengruppen der zweiten Kategorie, wo fast ausschließlich Spezialinstitute und Zentralbanken (Ausnahme in Deutschland: Apo-Bank) beteiligt waren, die aufgrund ihrer klar definierten Aufgaben auch andere Kapitalstrukturen aufweisen können. Insbesondere für Deutschland wird die Kapitalstärke der genossenschaftlichen Finanzgruppe damit unterschätzt.



Kernkapitalquoten nach der EZB-Adjustierung (in Prozent)



Schrumpfung der Kernkapitalquote im adversen Szenario im Vergleich zum Basisszenario (in Prozentpunkten)

Betrachtet man die Kernkapitalquoten nach den Anpassungen im Rahmen der Bewertung der Aktiva durch die EZB, so ergibt sich kaum ein erkennbarer Unterschied zwischen den Genossenschaftsbanken und den anderen Banken im Stresstest (siehe Abbildung 1). In Deutschland ist dieser Unterschied stärker ausgeprägt, was jedoch auf die Auswahl der Spezialinstitute im Stresstest zurückzuführen ist. Würde die komplette FinanzGruppe berücksichtigt, so würde sich kaum ein Unterschied ergeben, weshalb vor Fehlinterpretationen der Stresstestergebnisse zu warnen ist. Als besonders kapitalstark erweisen sich aktuell die finnische OP Bank-Gruppe und die französische Credit Mutuel, die beide vollständig am Stresstest beteiligt waren. Diese Ergebnisse bleiben auch für das Basisszenario des Stresstestes, das auf der prognostizierten Wirtschaftsentwicklung für die Länder beruht, weitgehend erhalten. Allerdings konnten im Basisszenario die österreichische ÖVAG und sechs der italienischen Banche Popolari nicht die erforderlichen 8 % Kernkapitalquote halten. Diese Kapitallücke im Basisszenario ist aber bei allen Genossen-

schaftsbanken durch bereits durchgeführte Kapitalmaßnahmen gedeckt. Interessanter sind die Entwicklungen im von der EZB unterstellten Stressszenario (adverses Szenario). Abbildung 2 zeigt die Schrumpfungen des Kapitals im Vergleich zum Basisszenario. Man erkennt, dass europaweit das Kapital der beteiligten genossenschaftlichen Bankengruppen weniger schrumpft als bei den nicht genossenschaftlichen Banken, was durch das risikoärmere Geschäft begründet werden kann. Besonders ausgeprägt ist diese Entwicklung in Deutschland, wo die vier beteiligten Banken der genossenschaftlichen FinanzGruppe deutlich weniger vom Stressszenario betroffen sind als die nicht genossenschaftlichen deutschen Banken. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich für die beteiligten Banken des österreichischen Raiffeisenverbundes und für die französische Credit Mutuel-Gruppe. Deutlicher betroffen ist die finnische OP Bank-Gruppe, die jedoch auch eine wesentlich stärkere Kapitalbasis besaß. Mit den größten Kapitalrückgängen im Stressszenario ist die krisengeschüttelte österreichische ÖVAG konfrontiert, deren Kapital im

Stressfall auf eine Quote von 2 % reduziert wird. Zusammen mit zwei italienischen Banche Popolari gehört die österreichische ÖVAG damit zu den drei Genossenschaftsbanken, die im Stresstest durchgefallen sind und deren Kapitalmaßnahmen im Jahr 2014 nicht ausreichend waren, um eine hinreichende Kapitalquote im Fall des adversen Szenarios zu erreichen.

Fazit

Der Stresstest ergibt für die beteiligten Genossenschaftsbanken und genossenschaftlichen Bankengruppen ein heterogenes Bild, was einerseits auf die unterschiedliche Involvierung der Bankengruppen aber auch auf die unterschiedlichen wirtschaftlichen Situationen in den einzelnen Ländern zurückzuführen ist. Keinesfalls kann in toto von einer schlechteren Kapitalausstattung der genossenschaftlichen Bankengruppen gesprochen werden. Dieses gilt nur für einzelne Länder. Bemerkenswert ist das Verhalten der genossenschaftlichen Banken im adversen Szenario des Stresstestes, in dem diese – mit wenigen Ausnahmen – besser abschneiden als nicht-genossenschaftliche Banken.

* Vortrag anlässlich eines Treffens der Study Group on Cooperative Banking in Rom am 11. Dezember 2014

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

Unsere Partner stellen sich vor

DER MITTELSTANDSVERBUND

Spitzenverband des kooperierenden Mittelstandes

„Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele“ – das ist der Kern der genossenschaftlichen Idee und Wesensmerkmal jeder Mittelstandskooperation unter dem Dach des MITTELSTANDSVERBUNDES.

DER MITTELSTANDSVERBUND (SME Groups Germany) ist der politische Spitzenverband kooperierender mittelständischer Unternehmen aus Handel, Handwerk und Dienstleistungs- sowie produzierendem Gewerbe in Deutschland und Europa. Unter seinem Dach vereint DER MITTELSTANDSVERBUND etwa 230.000 mittelständische Unternehmen in rund 320 Verbundgruppen unterschiedlicher Rechtsform. Etwa die Hälfte firmieren als eingetragene Genossenschaften, die übrigen als GmbH & Co. KG oder als AG. Innerhalb der Verbundgruppen spielen seit einigen Jahren auch Franchisesysteme in unterschiedlicher Ausprägung eine immer größere Rolle.

Starke Zahlen und Fakten

Die meisten Verbundgruppen treten als Systemdienstleister in der Wahrnehmung im Markt gegenüber ihren Mitgliedern in den Hintergrund. Trotz ihrer erheblichen wirtschaftlichen Bedeutung sind sie der Allgemeinheit deshalb eher unbekannt. Nur wenige Verbundgruppen haben ihren Namen gezielt als Marke profiliert und damit

einen erheblichen Bekanntheitsgrad erreicht. Zu den in diesem Felde führenden Verbundgruppen zählen REWE, EDEKA, EP:ElectronicPartner, Euronics, Expert, Hagebau, Musterhausküchen, INTERSPORT oder DATEV. Die Bedeutung der Verbundgruppen ist angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs auf allen heimischen Märkten in den zurückliegenden Jahren kontinuierlich gewachsen. Gegenwärtig erwirtschaften die im MITTELSTANDSVERBUND organisierten Gruppen in über 45 Branchen einen Umsatz von jährlich rund 240 Milliarden Euro. Diese Zahl gibt dabei lediglich das reine Kooperationsgeschäft zwischen den Verbundgruppenzentralen und ihren Mitgliedern wieder. Der Gesamtumsatz (Außenumsatz) der Anschlusshäuser bzw. Mitglieder liegt bei rund 490 Milliarden Euro.

DER MITTELSTANDSVERBUND hat den Auftrag, die ihm angeschlos-



senen Verbundgruppen im Sinne der mittelständischen Anschlussunternehmen zu fördern und bei der Initiierung weiterer überbetrieblicher Zusammenarbeit mitzuwirken. Das Ziel der Interessenvertretung ist, strukturbedingte Nachteile der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber den Großbetriebsformen auszugleichen. Zudem gilt es, die rapide wachsende gesamtwirtschaftlich strategische Bedeutung der Verbundgruppen gegenüber Politik und Gesellschaft bewusster zu machen. DER MITTELSTANDSVERBUND bekämpft bürokratische und kartellrechtliche Hemmnisse und unterstützt vor allem solche politischen Initiativen, die unternehmerische Freiräume für den Mittelstand fördern.

Innovative Zirkel und Themen

Er wirkt dabei als Informationsverbund und als Kommunikationszentra-

le der Verbundgruppen. Durch die vielfältigen Informationen aus den verschiedenen Branchen und Unternehmensbereichen, die beim Spitzenverband zusammenlaufen und aufbereitet werden, kann DER MITTELSTANDSVERBUND den Austausch der Verbundgruppen untereinander optimal unterstützen. Dies geschieht durch branchenspezifische Fachgruppen und branchenübergreifende Erfahrungsaustausch-Tagungen (Erfahrungsgruppen), „Zukunftswerkstätten“ sowie Arbeits- und Gesprächskreise zu aktuellen Themen. In jüngster Zeit haben insbesondere die Themen IT, Multi-Channel, Kommunikation, Logistik, Mitgliedermanagement, Steuer- und Rechtsfragen sowie Internationalisierung großen Zuspruch gefunden. Pro Jahr ergeben sich rund 90 solcher Zusammenkünfte. Dort findet ein großer Teil der Meinungsbildung des Verbandes und der Entwicklung und Vertiefung fachlicher Schwerpunkte statt.

Gefragtes Know-how

Durch das kontinuierliche Arbeiten in den aufgezeigten Bereichen entsteht ein einzigartiger Know-how-Pool, der den MITTELSTANDSVERBUND zu einem vielgefragten Kooperationspezialisten macht. Seine Kompetenz ist in Ministerien und bei relevanten Entscheidungsträgern ebenso geschätzt wie in Mitgliederkreisen. Auf europäischer Ebene tritt DER MITTELSTANDSVERBUND zusammen mit seinen Partnerorganisationen gegenüber dem Europäischen Parlament, dem Ministerrat und der EU-Kommission für die Belange der Verbundgruppen und des Mittelstandes ein.



Wilfried Hollmann, Präsident DER MITTELSTANDSVERBUND

Effizient vernetzt

Besonders verstärkend wirkt sich für den MITTELSTANDSVERBUND eine effiziente regionale und überregionale Vernetzung aus. Seine Schlagkraft und sein politisches Gewicht für den kooperierenden Mittelstand auf nationaler und internationaler Ebene erlangt DER MITTELSTANDSVERBUND nicht zuletzt durch eine klare und schlanke Struktur. Das laufende Geschäft gestaltet ein 19-köpfiges Team unter Leitung einer Hauptgeschäftsführung an den Standorten Berlin, Köln und Brüssel. Oberstes Entscheidungs- und Lenkungsorgan ist ein 19-köpfiges Präsidium unter Leitung eines Präsidenten und bis zu fünf Vizepräsidenten.

Die Mitglieder des MITTELSTANDSVERBUNDES können auf freiwilliger Basis tarifpartnerrechtliche Leistungen der Landesverbände nutzen. Die Landesverbände treten nicht nur in Tarifverhandlungen gegen die Gewerkschaften an, sondern bieten auch arbeits- und sozialrechtliche Beratung. Wesentlich für die Schlagkraft ist die enge Zu-

sammenarbeit in den jeweiligen tarifpolitischen Gremien von MITTELSTANDSVERBUND und BGA, sowie die Mitarbeit in arbeits- und sozialpolitischen Ausschüssen der BDA.

Als Mitglied wichtiger Organisationen und Gremien, wie z.B. dem Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Arbeitsgemeinschaft Mittelstand, dem Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) und dem Europäischen Verband der Verbundgruppen (Independent Retail Europe) gewinnt er stetig weiteren Einfluss auf die deutsche und europäische Politik.

➔ Michaela Helmrich

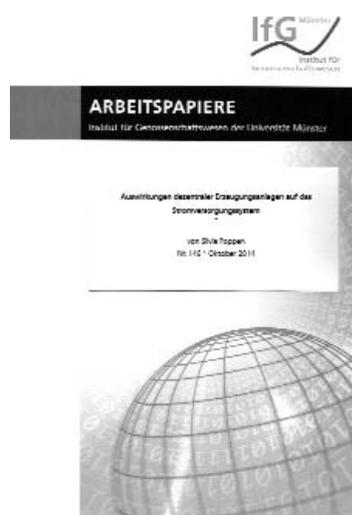
☎ 030 / 590099-661

✉ m.helmrich@

mittelstandsverbund.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 146
Auswirkungen dezentraler
Erzeugungsanlagen auf das
Stromversorgungssystem –
Ausgestaltungsmöglichkei-
ten der Bereitstellung neuer
Erzeugungsanlagen



Die dezentrale Energieversorgung und ihre konkrete Organisation sind zu einem großen Thema geworden. Dies gilt in Deutschland mit seiner Energiewende in besonderem Maße. Der Anteil der dezentralen an der gesamten Energieversorgung hat in den vergangenen Jahren rapide zugenommen und wird weiter steigen. Nicht überraschend wird zunehmend die Thematik der konkreten Organisation und Produktion diskutiert. Ebenso wenig überraschend und der Empirie folgend ist die genossenschaftliche Ausprägung der Zusammenarbeit mit ihren dezentralen Wurzeln in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. In diesem Arbeitspapier werden die Stromerzeugung und ihre dezentralen

Ansatzpunkte und Möglichkeiten analysiert. Es quantifiziert die dezentralen Stromerzeugungskapazitäten im Bundesgebiet. Einen Schwerpunkt der Untersuchung bilden die Auswirkungen der politisch gewünschten dezentralen Stromerzeugung, wobei zwischen technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Effekten differenziert wird und daraus mögliche Ausgestaltungsformen der Bereitstellung dezentraler Erzeugung von Strom abgeleitet werden.



Silvia Poppen

Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem – Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 146, November 2014, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 147
Das Management von Inno-
vationsclustern – Ergeb-
nisse einer empirischen
Analyse

Innovationscluster haben in den vergangenen Jahren zunehmende Bedeutung erlangt. Wie bei anderen Kooperationen auch, hängt ihr Erfolg sehr stark von ihrem Management ab und dies sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht. In diesem Arbeitspapier konnten Daten der Befra-



gung von Clustermanagern zahlreicher Innovationscluster mehrerer europäischer Volkswirtschaften genutzt werden, die ein komplexes Bild der Ausgestaltung von Innovationsclustern und ihres Managements entwerfen. Bisher nicht vorhandene Ergebnisse können hier zur Diskussion gestellt werden. Es werden die Erfolgsfaktoren des Clustermanagements ausgelotet und auf dieser Grundlage werden konkrete Empfehlungen für das Management von erfolgreichen Innovationsclustern entwickelt.



Isabel Gull

Das Management von Innovationsclustern – Ergebnisse einer empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 147, Januar 2015, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 148
Identifikation potenzieller
Nachhaltigkeitsindikatoren
von Genossenschaftsbanken – Eine Literaturstudie**



Die Aktivitäten von Genossenschaftsbanken sind mehr als jene anderer Banken und Unternehmen an der Nachhaltigkeit orientiert. Dies ist in ihrer Governance und der damit verbundenen strategischen Orientierung angelegt. Ein wesentliches Element der MemberValue-Strategie besteht in der Schaffung eines nachhaltigen MemberValues, eines Optionsgutes für die Eigentümer von Genossenschaften. Wie auch in anderen Bereichen sind die Forderung und der Nachweis von Nachhaltigkeit auf einer allgemeinen Ebene wohl akzeptiert. Doch die Herausforderungen beginnen mit der Konkretisierung und der Operationalisierung geeigneter Indikatoren und Konzepte und zeigen sich bei der Integration in die Unternehmensstrategie. Nur wenn es gelingt, diese Herausforderungen zu be-

wältigen, sind Bekenntnisse zur Nachhaltigkeit glaubwürdig und effektiv. In diesem Arbeitspapier werden im Rahmen einer Literaturstudie potenzielle Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken identifiziert. Dies ist Grundlage für eine folgende empirische Untersuchung der „Nachhaltigkeitsleistungen“ von Genossenschaftsbanken, dem Erkenntnisinteresse eines größeren Forschungsprojekts.



Florian Klein

Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken – Eine Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 148, Januar 2015, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 149
Eine Identifikation möglicher
Bereiche der Kooperation
zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken**

Vieles spricht dafür, dass Genossenschaftsbanken geeignete Kooperationspartner für Wohnungsgenossenschaften sind und umgekehrt. Da ist die übereinstimmende Entstehungsgeschichte, da korrespondiert die strategische Orientierung, da sind die übereinstimmenden genossenschaftlichen Werte, in die das Unternehmen eingebunden ist, da werden in beiden Fällen kooperative Geschäftsmodelle umgesetzt. Weitere Parallelen, Ver-



bindungslinien und Übereinstimmungen können herausgearbeitet werden. Dennoch sind allgemein nur wenige Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken bekannt. In diesem Arbeitspapier werden die Wertschöpfungsketten von Genossenschaftsbanken sowie Wohnungsgenossenschaften analysiert und vorerst abstrakt Kooperationspotenziale in Form von möglichen Kooperationsbereichen identifiziert. Diese bilden die Grundlage für eine empirische Analyse sowie darauf aufbauend für kooperationsmanagementorientierte Empfehlungen.



Susanne Noelle

Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 149, Januar 2015, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 150 Konvergenz der europäischen Aktienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren



Auf den internationalen Aktienmärkten findet seit längerem ein Konvergenzprozess statt, der unterschiedlichen Ursachen zugeschrieben wird, unter anderem der Einführung der Euro-Währung. Die Konvergenz ist damit verbunden, dass eine risikoorientierte Diversifizierung von Anlagen erschwert wird, was gerade in der aktuellen Niedrigzinsphase mit Herausforderungen für Investoren verbunden ist. So hat sich gezeigt, dass auftretende Schocks inzwischen einen stärkeren sektoralen als länderspezifischen Charakter aufweisen. In diesem Arbeitspapier wird die Bedeutung der Einführung und der Entwicklung der Europäischen Währungsunion auf die Angleichung der Kursentwicklungen auf den europäischen Aktienmärkten herausgearbeitet. Es hinterfragt dabei klassische und in der Vergangenheit

erfolgreiche Risiko-Diversifikationsstrategien, welche durch den zunehmenden Gleichlauf der Märkte an ihre Grenzen gekommen sind. Es werden die Zusammenhänge zwischen Währungsregimen, hier konkret der Gründung der Europäischen Währungsunion, und der Entwicklung auf Aktienmärkten herausgearbeitet. Die Erkenntnisse dienen als Grundlage einer ökonometrischen Analyse, die wiederum einen Vergleich zweier Strategien zur Risiko-Streuung ermöglicht.



Manuel Peter

Konvergenz der europäischen Aktienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 150, Februar 2015, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 151 Das Management der Ko- operationen von Familien- unternehmen – Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Koope- rationsprozess

Nur in Ansätzen wurde bisher das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen untersucht. Die Empirie des Kooperierens von Unternehmen hat in den letzten Jahren klar zum Ausdruck gebracht, dass die Kooperationsprojekte mittelständischer Unternehmen deutlich zugenommen haben und komplexer geworden sind. Familienunternehmen sagt man hingegen nach, dass sie kooperations-scheu sind.



Dieser Widerspruch legt es nahe sich ausführlich mit den Kooperationen von Familienunternehmen auseinanderzusetzen und die Determinanten entsprechender Aktivitäten offenzulegen. In diesem Arbeitspapier werden einige empirische Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Kooperationsverhalten von Familienunternehmen vorgestellt. Es hat sich gezeigt, dass die Einbindung der Familie in den Entscheidungsprozess und die Identität der Werte der Familie und des Unternehmens einen starken Einfluss auf den Kooperationsprozess nehmen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse lassen sich auch Empfehlungen für das Management der Kooperation von Familienunternehmen ableiten.



Julian Taape

Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen – Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 151, April 2015, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG
Münster Nr. 152
Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein Problemaufriss



Es gibt gute und ökonomisch fundierte Begründungen für die Regulierung der Aktivitäten von Unternehmen, selbstverständlich auch von Banken. Doch für die von der Regulierung betroffenen Unternehmen sind damit Regulierungskosten verbunden. Dies sind einerseits die entgangenen Erträge, die jedoch als Ergebnis eines akzeptierten Gesellschaftsvertrages eingeschätzt werden können. Andererseits sind von den Unternehmen die Kosten der Umsetzung der Regulierung ebenso zu tragen wie ggf. die Kosten einer falschen Regulierung. Nun gilt es zu klären, ob und in welchem Ausmaß Regulierungskosten gleichzeitig Bürokratiekosten sind. Dies ist der Hintergrund für dieses Arbeitspapier, in dem ein erster Problemaufriss für die Bürokratiekosten der Bankenregulierung vorgestellt wird. Nicht überraschend unterscheiden sich einzelne Definitionen und Abgrenzungen von Regulierungs- und

Bürokratiekosten. Mit diesen Abgrenzungsfragen setzt sich Herr Schenkel ebenso auseinander wie mit einem Rückblick in die ökonomische Bürokratiekostenmessung und einer Vorstellung der Erhebungsmodalitäten. Ein Literaturüberblick sowie eine Studie mit einem Quantifizierungsversuch für die Bürokratiekosten deutscher Banken ergänzen seine Überlegungen.



Andreas Schenkel

Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein Problemaufriss, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 152, April 2015, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 113
Das Management von Innovationsclustern – Eine theoriebasierte empirische Analyse der Erfolgswirkungen



Innovationen zu schaffen, ist nicht nur eine große unternehmerische Herausforderung, sondern mit ihnen sind

auch gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Konsequenzen verbunden. Diese positiven externen Effekte lassen viele Volkswirtschaften vielfältige wirtschaftspolitische Maßnahmen und Programme zu deren Internalisierung und zur Förderung von Innovationen ergreifen. Die Bildung von Innovationsclustern ist eine dieser Möglichkeiten. Wie jede Unternehmenskooperation benötigen auch Innovationscluster ein effektives Management. Seine konkrete Ausgestaltung zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, die der vorliegende Band empirisch untersucht. Grundlage für die theoriegestützte empirische Analyse des Managements von Innovationsclustern sind Umfragedaten über Innovationscluster aus mehreren europäischen Volkswirtschaften, die Datensätze über Struktur und Ausgestaltung der Cluster, zahlreiche Managementmerkmale sowie die Einschätzung des Erfolgs der Cluster beinhalten. Erstmals in der empirischen Clusterforschung gelingt es, Verbindungslinien zwischen der Governance der Cluster, der Ausgestaltung ihres Managements und ihrem Erfolg aufzuzeigen. Aus diesen Ergebnissen werden konkrete Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für ein erfolgreiches Management von Innovationsclustern abgeleitet.



Isabell Gull

Das Management von Innovationsclustern – Eine theoriebasierte empirische Analyse der Erfolgswirkungen, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 113, Aachen: Shaker, 2015, 304 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 114
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess



Familienunternehmen in Deutschlands mittelständischer Wirtschaft sind weit verbreitet. Sie zeichnen sich durch besondere Governancestrukturen aus, denen konkrete Folgen für ihre Strategien, aber auch für gesamtwirtschaftliche Entwicklungen zugeschrieben werden. Insgesamt werden ihnen eher konservative und risikoarme Entscheidungen attestiert, aus denen stabilisierende Effekte für das Unternehmensumfeld folgen. Den Hintergrund für den vorliegenden Band bildet die verbreitete Vermutung, dass Familienunternehmen in ihrer Entwicklungsstrategie vor allem auf internes Wachstum und weniger auf Kooperationen und Akquisitionen setzen. Sie wurden bisher als kooperationsavers eingeschätzt, doch in die-

sem Band kann diese Vermutung empirisch mit dem Nachweis eines ausdifferenzierten Kooperationsverhaltens von Familienunternehmen widerlegt werden. In diesem Band wird eine umfassende empirische Untersuchung kooperativer Strategien von Familienunternehmen geleistet, die dabei ihre spezifischen Charakteristika sowie deren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung berücksichtigt.



Julian Taape

Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 114, Aachen: Shaker, 2015, 336 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 115
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement



Die Kooperation von Unternehmen ist zu einem weit verbreiteten Instrument der Unternehmensentwicklung geworden. Doch jede Kooperation bedeutet auch, dass neue Außengrenzen eines neuen Gebildes entstehen und in diesem Zusammenhang auch zusätzlich Stakeholder zu beachten sind. Daher haben im Zuge der Vorbereitung einer Kooperation immer auch die externen Grenzen thematisiert und festgelegt, später aktiv bearbeitet zu werden. Wer ist Auftraggeber, Kunde, Arbeitgeber, mit wem werden die Verträge geschlossen? Wie werden aufgebraute Marken gehandhabt? Wer haftet und wer ist schadenersatzpflichtig bei mangelhaften Leistungen, die in der Kooperation erbracht wurden? Dies ist der Ausgangspunkt für den vorliegenden Band, in dem die Gestaltung der Außengrenzen von Kooperationen sowie die Voraussetzungen für ihre Integration in das Kooperationsmanagement analysiert werden. Damit liegt eine umfassende Untersuchung vor, in der Antworten auf die Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie zum Managementbedarf von Außengrenzen von Kooperationen gegeben werden. Auf dieser Grundlage werden die daraus entstehenden Rückwirkungen auf die Kooperationspartner und auf das Kooperationsmanagement analysiert.



Alexander Wesemann

Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 115, Aachen: Shaker, 2015, 287 S., 29,80 €.

Pinnwand



Seit Februar 2015 ist Vanessa Arts Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Nach einer Ausbildung zur Bankkauffrau bei der Sparkasse Kleve studierte Vanessa Arts Volkswirtschaftslehre im Bachelor und Master an der Universität Münster. Sowohl in ihrem Bachelor- als auch in ihrer Masterarbeit hat sie sich mit Bankenfragen beschäftigt und wird dieses auch in ihrer Promotion weiter verfolgen.



Isabel Gull hat zum Ende des Jahres 2014 das Institut für Genossenschaftswesen nach Abschluss ihrer Promotion verlassen. Isabel Gull war zunächst Studentische Mitarbeiterin und ab Januar 2012 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen. Sie hat in Münster zunächst Economics & Law und anschließend Volkswirtschaftslehre studiert. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit dem Management von Unternehmensclustern.



Ende April 2015 hat Julian Taape das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Er hat in Münster Economics & Law (Bachelor) und Volkswirtschaftslehre (Master) studiert. Nach seiner Tätigkeit als Studentischer Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen wurde er ab Mai 2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter, wo er sich in seiner Dissertation mit dem Thema der Kooperation von Familienunternehmen befasste.



Seit Februar 2015 sind Jorina Lehmann und Jan Gohrke Studentische Mitarbeiter am IfG. Jorina Lehmann studierte Internationales Tourismusmanagement in Saarbrücken und nun Volkswirtschaftslehre im Master in Münster. Jan Gohrke hat eine Banklehre bei der Volksbank Bad Oeynhausen-Herford absolviert bevor er ein Bachelorstudium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Münster begann. Im April stießen Maximilian Gerling und Alexander Steffen zum IfG-Team hinzu. Beide studieren VWL im Master. Schließlich ist mit Beginn des Mai 2015 Annika Kuypers studentische Mitarbeiterin geworden, die in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert.



Ende Januar 2015 hat nach langjähriger Tätigkeit in der EDV-Unterstützung und Beendigung seines Jurastudiums Peter Rösen das Institut für Genossenschaftswesen verlassen. Im Dezember 2014 stieß dafür Kevin Krips zum EDV-Team hinzu, der sich mit der Homepage-Migration beschäftigen wird.



Ende Februar 2015 verließ Christina Bremer nach Beendigung ihres Masterstudiums das Institut für Genossenschaftswesen. Sophie Steffen verließ das Institut mit Ende ihres Bachelorstudiums Ende April 2015.





Auch im Jahr 2015 hat Prof. Dr. Theresia Theurl den Lehrpreis der Fachschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster erhalten, womit ihr großes Engagement in der Lehre gewürdigt wird.



Im Jahr 2014 hatte Dominik Schätzle erfolgreich seine Promotion zur Regulierung von Genossenschaftsbanken abgeschlossen. Das hochinteressante Werk fand nun eine weitere Würdigung, indem es mit dem VKB-Wissenschaftspreis 2014, welcher nach dem ehemaligen Generaldirektor der VKB-Bank Dr. Otto Pfeifauf benannt ist ausgezeichnet wurde. „Die Arbeit von Herrn Dr. Schätzle ist, theoretisch fundiert und weist eine

hohe praktische Relevanz für die Genossenschaftsbanken auf“, so der Laudator Prof. Dr. Helmut Pernsteiner. Weiter hob er die verwendete empirische Methode der Arbeit hervor, mit der die Auswirkungen von Basel III auf die Genossenschaftsbanken untersucht wurde.

Damit geht der VKB-Wissenschaftspreis bereits zum zweiten Mal in Folge an das Institut für Genossenschaftswesen Münster. Bereits im Jahr 2013 hatte Dr. Tim Wittenberg diesen Preis für seine juristische Arbeit zum Thema „Willensbildung der Mitglieder und Corporate Governance im neuen Genossenschaftsrecht“ erhalten.



Fotos: Harald Minarik/cityfoto

Im Fokus

Italien in der Euro-Union

Unterlassene, unzureichende und verschleppte Institutionenreformen

Viele Augen blicken derzeit auf Griechenland, auf die Aktivitäten der Regierung, auf Start und Fortschritt von Reformen und die Erfüllung von Auflagen der Geldgeber und Gläubiger, auf den doch etwas eigenartigen Modus und Verlauf von Verhandlungen. Vage Inhalte und fehlende Reformbereitschaft werden kritisiert. Nicht überraschend geraten andere Mitgliedsländer der Euro-Union aus dem Blickpunkt, vor allem wenn es sich nicht um aktuelle und ehemalige Programmländer handelt. Verlässt man jedoch den Krisenmodus und konzentriert sich auf die langfristige Funktionsfähigkeit der Währungsunion und deren Perspektiven, sind andere Mitglieder weitaus bedeutender, vor allem dann, wenn Reformfähigkeit und -bereitschaft betrachtet werden. Frankreich ist ein solches Mitglied, ebenso Italien, das hier im Mittelpunkt stehen soll, weil in den vergangenen Monaten tatsächlich einige Reformen angepackt wurden. Doch gerade in Italien zeigt sich, wie herausfordernd und langwierig eine verschleppte Reformpolitik sein kann.

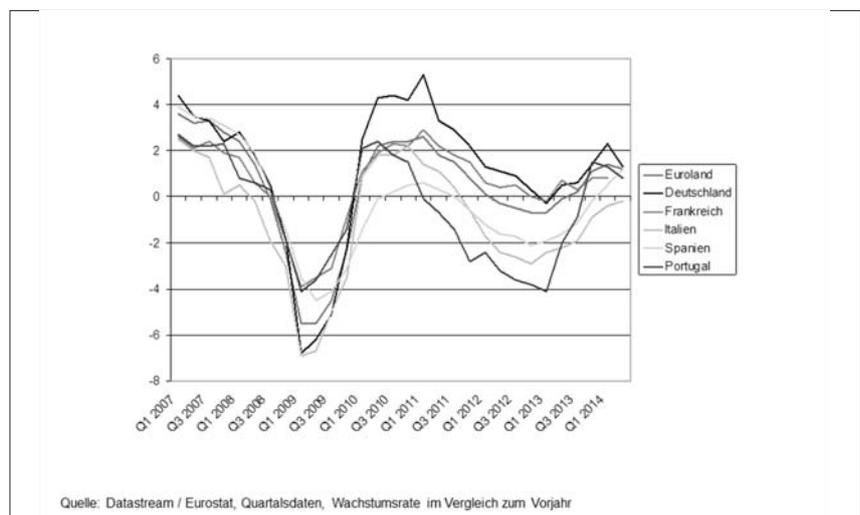
Sich an die Diskussionen im Vorfeld der Schaffung einer gemeinsamen Währung zu erinnern, heißt auch, sich noch einmal kontroverse Positionen über die Bedeutung von institutionellen und strukturellen Reformen vor Augen zu führen. Drei Aspekte wurden damals sehr prominent diskutiert. Erstens wurden solche Reformen als notwendiger Ersatz für den Verlust des Wechselkursmechanismus und zur Unterstützung der Faktormobilität und Preisflexibilität eingeschätzt, auch weil eine Transferunion – damals zumindest verbal – zu diesem Zweck ausgeschlossen worden war. Zweitens war immer unbestritten, dass institutionelle Konvergenz als Voraussetzung für eine ähnliche Transmission monetärer Impulse in die Realwirtschaft erforderlich sei, was widersprüchliche Anforderungen

der einzelnen Volkswirtschaften an die Geldpolitik vermeiden sollte.

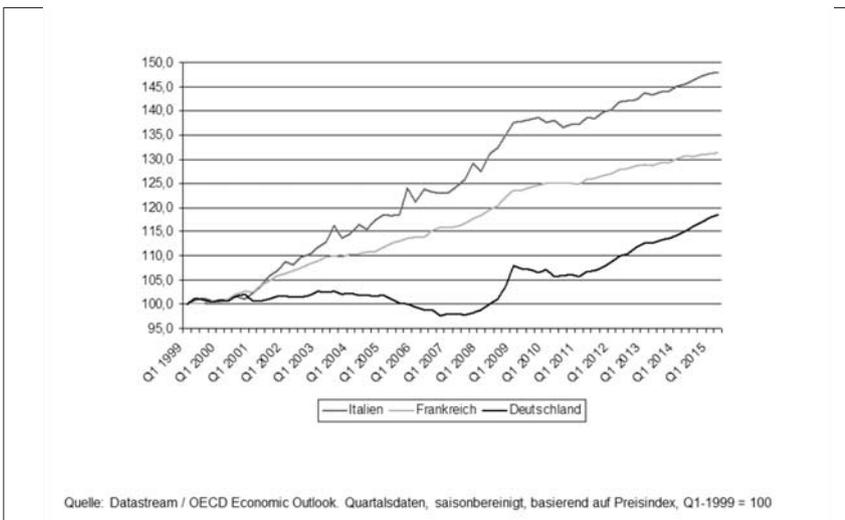
Reformautomatik

Drittens wurde fast gebetsmühlenartig wiederholt, dass solche Reformen unter dem Druck einer harten Wäh-

rung sich praktisch mehr oder weniger von selbst einstellen würden: Die Währung würde die institutionelle und strukturelle Anpassung erzwingen, was den Verzicht auf ex ante Voraussetzungen, z.B. der Erfüllung der Kriterien für einen optimalen



Wachstum (2007-2014)



Lohnstückkosten (1999-2015)

Währungsraum ermöglichen würde. „Countries which join EMU, no matter what their motivation, may satisfy optimum currency area criteria ex post even if they do not ex ante!“ schrieben etwa J. Frankel und A. Rose 1997 in einem viel beachteten Beitrag. In diese Kerbe schlug auch P. de Grauwe, der bereits 1995 die Schlussfolgerung zog: „All members qualify to join.“ Die Gültigkeit der ersten beiden Aspekte hat sich losgelöst von allen theoretischen Grundlagen ebenso bestätigt wie sich der dritte als frommer Wunsch herausgestellt hat, vor allem als eine Missachtung politökonomischer Zusammenhänge.

Reformkräfte

Was hat dies mit Italien zu tun? Italien war eines der Länder, das von Beginn an Mitglied der Währungsunion war, obwohl es die fiskalen Konvergenzkriterien, die damals eine formale Voraussetzungen für den Beitritt bildeten, nicht erfüllte. Bereits im Vorfeld und später in der Union wurden nicht nur von den zuständigen Gremien, sondern auch von Analysten

und Beobachtern sowohl der Abbau der Staatsverschuldung, als auch die Umsetzung institutioneller Reformen angemahnt, die eine höhere Anpassungsflexibilität der italienischen Wirtschaft ermöglichen sollten. Die bisherige Geschichte der Euro-Union ist u.a. auch eine Geschichte unterlassener, verzögerter und misslungener institutioneller Reformen in Italien, dies im politischen und im wirtschaftlichen Bereich, hier vor allem auf der Mikroebene.

Hemmnisse

Zahlreiche Regierungen sind mit meist sehr moderaten Reformprogrammen angetreten, um aber bald an die Grenzen der reformbehindernden politischen Institutionen zu gelangen oder sich stärker innenpolitischen Themen zuzuwenden, die deutlich mehr mediale Aufmerksamkeit und Wählerinteresse versprachen als diese sperrigen Themen. Zuletzt zeigte sich dies auch an der Regierung unter Ministerpräsident Matteo Renzi. „Jeden Monat eine Reform“ lauteten Anspruch und Versprechen, um aber bald

zu erkennen, dass die Reformbereitschaft der dazu nötigen gesellschaftlichen Gruppen ebenso wie das politische System der Entscheidungsfindung dies nicht zuließen. Dies scheint auch den Reformeifer des Ministerpräsidenten gebremst, wengleich nicht völlig zum Erliegen gebracht zu haben. Weil das aktuelle Zinsniveau, eine leichte konjunkturelle Verbesserung, der Euro-Kurs und der sinkende Ölpreis wahrscheinlich die nun erwarteten Haushaltsdefizite unter die ursprünglichen Prognosen (und damit EU-Zielwerte) fallen lässt, sollen zusätzliche Staatsausgaben getätigt werden, denn Spielraum sei nun ja vorhanden. Innenpolitisch kommt das Versprechen gut an, 2015 und 2016 weder Steuern zu erhöhen noch Leistungen zu kürzen. In Kombination mit den wenig konkreten Strukturreformen könne nun für 2018 ein ausgeglichener Haushalt erwartet werden. Bei Beginn der Finanzmarktkrise sollte dieser 2013 erreicht werden, später sollte sich das Haushaltsdefizit 2016, dann 2017 dem Wert von Null annähern. Wenig Bereitschaft besteht aber auch die Verschuldung schneller abzubauen und die institutionellen Reformen zu beschleunigen. Zusätzlich kommt die Kritik an den nicht zu akzeptierenden „nordeuropäischen Spardiktaten“ gut an.

Realwirtschaft

Italiens Wachstumsschwäche ist ausgeprägt, seit Jahren liegt seine BIP-Entwicklung unter dem EWU-Durchschnitt und über viele Jahre bildete es das Schlusslicht der Eurozone. Dies gilt unabhängig von Anzeichen einer

leichten Verbesserung, die weniger stark ausgeprägt ist als in den meisten EU-Ländern. Seit 2007 ist die Industrieproduktion um 25% gesunken. Die Kombination steigender Lohnstückkosten bei gleichzeitig sinkender Produktivität lässt keine guten Perspektiven erwarten. Anzeichen positiver realwirtschaftlicher Effekte einer sehr expansiven Versorgung mit Liquidität lassen sich nicht erkennen, wohingegen der Kapitalabfluss aus Italien im März netto 27 Milliarden Euro betrug. Die Strukturschwächen als Ergebnis fehlender institutioneller Reformen lassen sich klar erkennen und werden regelmäßig von internationalen Organisationen adressiert: Rechtsunsicherheit, politische Unsicherheit, ausgeprägte Bürokratie, ein stark regulierter Arbeitsmarkt, geringe Reformaffinität großer gesellschaftlicher Gruppen. Dazu kommen eine hohe Jugendarbeitslosigkeit und die persistente Nord-Süd-Problematik.

EU-Zeugnis

Die geringen Reformfortschritte bleiben von den EU-Gremien nicht unbeachtet. Im kürzlich erschienenen aktuellen Länderbericht der EU Kommission, der die Fortschritte der verlangten und versprochenen Reformen zur Beseitigung der makroökonomischen Ungleichgewichte bewertet, werden nicht nur die anhaltende Wachstumsschwäche, die zu hohe Staatsverschuldung, die geringe Wettbewerbsfähigkeit sowie die Probleme des Bankwesens angeführt. Es wurde zusätzlich darauf hingewiesen, dass die Größe der Volkswirtschaft die Gefahr von Spillover-Effekten auf ande-

re Euro-Länder birgt. Und es werden die institutionellen Reformen auch in ihrem Zusammenhang mit den Makrogrößen und der Realwirtschaft betrachtet, wobei ein umfassender Reformstau kritisiert wurde. Die Bestbewertung ergibt die Note 3 (ausgedrückt in Schulnoten), die „einigen Fortschritten“ in vier Institutionenbereichen entspricht, während die restlichen vier Bereiche mit „beschränkten Fortschritten“ und der Note 4 auf einer bis 5 reichenden Skala klassifiziert werden.

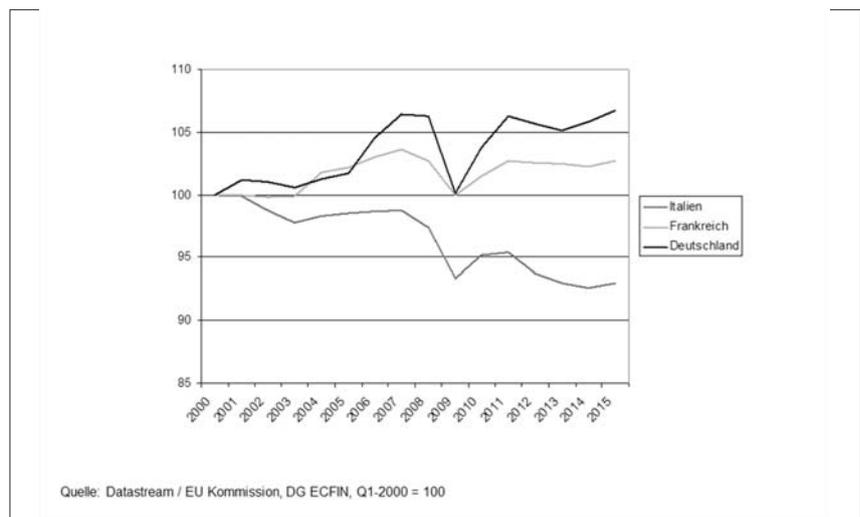
Reformbedarf

Sehr kritisch wird hervorgehoben, dass die Budgetprozesse der Zentralregierung noch immer sehr ineffizient und die Privatisierungsfortschritte bescheiden wären. Ebenso deutlich wurde angemahnt, die Klärung der Kompetenzen zwischen den Regierungsebenen voranzubringen, ein besseres Management der EU-Mittel zu erreichen und die Korruptionsbekämpfung zu verbessern. Nur beschränkte Fortschritte wurden bei der

Steuerverwaltung und -effizienz gesehen und eine Verschiebung der Steuerlast von der Produktion zum Konsum angemahnt. Ein Rückstand bei der Verbesserung der Infrastruktur wurde vor allem bei der Energieinfrastruktur sowie beim Hafenmanagement gesehen. Dringend angemahnt wurden eine Effizienzerhöhung der öffentlichen Auftragsvergabe sowie die Erhöhung des Wettbewerbs, insbesondere in Handel, Post und Benzinvertrieb, ebenso die Öffnung des Wohnungsmarktes.

Konsequenz

Noch viel zu tun gibt es auf dem Arbeitsmarkt, wobei hier auch erste Ansätze zu einer Erleichterung von Entlassungen, eine milde Reform der Arbeitslosenunterstützung sowie erste Maßnahmen zur Rückführung der Jugendarbeitslosigkeit und eine Erhöhung der sozialen Inklusion positiv hervorgehoben wurden. Die Konditionalität von Unterstützungsmaßnahmen wurde als dringend erforderlich betont. In der Bildungspolitik wurden



Totale Faktorproduktivität (2000-2015)

beschränkte Fortschritte bei der Berufsausbildung gelobt, hingegen eine verbesserte Berufsausbildung im Tertiärbereich gefordert. Auch bezüglich der Reformen zur Stabilisierung des Bankensektors überwog die Kritik. So wurden zwar die Finanzierungsoptionen für Unternehmen ausgeweitet und ein hohes Volumen notleidender Kredite liegt inzwischen nur noch bei den großen Banken. Insgesamt blieben bisher jedoch viele Anforderungen bezüglich einer Verbesserung der Corporate Governance der Banken sowie des Zugangs zu Krediten für die Realwirtschaft unerfüllt. Die EU Kommission mahnte insgesamt mehr Konsequenz, mehr Konsistenz und eine höhere Geschwindigkeit der notwendigen institutionellen Reformen an.

Fazit

Was lernen wir daraus? Erstens: Der verengte Blick auf Griechenland verstellt die Beschäftigung mit Euro-Mit-

gliedsländern, deren Entwicklung deutlich wichtiger für die Zukunft des Euro ist. Ob Griechenland in der Währungsunion bleibt oder nicht, seine Schulden bezahlt oder nicht, ist trotz aller Reputations- und Solidaritätsaspekte mehr eine Randfrage. Ob Italien zu politischer und wirtschaftlicher Reformfähigkeit und -bereitschaft findet, ist von weitaus größerer Bedeutung für die langfristige Funktionsfähigkeit der Euro-Union. Zweitens: Die Veränderung wirtschaftlicher Institutionen geschieht nicht als Ergebnis von Versprechen und Ankündigungen, sondern muss im politischen Prozess verhandelt und umgesetzt werden. Stehen die politischen Institutionen institutionellen Veränderungen entgegen, können notwendige Reformen beharrlich unterbleiben, sofern Krisen sie nicht erzwingen. Auf Italiens Reformagenda müssen also auch die politischen Rahmenbedingungen noch deutlich besser platziert werden als es bisher bereits gesche-

hen ist. Drittens: Es war eine Illusion zu erwarten, dass der Euro voraussetzungslos in der Lage sein würde, verkrustete Arbeitsmärkte aufzubrechen, bürokratische Auswüchse zu beseitigen, die realwirtschaftliche Flexibilität von Ökonomien zu sichern und Regierungen zu disziplinieren. Man hätte es wissen können.

Information

Dieser Beitrag wurde am 19. April 2015 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=17162>

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

Benutzte Literaturquellen:

CES ifo Group (2015): Pressemitteilung: Italien, vom 9. 4. 2015.

European Commission: Country Report Italy 2015 including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances, (http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_italy_en.pdf).

De Grauwe, P. (1995): Alternative Strategies towards Monetary Union, in: European Economic Review, 39, S. 483-491.

Frankel, J. / Rose, A. (1997): Is EMU More Justifiable Ex Post than Ex Ante?, in European Economic Review, 41, S. 753-760.

Das aktuelle Stichwort

Bargeldlos

Zur Diskussion über die Abschaffung des Bargeldes

„Im Geldwesen ... eines Volkes spiegelt sich alles, was dieses Volk will, tut, erleidet, ist; und zugleich geht vom Geldwesen ... eines Volkes ein wesentlicher Einfluss auf sein Wirken und auf sein Schicksal überhaupt aus.“ An diese Feststellung des österreichischen Ökonomen Joseph Schumpeter (1883-1950), Finanzminister und Bankier, mag sich erinnern, wer sich in diesen Tagen mit der Entwicklung unseres Geldwesens und den aktuellen Diskussionen beschäftigt. Da sind die unerfreulichen und nicht enden wollenden Entwicklungen in der Euro-Union, die sich rund um die anhaltende Verletzung ihrer tragenden Regeln herausgebildet haben. Da sind die niedrigen Zinsen und die damit verbundene finanzielle Repression, ausgelöst durch die Liquiditätsflut der Notenbanken. Dazu hat sich nun auch noch eine Diskussion um die Abschaffung des Bargeldes gesellt. Es ist also einiges durcheinander geraten in unserem Geldwesen.

In diesem Beitrag soll es um die Bargelddiskussion gehen. Zwar ist es nicht so, dass das Verbot oder die Einschränkung der Verwendung des Bargeldes im Zahlungsverkehr unmittelbar bevorstehen, dennoch ist es bemerkenswert, dass gerade zu diesem Zeitpunkt diese Diskussion, die bereits 2013 ausgelöst wurde, nun auch hierzulande aufflammte. Die Hintergründe und Konsequenzen sollen hier näher ausgeleuchtet werden.

Geldgeschichte

In der Geschichte des Geldes haben sich die Objekte, die als Geld Verwendung gefunden haben, über Jahrtausende langsam und meist kontinuierlich verändert. Faszinierend und facettenreich stellt sich in der Geldgeschichte die Entwicklung dar. Sie be-

ginnt mit nicht völlig geklärten Ursprüngen vor Jahrtausenden. Bis heute existieren konkurrierende Entstehungsgeschichten mit teils sakralen, teils ökonomischen Inhalten. Der Nutzung von Zweckgegenständen folgte zuerst ungemünztes und dann gemünztes Metallgeld, in abgeschlossenen Gesellschaften bildeten sich allgemein verwendete Zahlungsmittel heraus. Zahlreiche Episoden des Staatspapiergeldes waren ein Spiegel der fiskalen Nöte von Regierungen, während die Banknoten von privaten Notenbanken emittiert wurden und anfangs keinen gesetzlichen Zahlungsmittelstatus hatten, bevor Zentralbanken und die Festlegung staatlicher Zahlungsmittel mit Annahmepflicht geschaffen wurden. Von Geschäftsbanken geschaffenes Giralgeld

und in Zentralbankgeld einlösbares Geld bildete sich später heraus und verbreitete sich über den Kontinent. Über dieses wurde zuerst durch Abhebung und Überweisung, heute auch mittels girocard und Kreditkarte sowie in der Form des E-Banking verfügt.

Geldvielfalt

Zusätzliche Zahlungsinstrumente entstanden, befinden sich jedoch noch in einem Anfangsstadium ihrer Verwendung: Bezahldienste im Onlinehandel (z.B. PayPal, Giropay), digitale Geldbörsen im Internet zuletzt das Smartphone als Instrument zur Abwicklung von Transaktionen. Auch virtuelle Währungen – Cyber money – haben sich inzwischen entwickelt. Z. B. ist Bitcoin sehr bekannt und medial prä-

sent, wenngleich die praktische Bedeutung gering ist. Solche virtuellen Währungen werden direkt über das Internet übertragen. Sie bedürfen keiner Zentral- oder Geschäftsbanken, sind jedoch auch nicht als gesetzliche Zahlungsmittel anerkannt, was Konvertibilitäts- und Verlustrisiken sowie Transaktionskosten mit sich bringt, wenn ein Eintausch in offizielle Währung gewünscht oder nötig wird.

Substitutionsprozesse

Blickt man zurück, ging es meist um effizienzsteigernde Entwicklungen, die sich sukzessive im Zahlungsverkehr herausbildeten und die sich an Veränderungen in Industrie, Handel und Technologie anpassten. Komfort und Geschwindigkeit in der Abwicklung von Transaktionen waren wichtige, wenn auch gemächlich wirksame Treiber. Manchmal standen auch staatliche Zwangsmaßnahmen dahinter, z. B. wenn in Kriegs- und Krisenzeiten die Bevölkerung keine Alternative zu ungedecktem Staatspapiergeld hatte und mit dem Verbot der gewünschten Medien auskommen musste, wenn der Zugang zu ausländischen Währungen eingeschränkt und verboten wurde oder wenn Privaten die Hortung von Gold verboten wurde. Doch auch aktuell gibt es Einschränkungen, die sich auf die Verwendung von Bargeld beziehen. So existieren in einigen EU-Staaten z.B. Höchstgrenzen für Bargeldzahlungen. Diese liegen in Italien und Frankreich bei 1.000 Euro. Höchstgrenzen für Bargeldzahlungen werden auch in anderen Staaten diskutiert, ebenso die komplette Abschaffung von Banknoten mit höheren Nennwerten (z. B.

500-Euro-Scheine). Dänemarks Notenbank hat angekündigt ab 2017 keine neuen Banknoten mehr zu drucken und einen ev. verbleibenden Bedarf über private Anbieter drucken zu lassen. Andere staatliche Restriktionen fördern ebenso die Substitution barer durch nichtbare Transaktionen. In Deutschland ist dies z. B. die Regelung, dass Handwerkerrechnungen nur dann steuerlich berücksichtigt werden können, wenn sie per Überweisung bezahlt wurden. Zahlreiche weitere Beispiele existieren.

Einige Fakten

Zusammenfassend sind einige Fakten festzuhalten, die für die aktuelle Diskussion größere Bedeutung haben: Erstens erfüllten unterschiedliche Medien im Zeitablauf die Geldfunktionen und dies meist auch nebeneinander. Zweitens finden sich seit langem nebeneinander Bargeld und nichtbares Geld, wobei Bargeld in der Verwendung sukzessive abgenommen hat, immer jedoch große Bedeutung behielt. Drittens besteht Bargeld heute aus Münzen und Banknoten (Zentralbankgeld). Nur die Banknoten sind unbeschränktes gesetzliches Zahlungsmittel. Nur sie müssen bisher unbeschränkt angenommen werden, nur sie haben schuldenbefreiende Wirkung. Alle anderen Arten der Abwicklung von Transaktionen, z. B. Überweisungen, Kartenzahlungen, müssen nicht akzeptiert werden und setzen das Einverständnis des Transaktionspartners voraus. Viertens standen und stehen die unterschiedlichen Geldmedien in Abhängigkeit vom Verwendungszweck in einem Wettbewerb zueinander. Dieser Wettbewerb

ermöglicht es, den Menschen gemäß ihren Geldverwendungspräferenzen und unter Berücksichtigung von relativen Transaktionskosten zu wählen. Fünftens sind diese Geldverwendungspräferenzen der Menschen recht stabil, wenngleich nicht starr. Dies zeigt etwa für die Bevölkerung Deutschlands die aktuelle Studie der Deutschen Bundesbank zum Zahlungsverhalten. Sechstens erfüllt Geld nicht nur eine Transaktionsfunktion (Abwicklung des Zahlungsverkehrs), sondern auch eine Wertaufbewahrungsfunktion (Geld als Wertspeichermedium) und eine Recheneinheitfunktion (Geld als Wertmaßstab und Recheneinheit).

Politisches Geld

Stabiles Geld in einem funktionierenden Geldsystem führt dazu, dass bares und nichtbares Geld als nahe Substitute verwendet werden. Ein Verwendungszweck bezieht neben dem Verwendungszweck die leicht unterschiedlichen Liquiditätsgrade, die Verzinsung von Giralgeld sowie die Bonität der Emittenten (Zentralbank versus Geschäftsbanken) und ggf. Unterschiede in der Höhe der Transaktionskosten im täglichen Gebrauch ein. Siebtens ist Geld seit langem nicht nur ein Medium der Märkte, sondern sein Management wird als ein geldpolitisches und darüber hinausgehend sogar als ein wirtschaftspolitisches Instrument verwendet, dies auch unter Inkaufnahmen oder mit Beabsichtigung von verteilungspolitischen Konsequenzen. Geld ist mehr und mehr politisch geworden. Diese sieben Konstanten des Geldwesens bilden den Hintergrund der ak-

tuellen Diskussion über die Abschaffung des Bargeldes und hat bei dieser berücksichtigt zu werden.

Aktuelle Diskussion

In der aktuellen Diskussion sind einige Ökonomen in den Vordergrund getreten, so z. B. Willem Buiter (Chefökonom der Citigroup), Kenneth Rogoff (Ökonomie-Professor an der Harvard University) sowie Larry Summers (Ökonomie-Professor an der Harvard University und ehemaliger US-Politiker in unterschiedlichen Funktionen). Letzterer begann die Diskussion mit der Behauptung, dass der natürliche Zinssatz, also jener Zinssatz, der Ersparnisse und Investitionen bei Vollbeschäftigung zum Ausgleich bringt, nun negativ sei. In einer bargeldlosen Gesellschaft sah er einen Weg um damit fertig zu werden, dass auch negative Nominalzinsen erforderlich seien. Die anderen Wege seien eine konsequente Strategie des Quantitative Easing sowie eine höhere Inflation. Summers Behauptung hat eine breite und kontroverse Diskussion ausgelöst, von der die Bargelddiskussion nur ein Element stellt.

Relikt der Vergangenheit?

Die aktuellen Begründungen für die Abschaffung des Bargeldes oder die Einschränkung seiner Verwendungsmöglichkeiten beruhen im Wesentlichen auf drei Argumentationslinien unterschiedlicher Tragweite. Erstens wird bares Geld von den genannten „Reformern“ als ein Relikt der Vergangenheit verunglimpft. Im Zeitalter von Digitalisierung und weitreichender technologischer Innovationen würden diese realwirtschaftlichen

Veränderungen auch adäquate monetäre Begleitinstrumente erfordern und solche könnten über die Nutzung dieser Innovationen auch zur Verfügung gestellt werden. Der Zahlungsverkehr insgesamt und jede einzelne Transaktion an der Kasse könnten effizienter abgewickelt werden, wird argumentiert. Somit könnten die Transaktionskosten auf allen Ebenen gesenkt werden und ein Verbot barer Transaktionen würde diesen Prozess beschleunigen, der ohnehin nicht aufzuhalten sei. Dass sich das Geldwesen auf der Grundlage freiwilliger Entscheidungen der Menschen in diese Richtung entwickelt ist tatsächlich nicht auszuschließen. Es bleibt allerdings die Frage, in welchen Zeiträumen sich ein solcher historischer Prozess unter Berücksichtigung der Erfahrung der Geldgeschichte vollziehen würde und wie umfassend er sein wird.

Hohe Bargeldnachfrage

Seit seinen Ursprüngen hat das Euro-System Banknoten mit einem Wert von über einer Billion Euro in Umlauf gebracht, manche werden verwendet, viele werden gehortet. Dies sind 16 Milliarden Euro-Geldscheine, gleichzeitig 46 % der EZB-Bilanzsumme. Zum Vergleich beläuft sich der Banknotenumlauf in den USA auf 30 % der Bilanzsumme der FED-Bilanz. In Deutschland werden 53 % der Umsätze bar an der Ladenkasse bezahlt, dies sind 80 % aller Transaktionen, wobei eine leicht abnehmende Tendenz festzustellen ist. Es werden vor allem Beträge ab 20 Euro häufiger bargeldlos bezahlt als noch vor einigen Jahren. Bei Transaktionen zwischen 50 und 100 Euro ist inzwischen die girocard

das am meisten genutzte Zahlungsinstrument. Diese und viele weitere sehr aussagekräftige Informationen zum Zahlungsverhalten der Bevölkerung liefert die bereits angeführte aktuelle Studie zum Zahlungsverhalten der deutschen Bevölkerung. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass der bargeldlose Zahlungsverkehr und die Verwendung von Kreditkarten in den USA sowie in Skandinavien deutlich stärker ausgeprägt ist als dies in Deutschland der Fall ist.

Suche nach Alternativen

Eine aktuell (noch?) hohe Nachfrage nach Bargeld würde bei seiner Abschaffung die Menschen nach Alternativen suchen lassen, die adäquat für ihre Zwecke sind. Die Alternativen müssen dabei weder in der Verwendung von unbarem Geld noch im Kauf von Gütern bestehen, was in dieser Diskussion manchmal als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Zum Einsatz sowohl für die Durchführung von Transaktionen, aber auch zum Horten zwecks Werterhalt könnten das ehemalige Bargeld, ausländische Währungen, Gutscheine von Online-Händlern oder andere Geldzertifikate kommen. Zu denken ist an alle Objekte, die in der Lage sind, die Geldfunktionen zu erfüllen, auch wenn ihnen die Eigenschaft eines gesetzlichen Zahlungsmittels fehlt. Historische Beispiele finden sich viele, in der die offizielle Währung durch Substitute abgewählt wurde. Wird mit der zunehmenden Effizienz eines Zahlungsverkehrs ohne Bargeld geworben, sollte zusätzlich berücksichtigt werden, dass sich in den vergangenen Jahren herausgestellt hat, wie aufwän-

dig es technisch und rechtlich ist, die Sicherheit der Transaktionen zu gewährleisten, was mit außerordentlich hohen Investitionsvolumina verbunden ist. Dies kann nicht außer Betracht bleiben.

Bekämpfung von Kriminalität?

Eine zweite Argumentationslinie setzt daran an, dass ein großer Anteil von Transaktionen der organisierten Kriminalität, z.B. in Drogenhandel und Geldwäsche sowie von Schwarzhandel und Schwarzarbeit bar abgewickelt wird. Auf diese Weise würde auch die Steuerhinterziehung erleichtert. Diese Diagnose ist völlig korrekt und kann sich auf reiche empirische Evidenz stützen. Mit dem Verbot von Bargeld könnten daher solche Transaktionen zumindest behindert, wenn nicht gar unmöglich werden. Doch wie die erste Argumentation auch scheint diese Begründung eine eher vorgeschobene zu sein, die die Kommunikation mit der Bevölkerung und die Akzeptanz der Vorschläge erleichtern kann. Die Abschaffung von Bargeld wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht das organisierte Verbrechen abschaffen, sondern lediglich die ökonomischen Kalküle ihrer finanziellen Abwicklung beeinflussen. Geht es um hohe Summen, bieten sich durchaus Alternativen zum Baren. Kunstgegenstände und andere hochpreisige Sammelobjekte sind zu nennen und werden heute wohl bereits entsprechend eingesetzt wie die Fachliteratur berichtet. Diese mögen als Transaktionsmedien weniger komfortabel sein, was sich jedoch mit der Höhe der Beträge relativiert. Die Schaffung eigener bargeldloser Zahlungskreis-

läufe inner- und außerhalb des Internets durch das organisierte Verbrechen wird mit der vorgeschlagenen Maßnahme schwer zu verhindern sein. Doch es scheint ohnehin vor allem um einen dritten und eigentlich gewünschten Effekt zu gehen.

Wirksamkeit der Geldpolitik?

Dieser vermutete Effekt steht im Kern der dritten Argumentationslinie. Sie setzt anders als die beiden ersten nicht am Geld als Medium der Märkte an, sondern an der politischen Dimension des Bargeldes. Sie geht von der geringen Wirksamkeit der aktuellen Niedrigzinspolitik aus, die mit der Liquiditätsflut der großen Zentralbanken verbunden ist. Weil ein Niedrigzins- oder Nullzinsniveau bisher deutlich geringere realwirtschaftliche Wirkungen nach sich gezogen hat als beabsichtigt, sind negative Zinsen – heute bei manchen Zentralbanken bereits für die Einlagen von Geschäftsbanken zu bezahlen – auch für Einlagen von Nichtbanken bei Banken nicht mehr auszuschließen. Sie stellen eine „Flucht nach vorne“ dar und würden an Summers' Aussage von einem natürlichen Zinssatz von unter Null anknüpfen. Damit würde Giralgeld nicht nur seinen Zinsvorteil gegenüber Bargeld verlieren, sondern es wird befürchtet, dass in diesem Fall Geld von den Banken abgehoben und von den Menschen bar gehortet würde. Nur auf diese Weise könnten sie der Bestrafung dafür entgehen, dass sie Konsumverzicht üben und sparen. Implizit würde dies bedeuten, dass ein Wechselkurs zwischen barem und nichtbarem Geld entsteht. Im Extremfall könnte dies sogar dazu führen,

dass es zum gleichzeitigen Abzug von Einlagen in großem Ausmaß von Bankkonten mit darauf folgenden Bankenkrisen käme.

Transmission in die Realwirtschaft

Doch im Vordergrund steht die Klage einer fehlenden oder zumindest eingeschränkten Wirksamkeit der aktuellen expansiven Geldpolitik. Denn diese stellt letztlich darauf ab, dass über niedrige oder im Extremfall negative Zinsen Kredite und dadurch die Realwirtschaft angeregt wird. Bargeld entzieht sich diesem Projekt. Somit verringern sich nicht nur die vermeintlichen realwirtschaftlichen Effekte, sondern die Bargeldhalter entziehen sich auch der Bestrafung für das Sparen, was in Konsequenz als störend, aber auch als ungerecht von jenen eingeschätzt wird, die in Kategorien der bedingungslosen Machbarkeit und konsequenten Steuerung wirtschaftlicher Abläufe denken. Also müsste Bargeld entweder einer Steuer entzogen oder – noch einfacher – gleich abgeschafft werden. In der aktuellen Wirtschaftssituation und unter Berücksichtigung der geldpolitischen Strategie von EZB und abgeschwächt auch noch des FED sowie anderer Notenbanken steht diese technokratische Überlegung im Vordergrund, während die beiden anderen Begründungen eher der oberflächlichen Garnierung dienen.

Schweres Geschütz

Doch ist solch schweres Geschütz mit starken Kollateraleffekten tatsächlich zu verantworten und wie realistisch sind die behaupteten oder erhofften Wirkungen? Sie beruhen auf sehr spe-

ziellen Annahmen über das Verhalten von Menschen, Banken und Unternehmen. Zum ersten ist nicht gesichert, dass Menschen und Organisationen bei negativen Zinsen tatsächlich ihr Geld in großem Ausmaß bar abheben würden. Die Flucht in das Bargeld dürfte doch recht hohe Negativzinsen voraussetzen. Wie solche ökonomisch und gesellschaftlich gerechtfertigt werden können, erschließt sich trotz Summers' Argumentation nicht. Das hohe Ausmaß der Verschuldung von Staaten und Banken spricht für höhere, nicht für noch niedrigere Zinssätze. Noch weniger kann als gesichert gelten, dass Ersparnisse und andere Reserven beliebig in Konsum- und Investitionsprojekte gesteckt werden, wenn sie auf Bankkonten bestraft werden. Die zinspolitische Transmission in die Realwirtschaft ist vor allem dann wirksam, wenn tatsächlich rentable Projekte verfügbar sind, deren Verwirklichung an der Fremdfinanzierung scheitert, wenn tatsächlich positive Wachstumsperspektiven bestehen. Doch dies wird nicht weiter hinterfragt von jenen, die von dieser Idee begeistert sind. Dass die fehlende Wachstumsdynamik nicht auf zu hohe Zinssätze zurückzuführen ist, sondern auf strukturelle Defizite und Unsicherheit auf vielen Ebenen, wird nicht in Erwägung gezogen.

Finanzielle Repression

Allerdings kann die Abschaffung des Bargeldes mit der ausgeführten Motivation als eine Fortsetzung des eingeschlagenen geldpolitischen Weges interpretiert werden, nämlich die Lösung von Problemen und Versäumnissen in die Zukunft zu verschieben,

also „Zeit zu kaufen“, die in den vergangenen Jahren allerdings nicht genutzt wurde. Weshalb sollte nun noch billigeres Geld dazu anregen, das zu tun, was auch bisher nicht geschehen ist? Die Gefahr ist hingegen groß, dass zur Kompensation entgangener Zinseinkommen und dem Verlust eines baren Wertaufbewahrungsmittels risikoreichere Investitionen auf dem Finanzmarkt getätigt werden, also eine Flucht in die Vermögenswerte angetreten wird. Die Ersparnisse würden dann auch in Zukunft nicht oder nur tropfenweise oder an den falschen Stellen die Realwirtschaft erreichen. Der Aufbau neuer Finanzmarktblasen und/oder ein Beitrag zur Fehlallokation von Kapital ist nun aber genau eine Entwicklung, die die Weltwirtschaft derzeit am allerwenigsten benötigt, ebenso wenig eine Fortsetzung der Politik der finanziellen Repression durch ein neues Instrument.

Ordnungspolitische Facetten

Es sind also Zweifel anzumelden, ob die vermuteten Wirkungen im Falle einer tatsächlichen Abschaffung oder einer Einschränkung der Verwendungsmöglichkeiten von Bargeld tatsächlich eintreten werden. Zusätzlich sollten die ordnungspolitischen Dimensionen nicht außer Acht gelassen werden. Bargeldlose Transaktionen hinterlassen Spuren, können nicht anonym sein. Es ist nicht davon auszugehen, dass hinter allen baren Transaktionen kriminelle Machenschaften stehen. Daher würde mit den diskutierten Reformen des Geldwesens auch die finanzielle Privatsphäre

der Menschen reduziert, ihre informationelle Selbstbestimmung angetastet, was unter den aktuellen Entwicklungen rund um den Datenschutz zu berücksichtigen ist, zumal die Sicherheit von Transaktionen bislang keinesfalls gesichert ist. „Aktenkundige Transaktionen“ bieten sich als Ansatzpunkte für bürokratische Maßnahmen an, Freiräume einzugrenzen (z.B. Entzug der Kreditkarte, Meldung an die Steuerbehörden etc.), dies bereits beim Vorliegen eines Erstverdachts unerlaubter Transaktionen. Dieser wichtige gesellschaftspolitische Aspekt ist es, der häufig mit der bekannten Formulierung, dass Bargeld geprägte Freiheit sei, umschrieben wird.

Verzicht auf Wettbewerb

Eine zweite ordnungspolitische Facette besteht – wie bereits angesprochen – in der Ausschaltung des Wettbewerbs zwischen den Geldmedien und dies zu einem Zeitpunkt, zu dem die Verwendung von Bargeld stark verbreitet ist. Geldverwendungspräferenzen werden also paternalistisch korrigiert, was in Marktwirtschaften sehr gut überlegt und abgewogen und deutlich besser begründet werden sollte als bisher der Fall. Denn das Geldwesen sagt tatsächlich viel über den Zustand einer Gesellschaft aus. Dies gilt in besonderer Weise dafür wie stark Menschen in ihren Wahlmöglichkeiten eingeschränkt werden. Ihre Präferenzen für die Verwendung von Bargeld zu akzeptieren, heißt nicht, sie in ihrer Teilhabe an Digitalisierung und technischen Fortschritt zu behindern, sondern sie sich frei dafür entscheiden zu lassen. Bares und unbares Geld weisen in Abhängigkeit

von Verwendungszweck und Präferenzen relative Vor- und Nachteile auf. Die Wahlmöglichkeiten sollten daher nicht hoheitlich abgeschafft werden.

Fazit

Die Diskussion um die Beseitigung des Bargeldes vermittelt nicht zuletzt den Eindruck, dass Restriktionen beseitigt werden sollen, denen sich No-

tenbanken und die Wirtschaftspolitik bei der Erfüllung ihrer Aufgaben gegenübersehen. Dies ist bei den Einen die Verpflichtung gutes Geld zu schaffen und bei den Anderen der Auftrag, institutionelle und fiskale Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine gute realwirtschaftliche Entwicklung ermöglichen. Ob dies durch die angedachte Reform des Geldwesens unterstützt wird, mag bezweifelt wer-

den. Selbst wenn es heute noch keinen „war on cash“ gibt, sollte beobachtet werden, dass es diverse Interessen und Interessengruppen gibt, die ihn nicht verhindern würden.

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

Benutzte Literaturquellen:

Beck, Hanno; Prinz, Aloys (2015): Alternativen zum Bargeld, faz.net, <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/alternativen-zum-bargeld-13646739-p2.html>.

Buiter, W.; Rahbari, E. (2015): High Time To Get Low: Getting Rid Of The Lower Bound On Nominal Interest Rates, in: Citi Research Economics, 09. 04. 2015, <http://willembuiter.com/ELB.pdf>.

Deutsche Bundesbank (2015): Zahlungsverhalten in Deutschland 2014. Dritte Studie über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Bericht_Studie/zahlungsverhalten_in_deutschland_2014.pdf?__blob=publicationFile.

Schumpeter, Joseph (1970, aus dem Nachlass herausgegeben): Das Wesen des Geldes, Göttingen. Zitiert wurde S. 1.

Thiele, Carl-Ludwig (2015): Die Zukunft des Geldes, Stadtgespräch des Freundeskreises Garbsen e.V. 11.06.2015, http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_06_11_thiele.html http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_06_11_thiele.html?nn=2104#doc340228bodyText6.

Vinik, Danny (2013): Larry Summers Gave An Amazing Speech On The Biggest Economic Problem Of Our Time, in: Business Insider, 17.11.2013, <http://www.businessinsider.com/larry-summers-imf-speech-on-the-zero-lower-bound-2013-11>.

Für Sie gelesen

Han Smit und Thras Moraitis: Playing at Acquisitions: Behavioral Option Games

Princeton/Oxford: Princeton University Press, 2015, ISBN 978-0-691-14000-1, 192 Seiten, 47,95 €.

Akquisitionen spielen in der Wirtschaft eine zunehmend bedeutendere Rolle. Nicht immer aber werden diese Transaktionen mit einem Erfolg in Verbindung gebracht: Ein Aspekt, an dem Han Smit und Thras Moraitis mit ihrem Buch „Playing at Acquisitions: Behavioral Options Games“ ansetzen. Sie zeigen, unter welchen Voraussetzungen eine Akquisition vorteilhaft ist, wie man Verzerrungen bei der Entscheidung zur Transaktion vermeiden und stattdessen eine adäquate Bewertung vornehmen kann. Dabei differenzieren sie explizit zwischen Wert und Preis eines Targets und legen Ansätze, mit denen sich die Diskrepanz zwischen den beiden Kennzahlen reduzieren lässt, dar. Smit und Moraitis bilden dazu einen integrierten Bewertungsansatz, den sie als „New strategic valuation approach“ bezeichnen. Sie distanzieren sich damit von einer reinen Unternehmensbewertung und betrachten Akquisitionen stattdessen aus einem bisher vernachlässigten Blickwinkel, indem sie die Forschungszweige behavioral finance, real option als auch die Spieltheorie mit einbeziehen. Dazu gliedern sie ihr Buch in die drei Kernbereiche „Learning to see uncertainty“, „Learning to



adapt uncertainty“, „Learning to value uncertainty“.

Zum besseren Verständnis binden die Autoren zwei umfangreiche Fallbeispiele aus dem Telekommunikationssektor und dem Bergbau mit ein. Zunächst wird Vodafones Akquisitionsstrategie thematisiert, indem Irrtümer aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten dargelegt werden. Darauf folgend wird Xstratas Strategie aufgegriffen. Es werden die strategischen Optionen, das Timing und die Bedeutung des langfristigen sowie des organischen Wachstums in einem Unternehmen sorgfältig herausgearbeitet.

Besonders hervorzuheben ist zudem das zusätzliche Onlineangebot (<http://companyvaluationtools.com/>), das die Autoren dem Leser bieten. So wird über diese zusätzliche Plattform der Zugriff auf Praxisberichte, Bewertungs-Tools (DCF tools, real option tools und game theory tools) und vielen weiteren Materialien (u. a. webcasts, exams und company profiles) ermöglicht. Auf diese Inhalte wird am Ende eines jeden Kapitels verwiesen. Aufgrund dessen eignet sich das Buch für Leser mit unterschiedlichem Vorwissen.

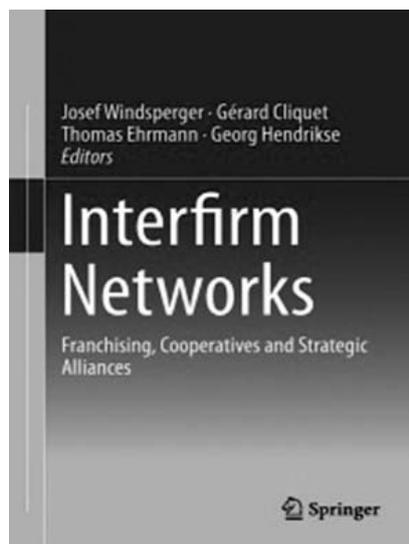
Insgesamt erschaffen Smit, Professor an der Erasmus University Rotterdam, und Moraitis, Mitgründer der Firma X2 Resources, auf diese Weise ein Buch, das unterschiedliche Zielgruppen von Studierenden über Finanzanalysten und Berater bis hin zu Forschern anspricht.

 Vanessa Arts
 (0251) 83-2 28 92
 vanessa.arts@ifg-muenster.de

Josef Windsperger, Gérard Cliquet, Thomas Ehrmann, Georg Hendrikse (Hrsg): Interfirm Networks. Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances

Heidelberg: Springer, 2015, ISBN: 978-3319101835, 320 Seiten, 106,99 €

Unternehmen können in der heutigen Zeit aus einer Vielzahl von Kooperationsformen die für sie am besten geeignete Kooperationsform wählen. Da sich die Organisation der Kooperationsformen mittlerweile zu einem wichtigen Forschungsgebiet im Bereich des strategischen Managements, der Organisationsökonomik und der Organisationstheorie entwickelt hat, beschäftigt sich das Buch „Interfirm Networks – Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances“ mit der Organisation ausgewählter Kooperationsformen. Das Buch besteht aus den drei Kapiteln „Franchising“, „Genossenschaften“ und „strategische Allianzen“, in denen Studien von verschiedenen Autoren zu den einzelnen Themenbereichen zusammengefasst sind. Die Autoren der einzelnen Studien kommen aus acht europäischen Ländern und den USA. So vielfältig wie die Herkunft der Autoren ist, sind ebenfalls die Themen, mit denen sich die Autoren in ihren Studien beschäftigen: Im Kapitel „Franchising“ werden unter anderem die Determinanten und die Entwicklung der Vertragsdauer untersucht, wobei der Schwerpunkt auf der Vertragsgestaltung liegt. Eine andere Studie untersucht die Performance von Multi-Unit-Franchisesystemen aus Sicht der Organisationsökonomik. Die Studien in diesem Kapitel enthalten empirische Analysen und arbeiten mit verschiedenen inter-



nationalen Datensätzen. So werden sowohl Daten aus Frankreich, Deutschland und der Schweiz als auch Daten der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) und den USA analysiert. Im Kapitel „Genossenschaften“ finden sich drei Studien, von denen sich zwei mit Landwirtschaftsgenossenschaften und eine mit Weingengenossenschaften beschäftigen. Auch hier werden Daten aus Finnland, den USA und Italien empirisch analysiert. Die Studien im letzten Teil des Buches beschäftigen sich mit strategischen Allianzen. Diese Studien zeigen unter anderem, dass Unternehmen mit einer hybriden Governance-Struktur innovativer sind als Unternehmen, die sich lediglich an einer einzigen Governance-Struktur orientieren. Auch in diesem Kapitel werden Daten aus Deutschland, Brasilien und der Türkei empirisch unter-

sucht. Zudem gibt es in diesem Kapitel ebenfalls eine Studie, die formaltheoretisch analysiert, inwieweit ein Unternehmen mit führender Technologie Anreize hat, eine strategische Allianz einzugehen, um seine Technologie mit potenziellen Wettbewerbern im oligopolistischen Markt zu teilen. Obwohl alle Studien in diesem Buch auf statistischen oder formaltheoretischen Verfahren basieren, sind die Studien auch für diejenigen einfach zu verstehen, die sich hauptberuflich nicht mit ökonometrischen Verfahren beschäftigen. Die vier Herausgeber haben in ihrem Buch viele interessante Studien zusammengefasst, die die wichtigen Kooperationsformen mithilfe unterschiedlichster Datensätze untersuchen. Die unterschiedliche Herkunft der Autoren der einzelnen Studien unterstreicht zudem das internationale Interesse an der Thematik der Kooperationen.

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

Jonathan McMillan: THE END OF BANKING: MONEY, CREDIT, AND THE DIGITAL REVOLUTION

Zürich (Schweiz), Zero/One Economics, 2014, ISBN: 978-3-9524385-1-0,
232 Seiten, 12,95 €

Kann es ein Banken- und Finanzsystem auch ohne „klassische“ Banken geben? Zwei Kenner der Branche gehen dieser Frage auf den Grund. Unter dem Pseudonym Jonathan McMillan, beschreiben die zwei Autoren – je ein Investmentbanker und ein auf Banken spezialisierter Makroökonom ihre Version eines neuen Banken- bzw. Finanzsystems. Nach vielen Jahren trafen sich die beiden Autoren vor einigen Jahren wieder in London und tauschen sich angeblich seitdem über Ideen und Themen der Banken und Finanzmärkte aus.

Ausgehend von grundsätzlich zu befriedigenden Bedürfnissen durch Banking an sich, seinem Mechanismus, aber auch seinen Problemen starten die Autoren ihre Gedankengänge zu ihrem neuen Banken- und Finanzsystem. Dann gehen sie auf (Nicht-)Limitationsaspekte, Schattenbanken sowie die vergangene Finanzkrise und die (Finanz-)Welt danach ein. Sie betrachten die Situation und errichten schließlich eben eine neue (Finanz-)Welt, in der sie bezogen auf ihre Ideen und viele Aspekte im gesamten System, neue Rechnungslegungsaspekte, den öffentlicher Sektor und das neue große Ganze eingehen.

Die grundsätzlichen Idee des Buches: Eine deutlich stärkere Trennung von Krediten und Geld bzw. Einlagen. Das Ziel ist, ein Finanzsystem ohne



klassisches Banking mit dezentralen Strukturen zu kreieren, in dem Banken eher als Depotbanken für ihre Kunden agieren. Dabei handelt es sich vor allem um ein System ohne Geldschöpfung aus Krediten. Nach der Idee der Autoren sollen Banken nicht mehr die jeweiligen Kredite und Einlagen in der eigenen Bilanz haben, sondern die entsprechenden Einlagen über entsprechende Peer-to-Peer-Umgebungen bzw. -Systeme (neuer Finanzmarkt) an entsprechende weitere Nachfrager verteilen. Kauft ein vermöglicher Anlagekunde zum Beispiel Waren mit seiner Zahlungskarte, so gibt er mehr oder minder den Auftrag mittels Finanztrading-Algorithmen, eigene Anlage-Assets oder Kreditbeteiligungen am neuen Finanzmarkt zu verkaufen, um die nötige Liquidität

für den Warenkauf zu erhalten. Will er jedoch liquide Mittel anlegen, so sucht er mit Hilfe dieser bestimmten Algorithmen interessante Investitions- und Anlagemöglichkeiten und lässt die Transaktion dann auch über diese abwickeln. Somit entsteht nach Ansicht der Autoren ein nahezu komplett neues Finanz- und Bankensystem. Die einzelnen Kanäle und Verzahnungsmechanismen innerhalb des neuen Finanzsystems sind demnach dann im Resultat neu gewandelt und kaum wiederzuerkennen.

Auch in Bezug auf aufsichtsrechtliche Fragestellungen gehen die Autoren neue Wege: So werden zum Beispiel technische und systemische Solvenzregeln in den Fokus gerückt.

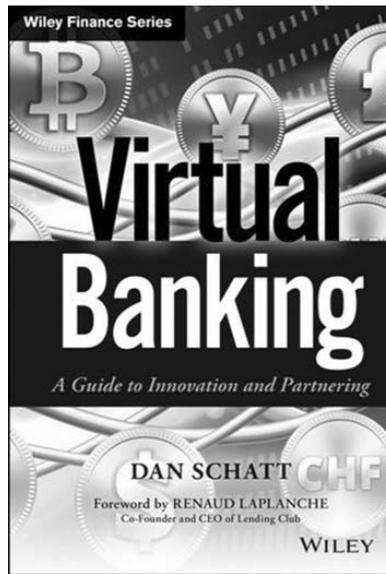
➔ Christian Golnik
☎ (0251) 83-2 28 97
✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

Dan Schatt: Virtual Banking. A Guide to Innovation and Partnering

Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2014, ISBN: 9781118742471,
216 Seiten, 48,00 €

Den Banken- und Finanzmärkten drohen in der derzeitigen Lage durch massive technologische Einflüsse starke und zudem auch fundamentale Umwälzungen. Der Autor Dan Schatt – möglicherweise Betroffener aber vor allem Akteur der Thematik und Chef der Finanzinnovationen bei Paypal – thematisiert das moderne Virtual Banking und gibt Bankern und interessierten Denkern Impulse aus einer ganz neuen Perspektive mit auf den Weg. Bankkunden und Konsumenten wandern mittlerweile vielfach von eher noch traditionellen Banken hin zu entsprechend kostengünstigeren und kundenorientierteren einfachen Lösungen. Sowohl Bitcoins, Paypal und Fintecs als auch das moderne virtuelle Kundenerlebnis treten in den speziellen Fokus des bankseitigen Interesses und rufen nach zügig umsetzbaren und auch entsprechend gründlichen Lösungen.

Ausgehend von den Überlegungen zu Innovationen und der Befähigungs-idee von Konsumenten sowie den sozialen und finanziellen Leistungen im Finanz- und Bankenmarkt startet Schatt seine entsprechenden Ausführungen. Er geht zudem auf das verbundene finanzielle Geschäft sowie auf die Innovationsmöglichkeiten in Bezug auf Big Data und auch offene Plattformen ein und thematisiert schlussendlich mathematik-basierte



Währungen sowie neuartige Zukunftsmodelle im zukünftigen Banking.

So sind spezifische theoretische Themenfelder wie digitale elektronische Zahlungsmittel, ein mobiler Geschäftsverkehr sowie auch Smartphones, Cloud und Big Data in der Betrachtung. Außerdem werden einige Beispiele aus der Praxis wie eben Aspekte zu Paypal, Apple, Square, Google, Facebook und Twitter thematisiert.

Es sollen Ansätze für den neuen virtuellen Marktplatz der Bankenlandschaft vorgestellt werden. Themen wie die neuen Player am Banken- und Finanzmarkt, die gerade erst entstanden sind, aber auch die jeweiligen bankseitigen Möglichkeiten sowie auch und vor allem die entsprechen-

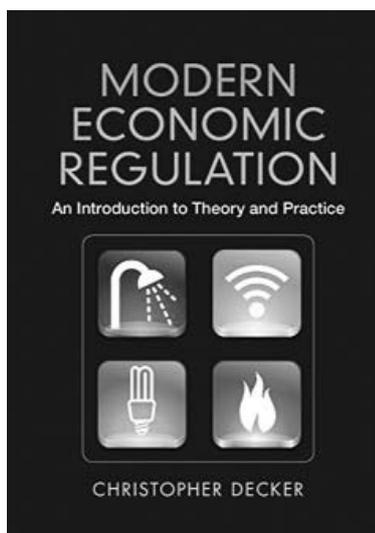
den Grenzen von möglichen Outsourcingaktivitäten seitens dieser klassischen Banken sollen klarer werden. So werden auch ihre Möglichkeiten im Umgang mit bzw. sogar beim Eingehen von Partnerschaften von Banken mit eben diesen neuen und modernen Akteuren am Markt umrissen. Es entstehen somit interessante Eindrücke bzw. Einblicke in neue Bereiche eines wohl neuen Finanz- und Bankenmarktes, den wir in Ansätzen bereits selbst als Kunden sowie auch die jeweiligen Akteure der Finanz- und Bankenbranche heute schon in vielen Bereichen erleben. Möglichkeiten für neue digitale Aspekte im (zukünftigen) Finanz- und Bankenmarkt sollten deutlich werden und sollten vor allem auch für (noch) klassische Banker einen Blick in eine neue Denk- und Verhaltensweise neuer Kunden und Märkte zeigen.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Decker, Christopher, *Modern Economic Regulation – An Introduction to Theory and Practice*

Cambridge University Press, 2015, ISBN: 978-1-107-69906-9, 488 Seiten, 51,23 €.



Modern Economic Regulation ist eine Einführung in die wirtschaftliche Regulierung des Elektrizitäts-, Gas-, Wasser- und Telekommunikationsmarkts. Es ist so geschrieben, dass auch Studierende und Praktiker mit geringem Vorwissen es verstehen. Fallbeispiele verdeutlichen das Zusammenspiel von Theorie und Praxis. Dem interessierten Leser werden darüber hinaus Anregungen für weiterführende Lektüre geboten.

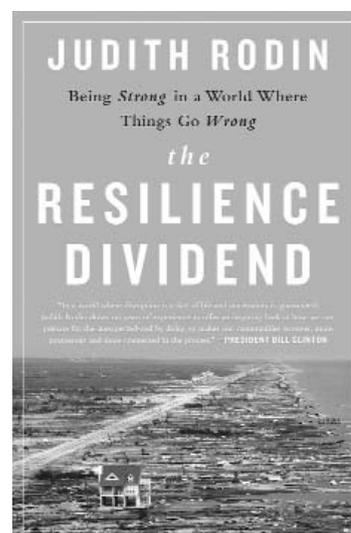
Das Buch ist in drei Teile untergliedert. Der erste Teil beschäftigt sich zunächst mit der Frage, weshalb es Wirtschaftsregulierung gibt. Er führt normative Begründungen sowie alternative Erklärungen auf und erläutert die Implikationen. Anschließend werden Alternativen zur traditionellen

Wirtschaftsregulierung betrachtet, welche etwa stärker auf Wettbewerb oder Verhandlungen bauen. Der zweite Teil des Buches bietet allgemeingültige Informationen zur Wirtschaftsregulierung. Insbesondere werden grundsätzliche Prinzipien der Regulierung und verschiedene Möglichkeiten der Preisregulation vorgestellt. Der dritte Teil behandelt branchenspezifische Besonderheiten. Nach einem Überblick über die an der Wirtschaftsregulierung beteiligten Institutionen sind den vier Branchen Elektrizität, Gas, Telekommunikation und Wasser/Abwasser einzelne Kapitel gewidmet. Für jede Branche werden zunächst die Charakteristika vorgestellt, welche sich auf regulatorische Entscheidungen auswirken. Anschließend wird der jeweilige regulatorische Ansatz vorgestellt, bevor auf spezifische Probleme in der Branche eingegangen wird. Das letzte Kapitel geht auf die zukünftigen Herausforderungen der Wirtschaftsregulierung ein.

Rodin, Judith, *The Resilience Dividend – Being Strong in a World Where Things Go Wrong*

PublicAffairs, 2014, ISBN: 978-1-61039-470-3, 384 Seiten, 28,95 €.

Unsere Ökonomie ebenso wie die gesamte Gesellschaft ist immer wieder mit plötzlichen und dramatischen Schocks konfrontiert: Wirtschaftskrisen, Umweltkatastrophen und Epidemien sind Teil des Lebens. Daher ist es wichtig zu lernen, mit diesen

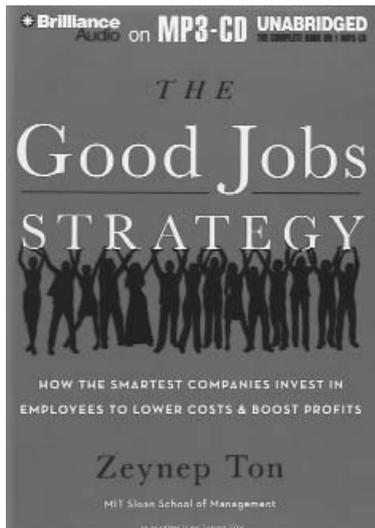


Schocks umzugehen, Resilienz zu entwickeln. Judith Rodin führt fünf Charakteristika von Resilienz auf: Aufmerksamkeit gegenüber Informationen, welche für einen möglichen Schock relevant sind; Diversität von Ressourcen, damit auch nach einem Schock noch Ressourcen zur Verfügung stehen; Integrationsfähigkeit, um die Ressourcen gewinnbringend einsetzen zu können; Selbstregulation, sodass Probleme nicht das gesamte System kollabieren lassen; Adaptionsfähigkeit, welche es erlaubt, verfügbare Ressourcen für neue Aufgaben zu nutzen. Diese Charakteristika können durch Schocks gefördert werden und sie helfen, nach einem Schock zur Stabilität zurückzufinden. Die Autorin betrachtet Resilienz aber nicht nur theoretisch. Sie führt auch praktische Beispiele von Städten auf, die Resilienz entwickelt haben. Auf diese Weise wird das Konzept der Resilienz verständlich. Zudem regt das Buch an, Schocks

auch als Chance für Neuordnung und Stärke in ruhigen Zeiten zu sehen.

Ton, Zeynep, *The Good Jobs Strategy – How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits*

New Harvest, 2014, ISBN: 978-0-544-11444-9, 240 Seiten, 15,65 €.



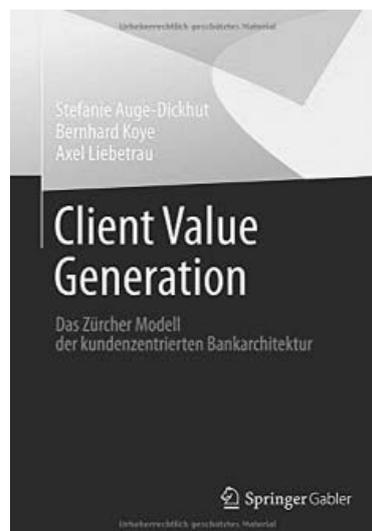
Unternehmen sind stets bemüht, ihre Kosten zu senken. Auch die Kosten, welche durch Mitarbeiter verursacht werden, werden daher häufig auf einem Minimum gehalten.

Zeynep Ton ist der Meinung, dass diese Strategie oftmals nicht optimal ist. Mit diesem Buch möchte sie aufzeigen, wie die gezielte Investition in Humankapital die Kosten eines Unternehmens senken und die Zufriedenheit der Kunden erhöhen kann. Sie sieht vier Ansatzpunkte für Unternehmen: Verbindung des Produktangebots, Standardisierung bei gleichzeitigem Empowerment der Mitarbeiter, Training der Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen und Anstellung einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern. Ton illustriert ihre Argumenta-

tionen am Beispiel erfolgreicher Handelsunternehmen, insbesondere Costco, Mercadona, Trader One's und QuikTrip. Sie zeigt auf, welche Auswirkungen die Entscheidungen dieser Unternehmen in Bezug auf ihre Mitarbeiter hatten und erklärt, wie die oft kontraintuitiven Auswirkungen zustande gekommen sind. Ton ist überzeugt, dass sich diese Erfahrungen auch auf andere Unternehmen übertragen lassen. Auf diese Weise könne eine Win-win-win-Situation entstehen: Die Kunden sind zufriedener, die Mitarbeiter haben bessere Jobs und die Unternehmen erhöhen ihre Gewinne.

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

Springer Gabler, 2014, ISBN: 978-3658015237, 204 Seiten, 39,99 €.



In diesem Buch setzen sich Professoren und Dozenten der Kalaidos-Fachhochschule in Zürich mit dem Geschäftsmodell der Banken auseinan-

der. Sie zeigen auf, wie sich das Verhältnis zwischen Banken und Kunden gewandelt hat und schlagen Wege für die Banken vor, mit der veränderten Situation umzugehen.

Die Autoren konstatieren eine gesunkene Abhängigkeit von Kunden gegenüber ihrer Bank. Diese sei unter anderem auf die erhöhte Transparenz von Preisen und Leistungen der Banken sowie auf innovative Geschäftsmodelle von Anbietern sowohl mit als auch ohne Banklizenz zurückzuführen. Als Ansatzpunkt für den Umgang mit dieser veränderten Situation werden die drei „Leitplanken des Zürcher Modells“ genannt.

Die erste Leitplanke ist eine stärkere Zentrierung auf den Kunden durch eine konsequente Ausrichtung aller strategischen, strukturellen und kulturellen Dimensionen auf den Kunden. Als zweite Leitplanke nennen die Autoren eine Ergänzung des klassischen Geschäftsmodells einer Bank um erfolgsrelevante Faktoren im digitalen Zeitalter. Solche Faktoren seien insbesondere die Netzwerkfähigkeit und die Virtualität der Unternehmen. Als dritte Leitplanke wird die Transformationskompetenz genannt, welche durch ein Instrumentarium zur wirksamen Veränderung bestehender Modelle zu gewährleisten ist. Eine Berücksichtigung dieser drei Leitplanken soll es Banken ermöglichen, zukunftsfähig zu werden und zu bleiben.

➔ Susanne Noelle

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

Terminkalender

6.-9. September 2015

Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik

Der Verein für Socialpolitik ist mit über 3.000 Mitglieder die größte Vereinigung von deutschsprachigen Ökonomen. Die alljährliche Jahrestagung findet 2015 in Münster statt. Unter dem Leitthema „Ökonomische Entwicklung“ treffen sich etwa 600 Wirtschaftswissenschaftler und diskutieren aktuelle wirtschaftspolitische und -theoretische Fragestellungen. Prof. Dr. Theresia Theurl ist die lokale Organisatorin.

27. Oktober 2015

Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften

Das 26. Symposium „Perspektiven für Genossenschaften“ beschäftigte sich mit einer der Kernaufgaben von Wohnungsgenossenschaften, der Durchführung von Bauprojekten. Es werden interessante Bauprojekte vorgestellt und aktuelle Rahmenbedingungen für Neubauten und Sanierungen diskutiert.

25. Januar 2016

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

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

18./19. März 2016

14. Alumni-Treffen

Zu ihrem 14. Jahrestreffen sind die IfG-Alumni am 18. und 19. März 2016 nach Münster eingeladen. Neben dem attraktiven Fachprogramm wird wieder ein geselliges Beisammensein geboten, das die Möglichkeit gibt, alte Erinnerungen und neue Erfahrungen auszutauschen. Die Einladung zum Alumni-Treffen wird wie gewohnt gegen Ende dieses Jahres verschickt werden.



Wall of Excellence I

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

UK Governance (WS 2014/2015)



Markus
Engelmann
(1,0)



Katharina
Husser
(1,0)



Cornelia
Lutz
(1,0)



Sören
Radtke
(1,0)



Lena
Rehhorst
(1,0)



Thomas
Leicht
(1,0)



Daniel
Keller
(1,0)



Sascha
Kieback
(1,0)

Grundlagen Wirtschaftspolitik und Regulierung (WS 2014/2015)



Anna
Plate
(1,0)



Markus
Brehm
(1,0)

Wall of Excellence II

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

UK: Management (WS 2014/2015)



Anna
Wolters
(1,0)



Teresa
Lauerbach
(1,0)

UK: Mergers& Akquisitionen (WS 2014/2015)



Nikola
Frieberg
(1,0)



Stefanie
Mötsch
(1,0)



Tobias
Bollmann
(1,0)

**Seminar: Aktuelle Fälle der
Wirtschaftspolitik (WS
2014/2015)**



Tobias
Schillings
(1,0)

**Regulierungsökonomik
(SS 2015)**



Dominik
Hoffmann
(1,0)

Bargeldbestand im Portemonnaie:

2008 hatten die Deutschen als Mittelwert 118 Euro Bargeld im Portemonnaie, davon waren 6,70 Euro Münzen. 2014 waren es 103 Euro, davon 5,73 Euro Münzen. 2014 (2008) hatten 13% (11%) der Bevölkerung unter 20 Euro, 22% (18%) zwischen 20 und unter 50 Euro, 27% (26%) zwischen 50 und unter 100 Euro, 16% (19%) zwischen 100 und unter 150 Euro, 7% (11%) zwischen 150 und unter 200 Euro, 8% (10%) zwischen 200 und unter 300 Euro, 6% (5%) 300 Euro und mehr. Differenzen zu 100% ergeben sich durch Rundungen.

Besitz von Zahlungskarten:

2008 gaben 91% der Bevölkerung an, eine girocard zu besitzen und 27% eine Kreditkarte. Die Selbstauskunft 2014 brachte an den Tag, dass inzwischen 97% eine girocard und 32% eine Kreditkarte besitzen.

Verwendung von Zahlungsinstrumenten nach Altersklassen:

2014 bezahlten in der Altersgruppe 18 bis 24 Jahre 47,9% ihres Umsatzes bar, 31,5% mit girocard, 3,9% mit Internetbezahlverfahren, 5,1% mit Überweisung, 10,4% mit sonstigen unbaren Zahlungsinstrumenten. In der Altersgruppe 25 bis 34 Jahre bezahlten 49,2% bar, 38,1% mit girocard, 3,6% mit Kreditkarte, 2,2% mit Internetbezahlverfahren, 5,1% mit sonstigen unbaren Zahlungsinstrumenten. In der Altersgruppe 35 bis 44 Jahre bezahlten 53,0% bar, 32,8% mit girocard, 4,2% mit Kreditkarte, 4,6% mit Überweisung und 3,7% mit sonstigen unbaren Zahlungsinstrumenten. In der Altersgruppe 45 bis 54 Jahre bezahlten 48,0% bar, 30,4% mit girocard, 4,8% mit Kreditkarte, 4,5% mit Internetbezahlverfahren, 2,4% mit Überweisung und 9,9% mit sonstigen unbaren Zahlungsinstrumenten. In der Altersgruppe 55 bis 64 Jahre bezahlten 54,4% bar, 27,5% mit girocard, 5,5% mit Kreditkarte, 3,3% mit Internetbezahlverfahren, 5,1% mit Überweisung und 4,3% mit sonstigen unbaren Zahlungsinstrumenten. In der Altersgruppe 65 Jahre und älter bezahlten 60,6% bar, 22,9% mit girocard, 2,6% mit Kreditkarte, 10,3% mit Überweisung und 2,3% mit sonstigen unbaren Zahlungsinstrumenten.

Selbsteinschätzung des Zahlungstypus:

2014 (2011) bezeichneten sich 33% (28%) als ausschließliche Barzahler, 17% (12%) als überwiegend unbar Zahlende und 50% (60%) informierten, dass sie ihr Zahlungsverhalten der Einkaufssituation anpassen.

Bargeldzahlungen in Abhängigkeit vom Zahlungszweck (% des Umsatzes):

2014 bezahlten 93,5% ihres Umsatzes in Cafe, Kneipe, Schnellrestaurant und Imbiss bar. 92,8% waren es beim Taschengeld und 87,1% bei Ausgaben an Privatpersonen, 76,4% bei Freizeitaktivitäten, 75,4% an Automaten und 70,3% im Restaurant. 65% des täglichen Bedarfs im Einzelhandel wurde bar bezahlt, 62,9% in der Apotheke, 51,1% an Dienstleistungsbetriebe außer Hauses und 36,6% der Dienstleistungen im Haushalt. An der Tankstelle wurden 31,3% bar bezahlt, in Hotel und Pension 31,2%, für längerfristige Anschaffungen im Einzelhandel 29,1% und 9,7% für Bestellungen im Versandhandel.

① Information

Alle Informationen stammen aus: Deutsche Bundesbank (2015): Zahlungsverhalten in Deutschland 2014. Dritte Studie über die Verwendung von Bargeld und unbaren Zahlungsinstrumenten, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Bericht_Studie/zahlungsverhalten_in_deutschland_2014.pdf?__blob=publicationFile. S. dort auch zur Methodik der Erhebung und viele weitere Informationen.