



Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 2/2015 wurde am 01.12.2015 redaktionell abgeschlossen.

Inhalt

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
Europäisches Geld vor 150 Jahren – Lernen aus der Geschichte?	5
Doktorarbeiten	
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften	6
Evidenzbasierung staatlicher Clusterförderung	8
Mergers & Akquisitionen und Kooperationen als alternative Formen des externen Unternehmenswachstums	10
Exogene und endogene Regeln auf der Ebene einer Genossenschaftsbank	12
Bachelor-/Masterarbeiten	
Marketingkooperationen in der Modebranche	14
Balanced Scorecard als Instrument des Kooperationscontrollings	15
Die G6-Allianz	15
Die Governance-Strukturen des EDEKA-Verbunds mit Blick auf die Interessen der Mitglieder	16
Co-Branding-Strategien zwischen Konsumgüterherstellern	16
Fusionen in der Pharmaindustrie	17
E-Mobilität von morgen	17
Forschungsprojekte	
Informationsaustausch zwischen Wettbewerbern	18
MemberValue-Management in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken	19
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag Jan Beckers: Unternehmertum in Netzwerken	20
Gastvortrag Dr. Thorsten Löh: Zukunft sichern durch innovative Veränderung	21
Gastvortrag Dr. Joachim Rauhut: M&A-Erfahrung am Beispiel der Siltronic AG	22
Gastvortrag Prof. Dr. Henning Rentz: Aktuelle Regulierungsentwicklungen in der Energiewirtschaft	23
Gastvortrag Günther Korder: Spitzencluster it's OWL und das dazugehörige Governancemodell	24
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2015/2016	25
Kooperieren 2015/2016	26
Projektstudium am IfG im Sommersemester 2015	27
Alumni-Forum	
Dr. Martin Dabrowski: Orientierung im Dialog	28
Events/Veranstaltungen	
26. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“: Bauen für Wohnungsgenossenschaften – Herausforderungen und Lösungen	30
8. Momentum Kongres in Hallstatt (Oberösterreich)	34
EURICSE-Konferenz in Trento, Italien	35
Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik	36
15 Jahre Kennenlernabend am IfG	39

Vorträge	
Bauen, renovieren, modernisieren – Marktherausforderungen erkennen und meistern	40
Gesellschaftliche Verantwortung für Genossenschaften	43
Selbstverwaltung in der Genossenschaft: Ein Muss für den Geschäftserfolg?	45
Strategische Herausforderungen für Genossenschaftsbanken	48
Genossenschaftsbanken: Aktuelle Herausforderungen und Lösungen	50
Grenzen überwinden: Chancen und Herausforderungen der Kooperation von Unternehmen .	53
Tagung des Group Corporate Responsibility Committees in Frankfurt am Main	56
Unsere Partner stellen sich vor	
BÄKO GRUPPE NORD	57
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 153-158	60
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 116-117	63
Pinwand	64
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Der Fünf Präsidenten-Bericht	66
Das aktuelle Stichwort	
Europäische Einlagensicherung	71
Für Sie gelesen	
Volker Brühl: Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie	76
Jens Hagendorff, Kevin Keasey, Francesco Vallasca: Size, Risk, & Governance in European Banking	77
Nelson, Scott Reynolds: A Nation of Deadbeats, An Uncommon History of America's Financial Disasters	78
King, Brett: BANK 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do	79
Neu auf dem Büchermarkt	80
Terminkalender	82
Wall of Excellence	85
Gedankentwitter	86

Editorial



Für den zweiten IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de* im Jahr 2015 haben sich wieder zahlreiche berichtenswerte Aktivitäten angesammelt. Besonders erfreulich ist die Fertigstellung von mehreren Dissertationsprojekten. So wurde im vergangenen Halbjahr ein Promotionsprojekt über die Evaluierungsmöglichkeiten von Clusterförderungen abgeschlossen. Die Organisation und die staatliche Förderung von Innovationsclustern ist inzwischen zu einem sehr wichtigen Thema geworden. Dies gilt auch für den Einfluss wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends auf die Wohnungsgenossenschaften, ein weiteres abgeschlossenes Forschungsprojekt. Auch Projekte über Genossenschaftsbanken sowie aus dem Kooperationsmanagement wurden von ehemaligen IfG-Mitarbeitern nun zu einem guten Ende gebracht.

Daneben sind wichtige Arbeiten weit fortgeschritten, so eine über die Nachhaltigkeitsstrategie von Genossenschaftsbanken und eine weitere über die Handhabung von Problemkrediten. Neu begonnen wurde ein Promotionsprojekt über den Informationsaustausch von Wettbewerbern und seine kartellrechtliche Behandlung. Am Start steht ebenso ein Forschungsprojekt über MemberValue-Effekte von Fusionen der Genossenschaftsbanken. Dies ist nur eine Auswahl abgeschlossener, laufender und jüngst begonnener Arbeiten. Zahlreiche Aspekte unserer Forschungsprojekte finden auch Eingang in Seminare und andere Lehrveranstaltungen und unsere Studierenden honorieren dies mit einem ungebremsen Interesse an den Themen des IfG, die immer aktuell, relevant und anwendungsorientiert sind. Im nächsten Jahr erwarten Sie wieder zahlreiche interessante Veranstaltungen, beginnend mit "Wissenschaft und Praxis im Gespräch" am 18. Januar. Informieren Sie sich darüber und über viele weitere IfG-Aktivitäten, die Sie 2016 erwarten, in diesem Newsletter.

Mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2016

Für das Team des IfG



Dezember 2015

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar

Meine Meinung

Europäisches Geld vor 150 Jahren

Lernen aus der Geschichte?

Am 23. Dezember 1865 - also vor nun genau 150 Jahren - wurde in Paris eine Convention Monétaire unterzeichnet, der Vertrag zur Lateinischen Münzunion. Zwei Fragen liegen nahe, nämlich welchen Verlauf hat sie genommen und noch grundsätzlicher, ob man aus der Geschichte lernen kann.




Frankreich, Italien, Belgien und die Schweiz vereinbarten ihr Münzwesen, den größten Teil des Geldwesens, in Zukunft als gemeinsame Angelegenheit zu organisieren. Zu dieser Währungsunion trat 1868 auch Griechenland bei und übernahm formell die vertraglich festgeschriebenen Verpflichtungen. Die Mitgliedsstaaten, deren Wirtschaftsstruktur und Entwicklungsstand sich stark unterschieden, hatten weitreichende Ziele politischer und wirtschaftlicher Natur. So wollte Frankreich seinen Geldstandard auf die anderen Staaten übertragen, während die Partnerstaaten sich von der Union nun ein Mitspracherecht in ihren monetären Angelegenheiten versprochen. Die Vertragstreue der Partner wich voneinander ab, sowohl was die Buchstaben als auch was den Geist des Vertrags betraf. Ein großer Erfolg war die Union rückblickend nicht.

Denn auf diverse Schocks wurde nicht gemeinsam, sondern im je eigenen Interesse reagiert. Da versuchten manche Staaten die sich verändernden Metallpreisverhältnisse bei der Geldprägung zum Vorteil für den eigenen Staatshaushalt zu nutzen, vor allem Belgien tat sich diesbezüglich hervor.

Noch turbulenter wurde es im Zuge der staatlichen Finanzierung von Kriegen mancher Partner. Sie gingen ohne Absprache kurzerhand zum staatlichen Papiergeld über und erklärten dies zum offiziellen Zahlungsmittel, obwohl es nicht in Gold oder Silber einlösbar war. Frankreich, Italien und Griechenland finanzierten über längere Zeiträume ihre Staatsausgaben über die Notenpresse. Die folgenden Auswirkungen stellten sich unionsweit ein: Überhitzungen mit Geldschwemmen, Rezessionen mit Geldmangel, Münzwanderungen und -repatriierungsaktionen, Spekulations- und Banken Krisen, verbunden mit tiefgreifenden Verteilungswirkungen.

Bald wurde der Wunsch nach einer Auflösung der Union laut. Ehemals gemeinsame Elemente wurden nun von den Mitgliedsstaaten wieder in eigener Kompetenz wahrgenommen. Eine große Summe von inzwischen entwertetem Geld, das in der Union geschaffen wurde, hielt diese aber noch zusammen. Jedes Mitglied wusste, welcher hohen Betrag entwerteter Silbermünzen es nun in Gold einzulösen gehabt hätte. Die Auflösung hätte höhere Kosten verursacht als die Bei-

behaltung. Da inzwischen Banknoten den Zahlungsverkehr dominierten, verlor die Union ohnehin zunehmend ihre Bedeutung, überlebte dennoch den ersten Weltkrieg bevor die Schweiz 1926 die Auflösung erzwang. Widersprüchliche Zielsetzungen der Partner, Konstruktions- und Managementfehler sowie die konsequente Entscheidung im nationalen Interesse und gegen die Union waren die wesentlichen Merkmale dieser Währungsunion. Der Verzicht auf formelle Fiskalregeln sowie auf eine Exitklausel waren Konstruktionsfehler. Manche Unzulänglichkeiten kamen noch dazu. Letztlich hatten die Entscheidungsträger zu wenig Weitsicht bewiesen. Kann man aus der Geschichte lernen? Man muss es nicht. Aber, wenn man wollte, könnte man.

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

Doktorarbeiten

Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften

Eine modelltheoretische Untersuchung auf Basis von Jahresabschlussdaten

Wohnungs- und Immobilienunternehmen stehen in Deutschland vor großen Herausforderungen. Trends, wie der demografische Wandel, die zunehmende Urbanisierung oder ein steigender Modernisierungsbedarf lassen erhebliche Veränderungen der Wettbewerbssituation erwarten. Aufgrund der Langfristig- und Langlebigkeit der Investitionen in der Immobilienwirtschaft werden die Akteure dazu gezwungen, frühzeitig zukünftige Entwicklungen zu erkennen und ihre Auswirkungen zu antizipieren.

Wohnungsgenossenschaften stellen mit ca. 2,2 Mio. Wohnungen eine gewichtige Akteursgruppe der gewerblichen deutschen Wohnungswirtschaft dar. Da im Rahmen ihrer Strategie nicht allein die Gewinnmaximierung sondern insbesondere die Sicherung des MemberValue verankert ist, sind sie mit einer ungleich höheren Planungskomplexität konfrontiert als Unternehmen anderer Rechtsformen. Die frühzeitige Identifikation von Trends, die Prognose ihrer Auswirkungen und die Entwicklung MemberValue-konformer Maßnahmen und wie mit diesen umgegangen wird, sind daher wichtige Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg der Unternehmen. Aus diesem Grund verfolgt das Forschungsprojekt das Ziel, Wohnungsgenossenschaften bei der Erfüllung dieser Voraussetzungen zu unterstützen. Zu diesem Zweck wurde ein kombinierter Analyserahmen aus Szenario-Technik und Bilanzsimulation konstruiert, der dazu geeignet ist Trends zu Szenarien zu bündeln und ihre kombinierten Auswirkungen zu prognostizieren.

Die für Wohnungsgenossenschaften relevanten Marktentwicklungen wurden zu diesem Zweck zunächst mit Hilfe einer umfassenden Literaturstudie herausgearbeitet. Diese Entwicklungen wurden anschließend verdichtet und unter den Bezeichnungen zunehmender Modernisierungsbedarf, rückläufige Fördergeldentwicklung, zunehmende staatliche Regulierung, voranschreitende Urbanisierung, voranschreitende Singularisierung, Veränderungen der demografischen Entwicklung sowie Einkommensanstieg als Trends erfasst.

Die Wirkungsweisen der Trends wurden anschließend unter Einbezug quantitativer und qualitativer Argumente formalisiert und somit in die Jahresabschlüsse übersetzt. Um auch den Einfluss der zeitlichen Entwicklung auf die trendbedingten Jahresabschlussveränderungen abzubilden, wurde weiterhin ein modelltheoretischer Bilanzsimulationsrahmen konstruiert, der eine Fortschreibung der Jahresabschlüsse bis zum Prognosehorizont ermöglichte. Durch das Zusammenfügen beider Elemente war so

die Simulation der Veränderungen der genossenschaftlichen Jahresabschlüsse möglich.

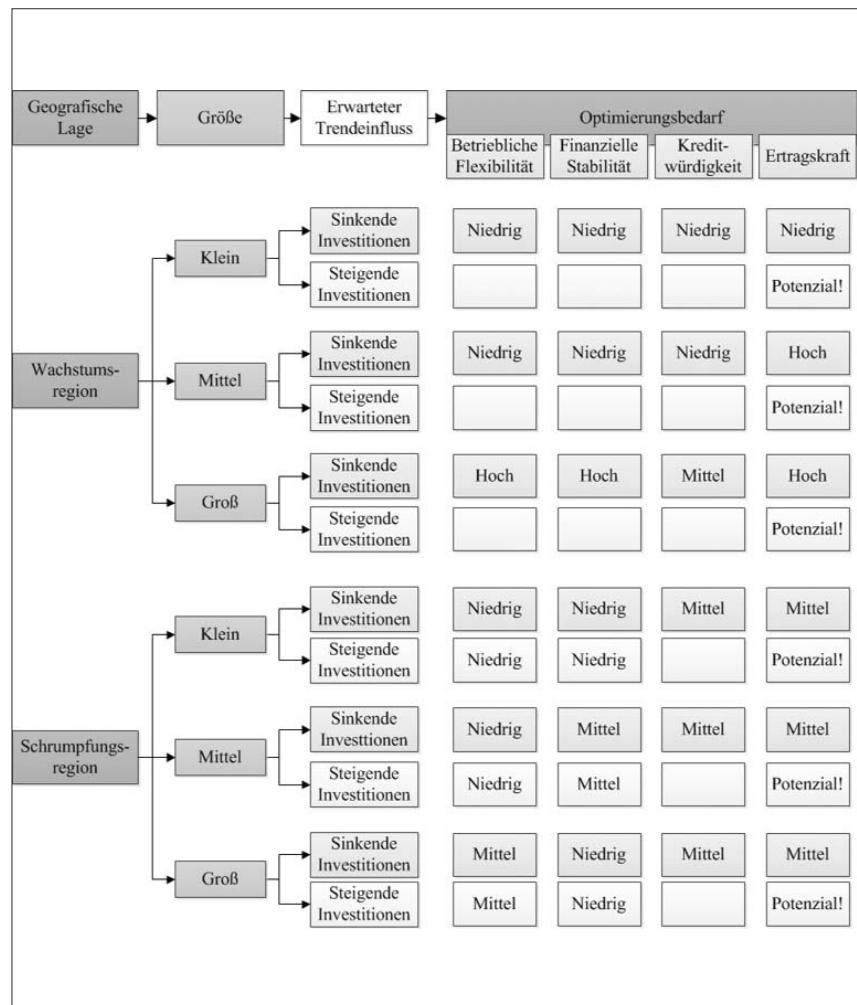
Zur Reduktion der Abbildungskomplexität wurde die weitere Analyse auf zwei Extremszenarien beschränkt. Diese bilden das Spektrum von Investitionsbedarf und Gewinnentwicklung der 401 Wohnungsgenossenschaften ab, die im Sample berücksichtigt wurden, wobei das High Profits & Investments (HPI)-Szenario die Kombination aller Trends, die eine Zunahme von Investitionen und Gewinnen erwarten lassen, wiedergibt, während ein Low Profits & Investments (LPI)-Szenario die Trendkombination abbildet, die einen Rückgang von Gewinnen und Investitionen bewirken.

Die Auswertung der simulierten Jahresabschlüsse erfolgte für beide Szenarien in Form einer Abweichungsanalyse zwischen Trendzenario und Situation ohne Trendeinfluss. Zudem wurde die wirtschaftliche Ausgangssituation der Unternehmen bei der Identifikation berücksichtigt, sodass auf Basis der Simulationsergebnisse isolierte Aussagen über trendinduzierten

Handlungsbedarf und -potenzial nach Größe und nach geografischer Lage der Genossenschaften getroffen werden konnten.

Die Bewertung der Trendwirkungen erfolgte anhand der vier Indikatoren betriebliche Flexibilität, finanzielle Stabilität, Kreditwürdigkeit und Ertragskraft, die durch Verdichtung der Kennzahlen der wohnungswirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse gebildet wurden. Mit dem konstruierten Kennzahlensystem konnten interessante sowie heterogene Ergebnisse für die unterschiedlichen Klassen von Wohnungsgenossenschaften gewonnen werden. Diese wurden weiterhin in Hinblick auf ihre potenziellen Einflüsse auf den MemberValue bewertet und in Form von klassenspezifischem Optimierungsbedarf und -potenzial zusammengefasst (vgl. Abbildung).

Um diesem gerecht zu werden, wurden im letzten Schritt der Untersuchung strategische und operative Maßnahmen zur Kompensation der Trendwirkungen diskutiert. Durch die exemplarische Adaption der Finanzperspektive der BSC wurden zunächst Ansatzpunkte für die strategische Internalisierung des Optimierungsbedarfs aufgedeckt. Anschließend wurden mit dem Aufbau eines exemplarischen Maßnahmenkatalogs operative Möglichkeiten zur Unterstützung der strategischen Zielerreichung herausgearbeitet. Bei der Diskussion der operativen Maßnahmen standen die vielschichtigen Auswirkungen einzelner Maßnahmen auf die finanz- und ertragswirtschaftliche Situation sowie den MemberValue der Genossenschaften im Vordergrund, sodass dem Management von Wohnungsgenos-



Klassenspezifischer Optimierungsbedarf nach erwartetem Trendeinfluss

senschaften eine Vielzahl allgemeiner Handlungsoptionen zum Umgang mit zukünftigen Trends vorgelegt werden konnten, deren konkrete Auswahl jedoch auf Unternehmensebene erfolgen muss.

Die Untersuchung zeigt somit die strategische Stoßrichtung zukünftiger Trends auf und differenziert darüber hinaus auf aggregierter Ebene zwischen Wohnungsgenossenschaften unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Regionen. Die Untersuchungsergebnisse können als wichtiges Fundament für die anschließende Untersuchung der konkreten

Trendwirkungen auf einzelne Genossenschaften angesehen werden. Eine Validierung der Treffsicherheit des modelltheoretischen Rahmens sowie die Adaption von diesem bei Veränderungen der Prognosedaten stellen jedoch wichtige Ansatzpunkte für zukünftige Untersuchungen dar.

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

Evidenzbasierung staatlicher Clusterförderung

Herausforderungen und Möglichkeiten am Beispiel der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW)

Ziel der Dissertation ist es, am Beispiel der Clusterförderung in der GRW zu analysieren, welche methodischen Herausforderungen bei der Evaluation von Clusterförderung zu bewältigen sind und auf Basis der aktuell verfügbaren Daten anhand einer ersten Auswertung der bisherigen GRW-Clusterförderung Lösungsmöglichkeiten für eine stärkere Evidenzbasierung staatlicher Clusterförderung zu erarbeiten.

In zahlreichen wirtschaftspolitischen Aktionsfeldern werden Förderprogramme verstärkt an Clustern ausgerichtet. Clusterstrukturen wird durch die räumliche Nähe der Akteure die Fähigkeit zugesprochen, interaktive Innovationsprozesse zu begünstigen und somit die regionale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Sowohl in der Innovations- und Technologiepolitik als auch in der Industrie- und Regionalpolitik wird versucht, die Förderung von Clustern als Instrument für die Ziele des jeweiligen Politikfeldes einzusetzen. Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel stellt sich die Frage, inwieweit die entsprechenden Ziele erreicht werden. Daher wird in der Dissertation systematisch überprüft, woraus sich der vielfältige Einsatz von Clusterförderung ableitet und bei welchen clusterpolitischen Maßnahmen die Zielerreichung besonders kritisch zu überprüfen ist.

Innerhalb der nationalen Regionalpolitik ist die Clusterförderung ein vergleichsweise neues Instrument. Durch die Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit sollen hierbei regionales Wachstum und Beschäftigung gestärkt werden. Die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen

Wirtschaftsstruktur“ (GRW) als zentrales regionalpolitisches Förderprogramm Deutschlands fördert „Kooperationsnetzwerke und Clustermanagement“ seit 2005. Auch hierbei ist zu hinterfragen, inwieweit durch die Clusterförderung zusätzliches Wachstum und weitere Arbeitsplätze geschaffen werden können.

Die Wirkungen von Fördermaßnahmen können mithilfe von Ex-post-Evaluationen überprüft werden. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive sind Wirkungsanalysen ein notwendiges Element der Ordnungspolitik. Bestenfalls sollte dadurch nachgewiesen werden, dass die staatliche Intervention das Marktergebnis tatsächlich verbessern konnte. Aus der Perspektive der Verwaltungspraxis sind Wirkungsanalysen notwendig, um dem Gebot der Wirtschaftlichkeit Rechnung zu tragen, das in der Bundesrepublik Deutschland im Hinblick auf die Haushalts- und Wirtschaftsführung Verfassungsrang hat. Die Evaluierung wirtschaftspolitischer Fördermaßnahmen sollte daher als Element einer evidenzbasierten Wirtschaftspolitik fest verankert werden. Dies gilt insbesondere auch für an Clustern ausgerichtete Fördermaß-

nahmen. Daher erfolgt in der Dissertation auch eine Bestandsaufnahme, wie Cluster in Deutschland, insbesondere in der GRW, gefördert werden und welche Förderungen bereits evaluiert wurden.

Die Evaluation von Clusterpolitik weist besondere Herausforderungen durch die Komplexität des Wirkungsmechanismus, die Zurechenbarkeit möglicher Wirkungen zur Förderung und die Datenverfügbarkeit auf. Daher verwenden die bislang durchgeführten Auswertungen von Clusterfördermaßnahmen vor allem qualitative Methoden, wie Experteninterviews und Erhebungen mittels Fragebogen. Um zu überprüfen, ob eine Fördermaßnahme ihr Ziel erreicht hat, muss jedoch nicht nur die Veränderung gemessen werden, sondern die Veränderung muss auch kausal auf die Maßnahme zurückgeführt werden können. Die hierfür notwendigen statistischen Methoden haben sich in den vergangenen Jahren stark weiterentwickelt, sodass von einer „Glaubwürdigkeitsrevolution in der empirischen Wirtschaftswissenschaft“ gesprochen werden kann. Daher wird im Rahmen der Dissertation auch überprüft, welche Methoden für eine Evaluation von



Aufbau der Untersuchung

Clusterförderung geeignet sind und welche Auswertungsmöglichkeiten sich für die GRW-Clusterförderung ergeben.

Die GRW verfolgt seit ihrer Einführung die Überprüfung ihrer Zielerreichung. Die Förderung von Investitionen der gewerblichen Wirtschaft durch die GRW ist bereits einer Wirkungsanalyse mithilfe kausalanalytischer Methoden unterzogen worden. Für die GRW-Clusterförderung existiert bislang keine Auswertung, da sich durch die Zielsetzung und Ausgestaltung der Förderung innerhalb der GRW die methodischen Probleme der Clusterpolitikevaluation besonders niederschlagen. Um dennoch erste Erkenntnisse über die bisherige GRW-Clusterförderung zu erlangen, wird im Rahmen dieser Arbeit eine grund-

legende Auswertung vorgenommen. Es wird ein Überblick gegeben, welche Clusterprojekte bislang von der GRW gefördert wurden und welche Veränderungen der regionalen Strukturen sich bislang beobachten lassen. Die methodischen Herausforderungen und praktischen Grenzen durch die Datenverfügbarkeit determinieren sowohl im speziellen Kontext der GRW-Clusterförderung als auch in Bezug auf Clusterpolitik allgemein die Möglichkeiten einer Evaluation der Fördermaßnahmen. Dennoch sollten die Evaluierungsbemühungen kontinuierlich ausgebaut werden, um auch in diesem Politikfeld eine stärkere Evidenzbasierung zu erreichen. Hierfür werden im abschließenden Kapitel der Dissertation Lösungsmöglichkeiten durch ein verbessertes

Monitoring aufgezeigt. Insbesondere wird vorgeschlagen, im Rahmen des Bewilligungsprozesses der GRW-Clusterförderung die grundlegenden Daten zur Identifikation der Cluster genauer zu erfassen, die monetären Daten zur Förderung jahresweise zu vermerken, und die Mitgliederentwicklung, die räumliche Ausdehnung, die unmittelbar geschaffenen Arbeitsplätze und die IPC-Klasse als zusätzliche Daten zu erheben. Dies kann durch ein überarbeitetes Antragsformular erfolgen, wofür ein konkreter Vorschlag erstellt wird. Als mögliche Wirkungsindikatoren eines Monitorings wurden die Patentanmeldungen, die F&E-Beschäftigten, die Beschäftigten der wissensintensiven Industrien, die Arbeitsplatzwanderer, das BIP je Einwohner und die Arbeitslosenquote vorgeschlagen. Die dadurch abgedeckte Bandbreite möglicher Wirkungen soll dem Trade-off zwischen der Zurechenbarkeit der Wirkung zur Förderung und der Abbildung der Förderziele der GRW Rechnung tragen.

Durch die Herleitung der Umsetzungsvorschläge werden in der Dissertation die Herausforderungen und Möglichkeiten einer stärkeren Evidenzbasierung der GRW-Clusterförderung abschließend beurteilt und somit die grundlegende Forschungsfrage der Dissertation beantwortet. Die Abbildung fasst den Aufbau der Untersuchung zusammen.

☎ Christina Cappenberg

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ christina.cappenberg@ifg-muenster.de

Mergers & Akquisitionen und Kooperationen als alternative Formen des externen Unternehmenswachstums

Entwicklung eines anwenderorientierten Entscheidungs-Tools zur Wahl des optimalen Wachstumsweges

In der betrieblichen Praxis fällt auf, dass Unternehmen häufig weder die Möglichkeit haben noch über ausreichende Ressourcen verfügen, um organisch bzw. intern zu wachsen. Als Konsequenz ist zu konstatieren, dass die Durchführung von M&A-Transaktionen sowie Kooperationen in den vergangenen Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Gleichzeitig ist jedoch zu beobachten, dass sich der Erfolg dieser beiden alternativen Formen des externen Unternehmenswachstums in der tatsächlichen Durchführung häufig nicht eingestellt hat. Es herrscht in der unternehmerischen Praxis offensichtlich nach wie vor Unsicherheit darüber, welche Organisationsform unter welchen Umständen die bessere Wachstumsstrategie darstellt.

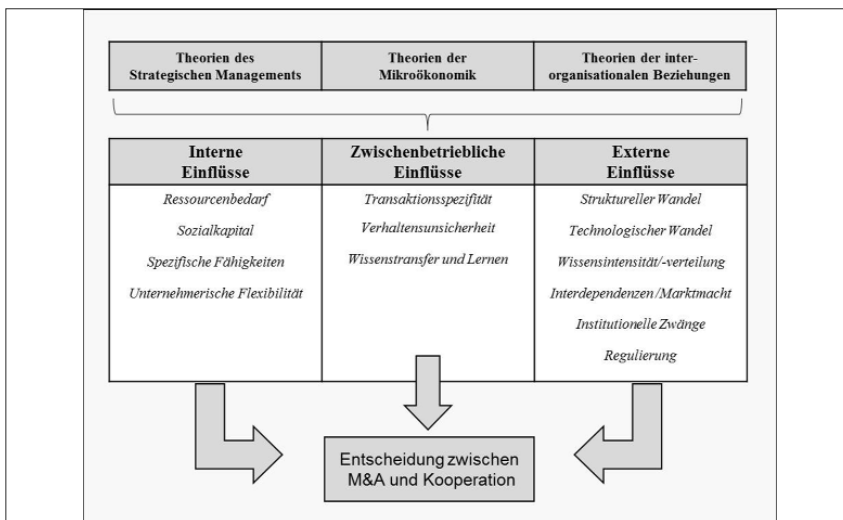
Vor diesem Hintergrund bestand das wesentliche Ziel der Arbeit darin, einen konzeptionellen Rahmen zu entwickeln, der die entscheidungsrelevanten Einflüsse auf die Wahl der externen Wachstumsstrategie berücksichtigt, operationalisiert und somit eine systematische Auseinandersetzung mit der aufgeworfenen Problemstellung ermöglicht.

Um die wesentlichen Einflussfaktoren einer Entscheidung zwischen M&A und Kooperation herzuleiten und theoretisch zu fundieren, wurden zunächst die entscheidenden Charakteristika dieser beiden alternativen Wachstumswege in einen gemeinsamen Kontext eingeordnet. Es konnte gezeigt werden, dass bei M&A-Transaktionen und Kooperationen nicht nur einem vergleichbaren Ablauf gefolgt wird, sondern dass mit beiden Wachstumsalternativen auch ähnliche Zielsetzungen verbunden sind. Daher erschien es in einem nächsten Schritt nachvollziehbar, konkrete Einflussfaktoren herzuleiten, die für eine Entscheidung zwischen den beiden Wachstumsalternativen von Relevanz

sind. Dass in diesem Themenfeld auch gegenwärtig noch eine Forschungslücke vorliegt, konnte mit Hilfe einer Literaturstudie aufgezeigt werden. Bis auf wenige Ausnahmen mangelte es den untersuchten Veröffentlichungen insb. an einem systematisch erarbeiteten, ökonomisch fundierten und geschlossenen Konzept, welches die gängigen Theoriezweige zur Erklärung des externen Unternehmenswachstums miteinander verzahnt. Ein solches Konzept war daher im weiteren Verlauf der Arbeit zu erarbeiten. Aus der Vielzahl der Denkansätze und Strömungen wurden letztlich Ansätze des strategischen Managements, der Mikroökonomik sowie der interorganisationalen Beziehungen selektiert und hieraus im Anschluss drei Gruppen von Einflussfaktoren hergeleitet. In der Gruppe der internen Einflüsse wurden Unternehmensspezifika betrachtet, die eine Entscheidung zwischen M&A bzw. Kooperation beeinflussen können. Darunter fallen der Ressourcenbedarf, das Sozialkapital, die spezifischen Fähigkeiten und die unter-

nehmerische Flexibilität. Die Gruppe der zwischenbetrieblichen Einflüsse bezog sich dagegen auf transaktionale Aspekte und relationale Besonderheiten, die für die beschriebene Entscheidung von Relevanz sind. Als Faktoren wurden die Transaktionsspezifität, die Verhaltensunsicherheit sowie der Wissenstransfer und Lernen isoliert. Als dritte Gruppe konnten mit den externen Einflüssen Rahmen- sowie Umweltbedingungen analysiert werden, die auf ein wachsendes Unternehmen einwirken. Im Einzelnen wurden der strukturelle Wandel, der technologische Wandel, die Wissensintensität/-verteilung, Interdependenzen und Marktmacht, institutionelle Zwänge sowie Regulierung als Einflussfaktoren herausgestellt.

Im Anschluss galt es, ein praxistaugliches Entscheidungsmodell auszuwählen, welches die ermittelten Einflussfaktoren in einem geeigneten Rahmen zusammenführt. Neben einer ausgeprägten Praxisorientierung und vertretbaren Komplexität musste die zu verwendende Methode in der Lage sein, unterschiedliche Bedeutungsge-



Das Einflussfaktoren-Set zur Wahl des optimalen externen Wachstumsweges

wichte der Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die Beurteilungen mehrerer Entscheidungsträger zu verarbeiten und auftretende Abhängigkeiten im Problemkontext abzubilden. Nach einer komparativen Analyse verschiedener Entscheidungstechniken konnte mit dem Analytic Hierarchy Process (AHP) ein Verfahren identifiziert werden, welches alle genannten Anforderungen kumulativ erfüllt.

Mit Hilfe des AHP werden Entscheidungsprobleme zunächst in eine hierarchische Struktur überführt. Das Verfahren berücksichtigt die relevanten Einflussfaktoren und verfügbaren Alternativen, welche durch Paarvergleiche miteinander in Beziehung gesetzt werden. Daraus können zuerst die lokalen und abschließend die globalen Bedeutungsgewichte sowohl der Kriterien als auch der Alternativen berechnet werden. Die globale Alternativengewichtung dient dabei der Erstellung einer Rangfolge aller berücksichtigten Problemlösungen. Zentraler Kritikpunkt am AHP ist seine Anwendungsbeschränkung auf hierar-

chisch strukturierbare Problemstellungen. Daher wurde der Analytic Network Process (ANP) als Modellerweiterung in den Entscheidungsprozess integriert. Mit Hilfe des ANP ist es möglich, auch nicht-lineare Entscheidungsnetzwerke und Problemstellungen mit Abhängigkeiten zwischen den Einflussfaktoren zu bearbeiten.

Abschließend wurde die Praxisrelevanz und -tauglichkeit der Überlegungen im Rahmen eines realen Anwendungsfalls überprüft. Zur Entscheidungsunterstützung eines international tätigen Handelskonzerns aus Deutschland konnte das konzipierte AHP/ANP-Entscheidungs-Tool in der „Abteilung Unternehmensstrategie“, zum Einsatz gebracht und dokumentiert werden. Hierbei wurde der gesamte Prozessablauf mit konkreten Beurteilungen und Berechnungen nachvollzogen und auf den Prüfstand gestellt. Die zentrale Aussagekraft der AHP/ANP-Logik bündelte sich in der Berechnung der Gesamtprioritäten der unternehmensindividuellen Lösungsalternativen M&A bzw. Koope-

ration. Dieses Berechnungsergebnis konnte dann als konkrete Handlungsempfehlung zugunsten einer der Alternativen verstanden werden, da es als Wertbeitrag bzw. Eignung zur Erreichung des Oberziels „Wahl der geeigneten Wachstumsstrategie“ zu interpretieren war. Im konkreten Fallbeispiel des expandierenden Groß- und Einzelhändlers wiesen die Ergebnisse eine Kooperation als deutlich geeignetere Wachstumsoption gegenüber einer M&A-Transaktion aus. Nicht zuletzt durch diesen erfolgreichen Praxistest zeigte sich, dass in der vorliegenden Dissertation eine ökonomische Problemstellung und eine entscheidungstheoretische Methode im Sinne einer angewandten Wirtschaftsforschung gewinnbringend miteinander kombiniert wurden. Das entwickelte Entscheidungs-Tool zur Wahl des optimalen externen Wachstumsweges kann somit als Grundlage für verschiedene Weiterentwicklungen sowohl im entscheidungs- als auch im kooperationstheoretischen Umfeld dienen.

Information

Nach seiner Tätigkeit am IfG wechselte Axel Roßdeutscher zur WL BANK in Münster. In der Pfandbriefbank ist er als stv. Bereichsleiter für die Themen Personal, Marketing und Immobilien-Research verantwortlich.

☞ Axel Roßdeutscher

☎ (0251) 4905-2101

✉ axel.rossdeutscher@wlbk.de

Exogene und endogene Regeln auf der Ebene einer Genossenschaftsbank

Eine Betrachtung am Beispiel der Risikohandhabung

Die Übernahme von Risiken gehört traditionell zu den Kernfunktionen von Banken. Als Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit sind Risiken inhärenter und elementarer Bestandteil jeglicher bankbetrieblicher Interaktion. Banken haben dabei in der Praxis einer Vielzahl an Regeln zu entsprechen. Die Arbeit betrachtet speziell die Risikohandhabung von Genossenschaftsbanken und widmet sich einer umfassenden Erklärung diesbezüglicher exogener und endogener Regeln.

Inwieweit eine Verpflichtung zur Entsprechung mit diesen Regeln besteht, ergibt sich aus der Systematisierung verschiedener Risiko-Governance-Ebenen, welche einer hierarchischen Ordnung folgen und durch eine zunehmende Einschränkung der Handlungsspielräume gekennzeichnet sind. Als Ebenen werden unterschieden: 1. Werte, Traditionen und ähnliche Faktoren im Kontext der Risikohandhabung; 2. Institutionelle Risiko-Governance; 3. Politische Risiko-Governance; 4. Marktliche Risiko-Governance; 5. Kooperative Risiko-Governance; 6. Endogene Risiko-Governance; 7. Situative Durchführung der Risikohandhabung.

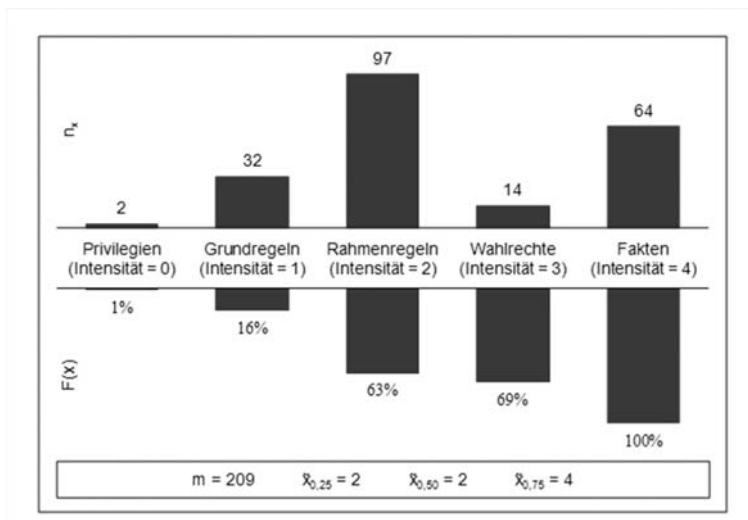
In Erwägung ihrer Relevanz sind die politische Risiko-Governance, die kooperative Risiko-Governance sowie die endogene Risiko-Governance Gegenstand der Analysen im Rahmen der Arbeit. Die politische Risiko-Governance beinhaltet jene im Kontext der Risikohandhabung relevanten Regeln, welche den allgemeinen Rechtsnormen sowie der Bankenregulierung immanent sind. Als kooperative Risiko-Governance wird eine individuelle

Risikoordnung für kooperativ organisierte Akteure bezeichnet; Elemente dessen sind unter anderem Regelungen zur Arbeitsteilung und Konfliktlösung. Der endogenen Risiko-Governance werden sämtliche internen nicht-situativen Bestandteile der strukturellen, strategischen, personellen und methodischen Aspekte im Kontext der Risikohandhabung einer Genossenschaftsbank zugeordnet, deren Verbindlichkeit sich auf Basis vertraglich vereinbarter Weisungsbefugnisse ergibt (Arbeitsanweisungen etc.).

Im Kern widmet sich die Arbeit einer Analyse der Regeldichte, d. h. des Umfangs und der Intensität des Status quo der für die Risikohandhabung relevanten exogenen Regeln. Diese wurden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse systematisch aus allgemeinen Rechtsnormen und der Bankenregulierung sowie aus Statuten der genossenschaftlichen FinanzGruppe extrahiert.

Im Ergebnis der Analyse der politischen Risiko-Governance wurden folgende Feststellungen getroffen: Unabhängig von ihren individuellen be-

triebswirtschaftlichen Erwägungen hat eine Genossenschaftsbank im Rahmen ihrer Aufbauorganisation insgesamt fünf Bereiche/Funktionen einzurichten (Geldwäschebeauftragter, WpHG-Compliance-Funktion, Risikocontrolling-Funktion, MaRisk-Compliance-Funktion, Abwicklung und Kontrolle Handelsgeschäfte); darüber hinaus sind bestimmte Funktionstrennungen aufbauorganisatorisch zu gewährleisten. Hinsichtlich der Verteilung der Intensitäten verfügt sie bei der Umsetzung des weit überwiegenden Anteils der Elemente über Ermessensspielräume (vgl. Abbildung). Bei über einem Viertel der Politischen Risiko-Governance handelt es sich gleichwohl um konkrete Regeln ohne jegliche Freiheitsgrade, wohingegen sich die Privilegien in zwei Möglichkeiten zur Bildung von Risikovorsorge erschöpfen. Die aggregierte Regeldichte aller extrahierten Elemente der politischen Risiko-Governance tangiert die operative Risikohandhabung in einem leicht höheren Ausmaß, als dies für die Definition einer endogenen Risiko-Governance der Fall ist. Jene Elemente,



Intensitäten der Politischen Risiko-Governance

welche die endogene Risiko-Governance beeinflussen, tangieren die Ausgestaltung sämtlicher Aspekte, in erster Linie jedoch die strukturellen Aspekte. Im Rahmen der operativen Risikohandhabung sind mit Ausnahme der Abwicklung schlagend gewordener Risiken ebenfalls alle Facetten betroffen, wobei die Risikokommunikation die höchste aggregierte Regeldichte aufweist. Insgesamt werden von der politischen Risiko-Governance grundsätzlich sämtliche Risiken in hohem Maße adressiert; dennoch ist eine klare Dominanz von Adressrisiken zu verzeichnen. Bezüglich der aggregierten Regeldichten in den einzelnen Bereichen der modifizierten Aufbauorganisation einer Genossenschaftsbank zeigt sich eine sehr heterogene Verteilung. Mit Abstand der höchsten aggregierten Dichte an Regeln ausgesetzt sind der Vorstand, die Risikocontrolling-Funktion und der Bereich Gesamtbanksteuerung. Obgleich jeweils in nennenswertem Umfang Fakten vorliegen, handelt es sich dabei in diesen Bereichen am

häufigsten um Grundregeln und Rahmenregeln.

Elemente der kooperativen Risiko-Governance wurden lediglich im Statut der Sicherungseinrichtung beim BVR beziehungsweise in der Satzung der BVR Institutssicherung GmbH identifiziert. Im Ergebnis wurden folgende Feststellungen getroffen: Notwendige Modifikationen der Aufbauorganisation ergeben sich nicht. Hinsichtlich der Intensitäten handelt es sich mit Ausnahme eines Faktums ausschließlich um Grundregeln und Rahmenregeln. Die aggregierte Regeldichte aller extrahierten Elemente entfällt annähernd hälftig auf die Definition, insbesondere der strukturellen Aspekte, einer endogenen Risiko-Governance sowie die situative Durchführung der Risikohandhabung, wobei ausschließlich die Risikosteuerung und die Risikokommunikation tangiert werden. Es werden wiederum sämtliche Risiken adressiert. Analog zur politischen Risiko-Governance sind der Vorstand, der Bereich Gesamtbanksteuerung sowie die Risiko-

controlling-Funktion den höchsten aggregierten Regeldichten ausgesetzt. Zusammenfassend wird die Risikohandhabung einer Genossenschaftsbank signifikant insbesondere durch die politische Risiko-Governance tangiert. Bei der Umsetzung des weit überwiegenden Anteils der Regeln bestehen teilweise umfangreiche Ermessensspielräume und demnach bedeutende Effizienzpotenziale.

Vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlich unabdingbarer Heterogenität lässt sich keine vollständige und allgemein geeignete endogene Risiko-Governance für Genossenschaftsbanken definieren. Folgende grundlegende Voraussetzungen für eine effektive und effiziente endogene Risiko-Governance sind hingegen allgemein festzustellen: 1. Ganzheitlichkeit; 2. Komplexitätskonformität; 3. Trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität; 4. Kommunikation und Transparenz; 5. Durchsetzbarkeit; 6. Eindeutige Rollenverteilung; 7. Adäquate Risikokultur.

➔ Lars Völker

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ lars.voelker@
ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Marketingkooperationen in der Modebranche

Eine Analyse der Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Für Unternehmen in der Modebranche ist es bedeutend sich durch Innovationen von der großen Konkurrenz abzuheben. Hierfür gehen viele Modeunternehmen Marketingkooperationen ein, wie die wachsende Anzahl an Marketingkooperationen in dieser Branche bestätigt. Ein Modeunternehmen, das bereits viele Marketingkooperationen eingegangen ist, ist H&M.

So kooperierte das Unternehmen in der Vergangenheit mit bekannten Stardesignern wie Karl Lagerfeld, Stella McCartney oder Versace. Sarah Bügener stellt in ihrer Bachelorarbeit die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, auf die Modeunternehmen bei Marketingkooperationen treffen, am Beispiel diverser Kooperationen zwischen H&M und Stardesignern heraus. Ein Erfolgsfaktor ist das attraktive und differenzierende Kooperationskonzept von H&M. Demnach zeichnet sich das Konzept von H&M durch die einmalige Zusammenarbeit mit den Stardesignern sowie der Exklusivität der Kollektionen aus. Weiterhin setzt H&M vor allem auf Partner, die international bereits Bekanntheit und Ansehen genießen. Auf diese Weise soll ein Gegenpol zum eigenen „Discount“-Image geschaffen werden. Zudem ist ebenfalls die sogenannte „Win-Win-Win-Situation“ als Erfolgsfaktor anzusehen, in der neben dem Modeunternehmen und dem Stardesigner auch der Konsument profitiert. Dies ist bei H&M der Fall, da die Konsumenten die Designerstücke preiswert erwerben können.

Des Weiteren betont Sarah Bügener, dass die Integration aller beteiligten Unternehmen sowie die Vertrauensbasis für die gemeinsame Zusammenarbeit wichtig sind. So kann H&M vor allem aufgrund seiner zahlreichen erfolgreichen Kooperationen mit Stardesignern gegenüber neuen Kooperationspartnern punkten. Allerdings stehen Marketingkooperationen ebenfalls vor diversen Herausforderungen. Dies kann finanzielle Aspekte oder Effizienzprobleme bei der Planung und Organisation betreffen. Zudem können Abhängigkeiten zwischen den Partnern bestehen. Da die Kooperationen mit den jeweiligen Stardesignern jedoch fast ausschließlich auf eine einzige Kampagne ausgerichtet sind, kann H&M eine dauerhafte Abhängigkeit von einem bestimmten Stardesigner vermeiden. Des Weiteren kann die Gefahr von Informationsasymmetrien zwischen den Kooperationspartnern bestehen. Hier zeigt Sarah Bügener, dass diese bei H&M eher eine untergeordnete Rolle spielen. Anders verhält es sich jedoch bei der Imagebeschädigung: Während aus Sicht von H&M keine negativen

Einflüsse auf das eigene Image zu erwarten sind, sieht es aus Sicht der Stardesigner anders aus. So kann es den entworfenen Kollektionen an Alltagstauglichkeit mangeln. Zudem besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden der Stardesigner eher auf die Kollektionen bei H&M ausweichen anstatt wie früher die hochpreisigen Kollektionen zu erwerben. Allerdings ist auch hier zu beachten, dass die Zusammenarbeit lediglich auf eine Kollektion ausgerichtet ist. Aus diesem Grund kommt Sarah Bügener zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung limitierter Exklusivkollektionen mit bekannten Stardesignern für H&M eine effiziente und effektive Methode des Marketings darstellt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sarah Bügener verfasst.

☎ Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

Balanced Scorecard als Instrument des Kooperationscontrollings

Anforderungen an ein Controlling-Instrumentarium

Das Controlling von Kooperationen stellt besondere Herausforderungen an das Management, da es zum einen mehrere Partner simultan erfassen sowie das dynamische Umfeld von Kooperationen berücksichtigen muss. Die Balanced Scorecard eignet sich vor diesem Hintergrund für Kooperationen.

Jannik Kistler untersucht in seiner Arbeit zunächst den Bedarf für ein Controlling in Kooperationen auf Basis eines Kooperationsprozessmodells. Hierbei unterscheidet er zielgerichtet die unterschiedlichen Informationsbedarfe innerhalb verschiedener Prozessphasen von Kooperationen für das Kooperationsmanagement sowie für die einzelnen Kooperationsbeteiligten. Auf dieser Basis werden dann Anforderungen an ein Controlling-Instrumentarium in Kooperationen erar-

beitet und schließlich die Balanced Scorecard eingeführt. Herr Kistler adaptiert die Balanced Scorecard auf die Verwendung im kooperativen Kontext hin und erarbeitet Gestaltungsempfehlungen. Unter anderem begründet er spezielle kooperative Dimensionen der Balanced Scorecard, die es Unternehmen ermöglichen, simultan partnerindividuelle und kooperationsbezogene Facetten mit einzubeziehen. Indem Jannik Kistler konkrete Gestaltungsempfehlungen

für die Praxis gibt, fasst er die Arbeitsergebnisse zusammen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jannik Kistler verfasst.

➔ Alexander Wesemann

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ alexander.wesemann@ifg-muenster.de

Die G6-Allianz

Eine kooperationstheoretische Analyse der Motive und Auswirkungen

Die Containerschiffahrt wurde und wird, besonders in Zusammenhang mit der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise, mit Marktveränderungen und weiteren Herausforderungen konfrontiert. Die Gründung von strategischen Allianzen kann als Reaktion darauf betrachtet werden.

Die Bachelorarbeit von Moritz Seyffarth thematisiert daher die Motive und Auswirkungen von strategischen Allianzen in der Containerschiffahrt anhand des Beispiels der G6-Allianz. Hierzu werden die Besonderheiten von strategischen Allianzen beschrieben und der Aufbau sowie die Institutionalisierung der G6-Allianz dargestellt. Die Analyse der sich ändernden Marktbedingungen ermöglicht es im Nachfolgenden, die theoretischen Aspekte von strategischen Allianzen auf

das Praxisbeispiel zu beziehen und die spezifischen Motive für diese Kooperation abzuleiten. Danach erfolgt eine Überprüfung der Auswirkungen des Bündnisses. Hierbei erfolgt eine Verknüpfung mit den Motiven, wodurch eine Aussage über deren Zielerreichung vorgenommen werden kann. Die Arbeit zeigt gelungen auf, welche Motive bei der Gründung der G6-Allianz vorherrschten, um den veränderten Marktbedingungen entgegenzu-

treten und ob die damit verbundenen Ziele erfüllt werden konnten.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Moritz Seyffarth verfasst.

➔ Kai Hohnhold

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ stephan.zumtick@ifg-muenster.de

Die Governance-Strukturen des EDEKA-Verbunds mit Blick auf die Interessen der Mitglieder

Eine institutionenökonomische Analyse

In seiner Bachelorarbeit untersucht Sören Radtke, welche Interessen die Kaufleute innerhalb des EDEKA-Verbunds verfolgen und wie diesen Interessen durch die Governance des Verbunds Rechnung getragen wird.

Genossenschaftliche Strukturen kommen in einigen Bereichen besonders häufig vor. Hierzu zählt der Lebensmitteleinzelhandel. So auch der EDEKA-Verbund. In der Arbeit wird untersucht, welche Interessen die Kaufleute verfolgen, die sich unter dem Dach des EDEKA-Verbunds zusammengeschlossen haben, und ob diese durch die genossenschaftliche Governance gewahrt werden. Sören Radtke stellt fest, dass die Kaufleute sich durch den Zusammenschluss insbesondere Größen- und Organisa-

tionsvorteile erhoffen. Diese werden bspw. durch den gemeinsamen Bezug von Waren, ein gemeinsames Marketingkonzept und eine gemeinsame Organisation der IT-Strukturen erreicht. Andererseits möchten die Kaufleute selbstständig bleiben. Sie möchten daher auch sichergehen, dass die Entscheidungen, welche gemeinsam im Verbund gefällt werden, mit ihren eigenen Interessen vereinbar sind. Es wird dargestellt, wie die genossenschaftliche Organisationsform des Verbunds die Wahrung dieser Inter-

sen ermöglicht und wie die genaue Ausgestaltung der Strukturen des EDEKA-Verbunds möglichen Problemen entgegenwirkt.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Sören Radtke verfasst.

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

Co-Branding-Strategien zwischen Konsumgüterherstellern

Erfolgsfaktoren

In der Konsumgüterbranche besitzen Marken eine herausragende Bedeutung. Unternehmen nutzen hierbei eigene Marken ebenso wie Marken anderer Unternehmen im Kontext von Kooperationen.

In ihrer Arbeit untersucht Anna Wotschel zunächst ganz grundsätzlich die Bedeutung von Marken für den Vertrieb von Produkten an Endverbraucher. Sie systematisiert hierbei die grundlegenden Funktionen und Aufgaben von Marken, die von Unternehmen strategisch eingesetzt werden. Hierauf aufbauend wird der Kontext um Unternehmenskooperationen erweitert. Anna Wotschel analysiert ausführlich welche besonderen Funktionen und Aufgaben Marken im Rahmen von Kooperationen für die jewei-

ligen Partner besitzen. Insbesondere gelingt es ihr, die sich durch eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit ergebenden Markenkongstellationen zu strukturieren. Hierbei können von den Kooperierenden gemeinsam erstellte Marken ebenso eine Rolle spielen, wie eingebrachte Partnermarken. Abgeleitet aus diesen unterschiedlichen Markenkongfigurationen ergeben sich schließlich spezifische Managementanforderungen, die Anna Wotschel in ihrer Arbeit aus-

führt und hiermit auch normative Hinweise für die Praxis ableitet.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Anna Wotschel verfasst.

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

Fusionen in der Pharmaindustrie

Eine Analyse der Herausforderungen und Bewältigungsstrategien

Durch die Globalisierung und den sich verstärkenden Wettbewerb steht die Pharmaindustrie immer wieder vor neuen Herausforderungen. Betrachtet man die Historie lässt sich beobachten, dass wiederholt Zusammenschlüsse in Form von Übernahmen und Fusionen zur Bewältigung dieser Herausforderungen genutzt wurden.

Ziel dieser Arbeit war es, diese Herausforderungen zu analysieren und zu untersuchen, inwiefern Unternehmenszusammenschlüsse zur Bewältigung dienen können. Anna Bartmann analysierte zunächst die vergangenen und gegenwärtigen Herausforderungen der Pharmaindustrie. Dies wurde vorwiegend für den F&E-Bereich sowie für den Bereich des Marketings & Vertriebs durchgeführt, da hier die größten und relevantesten Bedrohungen festzustellen seien. Für den F&E Bereich gelten bspw. Anpas-

sungen an neue Entwicklungen, steigende F&E Kosten sowie fehlende Innovationskräfte als besonders herausfordernd. Im Bereich des Marketings und Vertriebs ist dagegen der Ablauf wichtiger Patente, die Preisregulierung und die stagnierende Nachfrage als besondere Bedrohung aufzuführen. Pharmakonzerne haben die Möglichkeit zwischen drei Strategien zu wählen, die über Unternehmenszusammenschlüsse realisiert werden können. Die Marktmachtstrategie, die Diversifikationsstrategie sowie die

Fokussierungsstrategie. Alle drei Strategien wurden in der Arbeit jeweils durch ein passendes Praxisbeispiel verdeutlicht.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Anna Bartmann verfasst.

Carsten Elges

(0251) 83-2 28 93

carsten.elges@
ifg-muenster.de

E-Mobilität von morgen

Eine institutionenökonomische Analyse der Kooperation von Daimler und Qualcomm

Die Weiterentwicklung alternativer Antriebstechnologien, wie bspw. der Elektromobilität, wird u.a. durch die Politik vorangetrieben, da technologischer Fortschritt zum einen eine Standortfrage und zum anderen ein Wachstumstreiber ist.

Manuel Seemann verbindet in seiner Arbeit die bestehenden politischen Rahmenbedingungen mit einem konkreten Kooperationsfall – Daimler und Qualcomm. Zunächst erläutert er den Status Quo der Elektromobilität und stellt darauf aufbauend die zukünftigen Schlüsseltechnologien, wie bspw. das induktive Laden, vor. Die Entwicklung u.a. solcher Technologien steht im Fokus der politischen Förderung. Dabei unterzieht er die deutschen, überwiegend institutionellen Fördermaßnahmen einem interna-

tionalen Vergleich mit u. a. Japan, USA, Frankreich, Dänemark und Norwegen. Durch die in anderen Ländern höheren und insbesondere monetären Kaufanreize, ist der Anteil von Elektrofahrzeugen in diesen Ländern deutlich größer als in Deutschland. Vor diesem Hintergrund analysiert Manuel Seemann die genannte Unternehmenskooperation anhand der Transaktionskostentheorie hinsichtlich Effektivität und Effizienz. Trotz Hürden, wie der Verbreitung der öffentlichen Ladeinfrastruktur, kommt

er zu dem Schluss, dass solche Kooperation unabhängig vom politischen Willen sinnvoll sind.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Manuel Seemann verfasst.

Susanne Günther

(0251) 83-2 28 00

susanne.guenther@
ifg-muenster.de

Forschungsprojekte

Informationsaustausch zwischen Wettbewerbern

Die Frage nach den Grenzen eines zulässigen Informationsaustausches

Wettbewerber, die Informationen untereinander austauschen, müssen selbst einschätzen, ob der praktizierte Informationsaustausch mit dem Kartellrecht vereinbar ist. Die Leitlinien für die Vereinbarungen über horizontale Zusammenarbeit der EU-Kommission aus dem Jahr 2011 sollen die Unternehmen bei ihrer Einschätzung unterstützen.

Das Thema der Kartellverfolgung hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen: Mittlerweile sind nicht nur die großen Unternehmen, sondern auch mittelständische Unternehmen im Visier der Kartellbehörden, die inzwischen nicht nur Bußgelder für Absprachen im Rahmen von Hardcore-Kartellen, sondern auch für einen unzulässigen Informationsaustausch verhängen. Grund hierfür ist das sogenannte „Selbstständigkeitspostulat“. Demnach soll zwischen den konkurrierenden Unternehmen ein Geheimwettbewerb herrschen, sodass jedes Unternehmen autonom über sein eigenes Marktverhalten entscheidet. Informationen, die diesen Geheimwettbewerb aufheben, indem sie das Verhalten der Wettbewerber transparent machen, verstoßen gegen das Kartellrecht.

Unternehmen sind jedoch zunehmend verunsichert, wo die Grenzen eines zulässigen Informationsaustausches liegen. Um die Unsicherheit, mit der die Unternehmen konfrontiert sind, zu reduzieren, hat die EU-Kommission im Jahr 2011 Leitlinien für die Vereinbarungen über horizontale Zusammenarbeit verabschiedet, in denen sie auch detailliert auf den Informationsaustausch zwischen den Unter-

nehmen eingeht. So ist es laut EU-Kommission auf transparenten, konzentrierten, nicht komplexen, stabilen und symmetrischen Märkten wahrscheinlicher kartellrechtswidrige Absprachen festzulegen. Die EU-Kommission erläutert in ihren Leitlinien anschließend die Gründe für diese Feststellung, allerdings fehlt eine konkrete Definition der oben genannten Begrifflichkeiten. Fragen wie: „Ab wann gilt ein Markt als komplex?“ oder „Wie kann ein Unternehmen überprüfen, ob es auf einem transparenten Markt agiert?“ werden in den Leitlinien nicht beantwortet.

Dieses Forschungsprojekt soll eine Antwort auf diese und weitere Fragen, vor denen die Unternehmen im Rahmen des zulässigen Informationsaustausches stehen, geben, indem die Begrifflichkeiten der EU-Leitlinien näher untersucht und mithilfe verschiedener Indikatoren konkreter definiert werden. Hierfür werden zuerst die strukturellen Merkmale der bereits beuhten Kartelle untersucht. Diese strukturellen Merkmale sind der Inhalt des Informationsaustauschs, der Kommunikationskanal, die beteiligten Personen, die Frequenz des Zusammentreffens sowie die Dauer des Kartells. Anschließend werden so-

wohl die strukturellen Merkmale des betroffenen Marktes als auch die des betroffenen Produkts analysiert. In diesem Zusammenhang werden aus den Entscheidungsberichten der EU-Kommission die unterschiedlichen Indikatoren herausgefiltert und den jeweiligen Marktmerkmalen zugeordnet, auf die in den Leitlinien der EU-Kommission Bezug genommen wird. Auf diese Weise soll herausgestellt werden, von welchen Indikatoren die einzelnen Marktmerkmale beeinflusst werden, sodass die Unternehmen beim Informationsaustausch besser als zum jetzigen Zeitpunkt einschätzen können, ob ihr Informationsaustausch gegen das Kartellrecht verstößt. Ob der Informationsaustausch kartellrechtswidrig ist, hängt unter anderem von der Beschaffenheit, der Häufigkeit sowie dem Alter der Informationen ab. Diese Faktoren werden wiederum von der Markt- und Produktbeschaffenheit beeinflusst, die in diesem Zusammenhang detailliert dargelegt werden.

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

MemberValue-Management in Fusionsprozessen von Genossenschaftsbanken

Erfolg aus Sicht der Mitglieder

Im Zuge der anhaltenden Niedrigzinsphase, den steigenden Anforderungen durch die Regulierung, dem bereits spürbaren demografischen Wandel, der zunehmenden Digitalisierung und zahlreichen Veränderungen auf der Nachfrage- und Angebotsseite im Bankenmarkt erwägen Genossenschaftsbanken wieder verstärkt Fusionen als eine strategische Lösung. Doch inwieweit vergangene Fusionen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe erfolgreich waren, kann derzeit noch nicht hinreichend wissenschaftlich belegt werden.

Genossenschaftsbanken unterliegen seit Jahrzehnten einem starken Konsolidierungstrend. Trotz dieser hohen Bedeutung von Fusionen in der Praxis ist die Anzahl wissenschaftlicher Studien, die sich dem Thema Fusionen oder gar explizit dem Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken widmen, bis heute sehr überschaubar. Bei der Erfolgsmessung dieser Studien dominieren Performancestudien (Basis: Jahresabschlussdaten) und Effizienzstudien (Basis: Jahresabschlussdaten, demografische und makroökonomische Größen), während Befragungsstudien den geringsten Anteil einnehmen. Dies ist insofern verwunderlich, da Genossenschaften mit § 1 GenG das Ziel der Mitgliederförderung verfolgen und sich die Umsetzung des Förderauftrags aufgrund seiner Komplexität nicht durch reine Performance- und Effizienzstudien messen lässt. Bei der Mitgliederförderung handelt es sich nach dem MemberValue-Konzept von THEURL (2002) um den Wert der Genossenschaftsbank aus Sicht der Mitglieder. Der MemberValue konkretisiert den Förderauftrag in drei Bestandteilen, indem sowohl Kunden, Eigentümer und Unternehmer auf einer unmittelbaren, mittelba-

ren und nachhaltigen Ebene gefördert werden. Grundsätzlich haben Fusionen von Genossenschaftsbanken mit dem Ziel der Mitgliederförderung zu erfolgen. Eine Fusion kann demnach nur dann als erfolgreich angesehen werden, wenn der MemberValue durch die Fusion langfristig sichergestellt oder gesteigert werden kann.

Zwar greift ein Teil der bisherigen Studien den MemberValue auf, indem auch partiell kulturelle oder mitgliederbezogene Aspekte in die Erfolgsbewertung einfließen, dennoch fehlt es in dieser Hinsicht an Studien, die den MemberValue umfassend operationalisieren. Insofern ist fraglich, ob die bisherigen Fusionen in ihrer Erfolgswirkung falsch eingeschätzt worden sind, da die Zielsetzung und die Bewertungsobjekte an dieser Stelle nicht hinreichend kongruent sind oder gar vollständig auseinanderfallen. Darüber hinaus ist die Art der Erfolgsmessung zu hinterfragen. Bei den Studien findet die Erfolgsmessung lediglich ex post Anwendung. Eine dynamische Erfolgskontrolle, die in der Kooperationsforschung als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt, erhöht durch die Möglichkeit einer Modifizierung während des laufenden Fusionspro-

zesses das Erfolgspotenzial einer Fusion und ist daher einer statischen Erfolgsmessung vorzuziehen.

Zur Umsetzung einer MemberValue-orientierten und auch dynamischen Erfolgsmessung bedarf es zunächst einer entsprechenden Operationalisierung des MemberValues sowohl auf der Ist- als auch auf der Soll-Ebene. Genau an dieser Stelle setzt das Forschungsprojekt an, indem in einem ersten Schritt der MemberValue entsprechend dieser Anforderungen operationalisiert wird. Dabei ist sowohl die Eigentümer-, Unternehmer- als auch Kundenfunktion des Mitglieds in jeder Phase des Fusionsprozesses zu berücksichtigen. In einem zweiten Schritt steht die Entwicklung eines Modells, das mit konkreten Handlungsempfehlungen eine fusionsbegleitende MemberValue-Erfolgskontrolle unterstützt, im Vordergrund.

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

Berichte aus der Lehre

Unternehmertum in Netzwerken

Gastvortrag Jan Beckers

Im Rahmen der Vorlesung Unternehmenskooperation: Management am 25. Juni hat Jan Beckers, Gründer und CEO der HitFox Group, vor ca. 200 Studierenden des Fachbereichs über das Thema „Unternehmertum in Netzwerken“ im S10 des Schlosses referiert. Er verknüpfte hierbei theoretische Aspekte mit interessanten Beispielen aus der Praxis und veranschaulichte hierdurch mitunter die praktische Relevanz der Vorlesungsinhalte.

Beckers, der neben einem Wohnsitz in Berlin auch einen zweiten Wohnsitz in Münster beibehalten hat, ist Absolvent der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster und dieser bis heute eng verbunden. In seinem Vortrag thematisierte er vordergründig die Relevanz eines effizienten Netzwerkmanagements für Neugründungen. Hierfür stellte er zunächst die Bedeutung eines effizienten Partnerwahlprozesses in den Betrachtungsfokus. Beckers betonte, dass die Auswahl eines geeigneten Partners eine fundamentale Erfolgsvoraussetzung für Unternehmensgründungen ist und veranschaulichte seine Argumentation anhand des von ihm gegründeten Unternehmens Studenten. Dieses wurde, aufgrund von fehlenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten, was auf die beteiligten Akteure zurückzuführen war, trotz mehrjährigen Erfolgs, aufgelöst.

Inwiefern der Aufbau von Netzwerken bereits vor einer Gründung, deren Erfolg beeinflussen kann, führte Beckers anschließend aus. Er bezog sich hierbei auf seine persönlichen Erfahrungen beim Aufbau des Onlinemagazins Gründerszene.de. Durch das Projekt baute er sein persönliches Netz-



Prof. Theresia Theurl mit Jan Beckers nach seinem Vortrag

werk über seine journalistische Tätigkeit auf und aus und konnte wichtige Kontakte z. B. für die Gründung der HitFox Group herstellen.

Durch das Management der HitFox Group, die als Kopf eines Start-Up-Netzwerkes bezeichnet werden kann, hat Beckers letztlich weitreichende Erfahrungen im Umgang mit Unternehmenskooperationen sammeln können. Aus diesen leitete er abschließend prägnant formulierte Hinweise für die Zuhörerschaft ab. Er betonte noch einmal, dass eine selektive und restriktive Partnerwahl langfristig erfolgsversprechender ist, als die Auswahl eines kurzfristigen Optimums. Weiterhin erklärte er, dass die Beendigung einer Kooperation, immer dann sinnvoll und notwendig ist, wenn im

operativen Kooperationsgeschäft keine Kooperationsrente mehr erzielt wird.

Den Abschluss des Vortrags bildeten seine Ausführungen zum Thema Netzwerkqualität. Beckers stellte klar, dass Netzwerkqualität wichtiger als Netzwerkquantität ist. Er begründete dies damit, dass nur bei der regelmäßigen Pflege seiner Kontakte eine auf Vertrauen beruhende Basis für zukünftige und bestehende Kooperationen geschaffen werden kann.

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

Zukunft sichern durch innovative Veränderung

Gastvortrag Dr. Thorsten Löhl (Swarovski)

Auf Einladung von Prof. Dr. Theresia Theurl stellte Dr. Thorsten Löhl, Executive Vice President Global Research, Design & Innovation im Rahmen der Vorlesung „Neue Institutionenökonomik“ die „2020 Strategie“ des Unternehmens Swarovski vor.

„Every new era offers new possibilities for action and development. One must remain alert at all times, always ready to make the very best use of what emerges.“ Dieses von Dr. Thorsten Löhl angeführte Zitat Daniel Swarovskis, dem Gründer des Unternehmens, kann symbolisch für den Vortrag stehen. In seinem Vortrag zeigte Thorsten Löhl den Veränderungsdruck auf das Geschäftskonzept von Swarovski auf und erläuterte die Reaktionen des Unternehmens auf diesen Druck und die damit verbundenen organisatorischen und strategischen Herausforderungen.

Löhl gliederte seinen Vortrag in vier Teile. Im ersten Teil brachte er den zahlreichen Zuhörern zunächst die Historie des Unternehmens Swarovski näher. Es wurde der Weg Swarovskis zum Weltmarktführer auf dem Gebiet der Kristallkomponenten-Anbieter aufgezeigt.

Im zweiten Teil thematisierte Thorsten Löhl ausführlich die Krise des Unternehmens in den Jahren 2007-2011. In diesen Jahren sank der Nettoumsatz in der B2B-Sparte um 41%. Es wurden im Rahmen des Vortrags drei Hauptgründe für diesen massiven



Dr. Thorsten Löhl

Herr Löhl hat 1995 im Fachbereich Chemie an der Universität Münster promoviert. Nach Stationen bei Henkel, Cognis und Borealis ist er seit 2012 bei Swarovski tätig. Berufsbegleitend hat Herr Löhl einen MBA an der TiasNimbas Business School absolviert.

Umsatzeinbruch innerhalb von nur 5 Jahren identifiziert: (1) die Explosion der Anbieterzahl (vorwiegend durch neue Wettbewerber aus China); (2) der hierdurch entstehende enorme Preisdruck und (3) generelle Veränderungen in den Nachfragepräferenzen.

Die Reaktion des Unternehmens auf diese Krise bildete den Schwerpunkt des dritten Teils des Vortrags. Thorsten Löhl skizzierte die „2020 Strategie“ des Unternehmens und zeigte auf, wie das Unternehmen die Krise durch Veränderung der unternehmensinternen Organisationsstrukturen und eine Ausweitung des Geschäftsfeldes bewältigte.

Thorsten Löhl schloss seinen Vortrag mit einem Blick auf die gegenwärtige Situation des Unternehmens in Bezug auf die Umsetzung der 2020 Strategie. Hierbei verdeutlichte er, mit welchen strategischen und unternehmenskulturellen Herausforderungen Veränderungen in der Organisationsstruktur eines Unternehmens verbunden sind. Daran anschließend wurde den Studierenden die Möglichkeit geboten, Fragen zum Unternehmen Swarovski und seiner Unternehmensstrategie zu stellen. Der gut besuchte Hörsaal, die interessierten Studierenden sowie die angeregte Diskussion bildeten hierbei einen gelungenen Abschluss dieser besonderen Vorlesung, die einen Blick in die Unternehmenspraxis ermöglichte.

📌 Das Unternehmen Swarovski

Das Familienunternehmen wurde 1895 in Wattens (Tirol, Österreich) gegründet. Die Kommanditgesellschaft entwickelte sich in seiner 120jährigen Geschichte zu einem global agierenden Unternehmen mit ca. 30.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 3 Milliarden Euro.

👤 Christian Märkel

☎ (0251) 83-2 28 9

✉ christian.maerkel@ifg-muenster.de

M&A-Erfahrung am Beispiel der Siltronic AG

Gastvortrag Dr. Joachim Rauhut

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2015/2016 stellte Dr. Joachim Rauhut, Aufsichtsratsvorsitzender Siltronic AG, am Beispiel der Siltronic AG dar, wie die institutionelle Ausgestaltung von Organisationsformen durch Marktbedingungen und daraus folgenden Unternehmensstrategien beeinflusst wird. Zudem zeigte er auf, dass Unternehmenstransaktionen einen komplexen Prozess darstellen, der mit hohen Anforderungen an das Management verbunden ist.

Unternehmen sehen sich fortlaufend mit sich verändernden Umweltbedingungen, steigendem Wettbewerbsdruck und Investitionserfordernissen konfrontiert. Dies bedingt eine stetige Anpassung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie und somit auch der M&A-Strategie. Wie sich dies in der Praxis ausdrückt, stellte Dr. Joachim Rauhut am Beispiel der Siltronic AG dar. Um den Studierenden die facettenreiche M&A-Geschichte der Siltronic AG näherbringen zu können, begann der Vortrag mit einer Einführung in die Geschäftsstrategie der Siltronic AG und des Mutterunternehmens, der Wacker AG. Die Wacker AG ist ein Chemie-spezialist mit einem diversifizierten Geschäftsportfolio in den Bereichen Chemie, Halbleiter und Solar. Die Siltronic AG gehört zu den weltweit führenden Produzenten von Wafern, welche durch die Halbleiterindustrie weiterverarbeitet werden und in elektronischen Geräten wie Smartphones und Tablets zum Einsatz kommen.

Dr. Rauhut erläuterte anschließend, welchen Herausforderungen die Siltronic AG gegenüberstand und -steht: sinkende Preise, Anbieterkonzentration, volatile Nachfrage, komplexe Technologieanforderungen und Kapitalintensität. Zur Stärkung des Mutter-



Prof. Dr. Theresia Theurl und
Dr. Joachim Rauhut,
Aufsichtsratsvorsitzender Siltronic AG

konzerns verfolgt die Wacker AG deshalb die Strategie, die Integrationstiefe der Siltronic AG zu verringern.

Im weiteren Verlauf stellte Joachim Rauhut dar, welche verschiedenen Strategien und institutionelle Ausgestaltungsformen angestrebt, verworfen oder realisiert wurden. Er betonte dabei, dass ein erfolgreicher Verkauf oder Börsengang immer nur in einem positiven Marktumfeld möglich ist und ein solide aufgestelltes Unternehmen erfordert. Bei einem angestrebten Verkauf an einen Finanzinvestor ist zudem zu beachten, dass dies nur im Wettbewerb von mehreren Interessenten erfolgreich gelingen kann. Eine „alles oder nichts“-Strategie sollte aber generell nicht verfolgt werden, vielmehr ist es erforderlich, Al-

ternativen wie z. B. die weitere Fortführung des Unternehmens zu haben. Insbesondere die Wahl eines Börsengangs stellt dabei hohe Anforderungen an das Management. Die Formulierung einer schlüssigen „Equity Story“, die Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen, die Auswahl und Führung von externen Experten wie Anwälten und Investmentbanken und die Festlegung einer angemessenen Preisspanne stellen zentrale Aspekte dar. Veränderungen in den äußeren Bedingungen, z. B. politische Ereignisse oder sinkende Aktienkurse, können dabei eine kurzfristige Anpassung der Ausgestaltung oder der Strategie erfordern.

Dr. Rauhut stellte in seinem Vortrag immer wieder den Bezug zu den Inhalten der Vorlesung her, was die praktische Relevanz der M&A-Vorlesung stark verdeutlichte. An den spannenden Vortrag schloss sich eine lange, intensive Diskussion an, welche alle vorgestellten Aspekte nochmals aufgriff und vertiefte.

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

Regulierung des Elektrizitätssektors

Aktuelle Entwicklungen der Energiewirtschaft

Im Rahmen der Mastervorlesung Regulierungsökonomik hielt Prof. Dr. Henning Rentz, Head of SWITCH/Head of Environment der RWE AG, im Wintersemester 2015/2016 einen Vortrag über aktuelle Entwicklungen der Regulierung in der Energiewirtschaft.

Was passiert, wenn der Wind nicht weht? Ein belastbares Stromversorgungssystem sollte eine 14-tägige Flaute, also eine Konstellation, in der eine Stromerzeugung mittels Windenergie über einen längeren Zeitraum nicht möglich ist, verkraften. Wenn darüber hinaus keine Sonne scheint und die Stromerzeugung unter Verwendung von Photovoltaik-Anlagen ausbleibt, stellt die Sicherung der Stromversorgung eine deutliche Herausforderung dar. In einem Stromversorgungssystem, welches zunehmend auf erneuerbare Stromerzeugung setzt, gilt es, sich auf deren volatile Einspeisung einzustellen und sich auch gegen ein zeitweises Ausbleiben der Stromproduktion aus diesen Quellen zu wappnen.

Prof. Dr. Henning Rentz stellte im Rahmen seines Gastvortrages in der Mastervorlesung Regulierungsökonomik unter anderem das Energiekonzept der Bundesregierung und dessen Auswirkungen auf den Elektrizitätsmarkt vor. Dabei wird das Ziel der Bundesregierung, dass die erneuerbaren Energien in 2050 einen Anteil von 80 % am verbleibenden Strombedarf ausmachen sollen, als bedeutender Bestandteil der Strategie herausgestellt. Neben dem Anteil des Strombedarfs, der über Import gedeckt werden soll, ist der angestrebte Verbrauchs-



Prof. Dr. Henning Rentz, RWE AG und Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

rückgang von 25 % hervorzuheben. Dies ist möglich, wenn drastische Verhaltensänderungen in der Stromnutzung vollzogen werden, so Rentz. Wird zukünftig der Verkehrssektor im Zuge der zunehmenden Nutzung der Elektromobilität verstärkt elektrifiziert, muss beispielsweise eine deutliche Kompensation in der Stromnutzung erfolgen. Da die Umstellung des Stromversorgungssystems nicht nur für Deutschland, sondern auch für die europäischen Nachbarstaaten ein aktuelles Thema ist, stellt sich darüber hinaus die Frage, inwiefern ein Ausbau der Importaktivitäten Deutschlands durch die Nachbarstaaten antizipiert wird. Dies gilt insbesondere, wenn durch den Import die volatile

Stromeinspeisung der erneuerbaren Energien ausgeglichen werden soll.

Neben der Energiestrategie der Bundesregierung wurde auch die Energiepolitik der EU thematisiert. Auf europäischer Ebene werden energiepolitische Ziele formuliert, deren Übertragung in nationale Ziele und deren Umsetzung bei den Nationalstaaten liegt. Die energiepolitische Hoheit liegt bei den Nationalstaaten, sodass innerhalb Europas Energiestrategien vorzufinden sind, die sich deutlich unterscheiden. Während in Großbritannien die Atomenergie verstärkt genutzt wird, um die gesetzten CO₂-Ziele zu erreichen, ist in Deutschland der Atomausstieg gesellschaftspolitischer Konsens.

Den Zuhörern wurde während des Gastvortrages die Möglichkeit geboten zu den aktuellen Entwicklungen und den dargestellten Herausforderungen Fragen 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

Die „Hidden Champions“ aus Ostwestfalen-Lippe

Einblicke in die Unternehmenspraxis

Im Rahmen der Wahlfachvorlesung UK: Governance stellte Günter Korder, das Spitzencluster it's OWL vor und gab einen Einblick in die Entwicklung und Struktur des Cluster aus der Region Ostwestfalen-Lippe.

Laut Günter Korder, Geschäftsführer von it's OWL, stehen wir momentan an der Schwelle zur 4. Industriellen Revolution, kurz Industrie 4.0. Diese Industrie wird von Internet und IT geprägt sein, doch wie sie genau ausgestaltet sein wird, das kann laut Korder noch nicht vorhergesagt werden. Fest steht jedoch, dass die sogenannten intelligenten technischen Systeme einen großen Stellenwert einnehmen werden. Intelligente technische Systeme sorgen für eine intelligente Welt, in der alle benötigten Elemente miteinander vernetzt sind. Hier setzt das Spitzencluster Intelligente Technische Systeme Ostwestfalen-Lippe (it's OWL) an: Im Mittelpunkt stehen technologische Entwicklungen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Hierfür ist unter anderem eine engere Verknüpfung von Fabrik-ausrüstern und produzierenden Unternehmen zu berücksichtigen. Um diese Entwicklungen voranzutreiben, vereint it's OWL die vorhandenen Stärken von regionalen Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau, Elektro-/Elektronikindustrie und Automobilzulieferer. Diese Unternehmen sind überwiegend starke mittelständische Familienunternehmen, die den wirtschaftlichen Erfolg der Region Ostwestfalen-Lippe entscheidend prägen. Günter Korder stellt in seinem Vortrag jedoch auch heraus, dass es sich bei den beteiligten Unternehmen um star-



Günter Korder, it's OWL und Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

ke Marken handelt, die als „hidden champions“ agieren: So sind die Namen diverser beteiligter Unternehmen nicht jedem bekannt, da es sich bei den Unternehmen um klassische Zulieferer handelt. Allerdings stellte Günter Korder auch deutlich heraus, dass diese eher „unscheinbaren“ Zulieferer über eine bedeutende Stellung auf dem Weltmarkt verfügen. Als Beispiel nannte er die Elektroindustrie, aus der sechs Unternehmen an dem Cluster beteiligt sind, die sich insgesamt 70 % des Weltmarkts teilen und somit eine hohe Bedeutung haben. Die Arbeitshypothese des Spitzenclusters lautet: Durch die gemeinsame Bündelung von Kräften einen Innovationsvorsprung erreichen. Dieser ist laut Korder die logische Konsequenz der Kräftebündelung, da es hierdurch zu weniger Fehlern und zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen komme. Das Hauptziel des Spitzenclusters, wel-

ches seit 2012 besteht, ist es, bis 2017 eine Spitzenposition im Bereich Intelligente Technische Systeme einzunehmen. Hierfür hat sich it's OWL messbare Teilziele gesetzt, wie die Sicherung von Arbeitsplätzen oder neue Studiengänge im Bereich System Engineering, die bereits erreicht worden sind. Zudem hat it's OWL seinen Schwerpunkt auch auf die Gründung neuer Unternehmen gesetzt, wovon es bislang 14 gibt. Um diese Ziele zu erreichen, verfolgt das Spitzencluster ebenfalls eine Strategie: So gibt es fünf Querschnittsprojekte in Kernbereichen in denen Forschung erforderlich ist, wie z. B. Energieeffizienz oder Intelligente Vernetzung. Daran anschließend gibt es zudem 33 Innovationsprojekte. Hier werden die Probleme, vor denen die Unternehmen stehen, erforscht und daraus aus den Querschnittsprojekten eine Lösung für die Unternehmen gesucht. Im Anschluss an seinen Vortrag, entwickelte sich eine rege Diskussion, in der ebenfalls auf die möglichen auftretenden Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten sowie die Dynamik in dem Cluster Bezug genommen wurde.

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

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2015/2016

Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik

Im Wintersemester 2015/2016 haben Bachelorstudierende zum dritten Mal in Folge am Seminar „Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ teilgenommen. Im Rahmen dieses Seminars wurden Themen aus vielen verschiedenen Bereichen der Wirtschaftspolitik bearbeitet. Dazu gehören bspw. solche aus der Energiewirtschaft, der Umweltökonomik oder der Wettbewerbsökonomik.

Wie mittlerweile am IfG üblich, verzeichnete das Seminar zur Wirtschaftspolitik auch im Wintersemester 2015/2016 eine rege Teilnahme der Bachelorstudierenden. Abermals fand das Konzept der Kleingruppen bei den Studierenden großen Anklang. In entspannter Atmosphäre präsentierten sie hier die Ergebnisse ihrer schriftlichen Arbeit und diskutierten diese kritisch mit ihren Kommilitonen.

Im Folgenden werden nun einige Themen des Seminars zur Wirtschaftspolitik vorgestellt. Unter anderem haben sich Bachelorstudierende mit Themen der Umweltökonomik beschäftigt. So wurde bspw. anhand des Klimaschutzes analysiert, welche Problematiken bei der Bereitstellung öffentlicher Güter bestehen und welche Lösungsansätze Staaten dabei verfolgen können. Darauf aufbauend wurde in einer weiteren Arbeit auf die umweltpolitischen Instrumente der EEG Umlage und des EU ETS Zertifikatenhandels eingegangen und anhand der Kriterien Treffsicherheit, statische und dynamische Effizienz analysiert. Gleichzeitig wurde am Beispiel dieser beiden Instrumente auch das Zusammenspiel zwischen nationaler und europäischer Umweltpolitik verdeutlicht.

Darüber hinaus befassten sich einige Bachelorstudierende mit dem gesetzlichen Mindestlohn und dessen Aus-

wirkungen auf dem Arbeitsmarkt. Ihre Analyse unternahmen sie sowohl aus theoretischer Sicht, mit Hilfe von Modellen, als auch aus empirischer Sicht, durch die Bestandsaufnahme bereits bestehender empirischer Untersuchungen. Dabei kamen die Bachelorstudierenden zu gemischten Erkenntnissen. Während aus theoretischer Sicht keine eindeutigen Erkenntnisse gewonnen werden konnten, zeigten die empirischen Untersu-

chungen tendenziell kaum signifikant negative Beschäftigungsauswirkungen.

Ein weiteres, sehr interessantes Thema stammt aus der Public-Choice Theorie und untersucht das Paradoxon des Wählens. Dieses Paradoxon besagt, dass es für den Wähler eigentlich nicht rational ist, sich an einer Wahl zu beteiligen, da durch die Beteiligung Kosten entstehen und die Wahrscheinlichkeit, eine wahlentscheidende Stimme abzugeben sehr klein ist, sodass ein negativer Nutzen aus der Wahlbeteiligung entstehen müsste. In ihrer Analyse versuchten die Bachelorstudierenden zu erklären, warum sich die Wähler trotzdem an einer Wahl beteiligen.

Insgesamt gesehen konnten viele interessante Erkenntnisse aus dem Bachelorseminar gezogen werden. Auch wurden kontroverse, aber dennoch konstruktive Diskussionen geführt. Im nächsten Jahr wird das Seminar fortgeführt. Die Informationen dazu sind auf der Homepage des IfGs unter www.ifg-muenster.de einzusehen.

Ausgewählte Themen:

- Eine ökonomische Analyse der „Zerschlagung“ als wettbewerbspolitisches Instrument am Beispiel Google.
- Eine wettbewerbspolitische Analyse der Lock In-Effekte in sozialen Netzwerken am Beispiel Facebook.
- Eine ökonomische Analyse des Single Supervisory Mechanism.
- Führen Nahrungsmittelspekulationen zu Preisschwankungen?
- Eine Analyse der ökonomischen Forschungsliteratur.
- Außer Spesen nichts gewesen? – Ergebnisse der G7/G8-Gipfel der vergangenen 10 Jahre und ihre ökonomische Bedeutung.
- Energieeffizienz in Deutschland.
- Eine Bestandsaufnahme der zweiten Säule der Energiewende.

➔ Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Kooperieren 2015/16

Seminar zur Unternehmenskooperation

Im Wintersemester 2015/16 haben sich die Studierenden im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation wieder mit aktuellen Fallstudien auseinandergesetzt. Neu war in diesem Semester das Angebot, englische Seminarthemen zu bearbeiten. Die Bachelorstudierenden analysierten unter anderem den Partnerfit der kooperierenden Unternehmen Starbucks und Spotify. Bei den Masterstudierenden wurde die Akquisition von Coppenrath & Wiese untersucht.

Die Seminare zur Unternehmenskooperation haben auch im Wintersemester 2015/16 wieder großen Anklang bei den Studierenden gefunden. In diesem Semester wurden erstmals Themen auf Englisch angeboten. Dieses Angebot wird nicht nur von ausländischen, sondern auch von deutschen Studierenden gerne angenommen. Es bietet die Möglichkeit, das Verfassen wissenschaftlicher Texte sowie eine anschließende Präsentation und Diskussion in englischer Sprache zu erproben.

Weiterhin sehr geschätzt wird das Konzept der Präsentation und Diskussion in Kleingruppen. Es ermöglicht intensive Diskussionen und bietet allen Teilnehmern die Chance, sich einzubringen. Im Folgenden werden zwei der bearbeiteten Themen in diesem Semester vorgestellt.

Die Bachelorstudierenden untersuchten unter anderem die Kooperation zwischen Starbucks und dem Musikstreaming-Anbieter Spotify. Durch die Kooperation erhalten Nutzer von Spotify unter bestimmten Bedingungen die Möglichkeit, die Playlist in Starbucks-Filialen um selbst ausgewählte Titel zu ergänzen. Untersucht wurde, ob diese Kooperation mit Blick auf den Fit der beiden Partner erfolgversprechend ist. Dabei wurde

herausgearbeitet, dass insbesondere das ungleichgewichtige Machtverhältnis, die geringen Wertschöpfungspotenziale und Unterschiede in den Unternehmenskulturen ein Problem darstellen können. Insgesamt überwiegen jedoch die positiven Aspekte des Partnerfits, so dass dieser Kooperation dennoch Erfolgspotenzial attestiert wurde. Da das Kooperationsangebot von Starbucks und Spotify bisher in Deutschland noch nicht verfügbar ist, wurde unter anderem diskutiert, ob eine Einführung in Deutschland sinnvoll wäre. Hierbei wurde insbesondere zu bedenken gegeben, dass es in Deutschland weniger üblich ist als beispielsweise in Großbritannien, sich mehrere Stunden am Stück in einer Starbucks-Filiale aufzuhalten. Die Möglichkeit, eigene Musik in einer Filiale zu hören, könnte somit in Deutschland als wenig attraktiv angesehen werden.

Von den Masterstudierenden wurde untersucht, welche Motive Dr. Oetker bewegen haben, Coppenrath & Wiese zu übernehmen. Es zeigte sich, dass diese Übernahme für Dr. Oetker mehrere Vorteile bietet. Der erste Vorteil sind Synergieeffekte, welche etwa in sinkenden Stückkosten durch größere Produktionsmengen bestehen. Der zweite Vorteil liegt in der Stärkung

der Verhandlungsposition gegenüber Kunden, Abnehmern und Lieferanten. Der dritte Vorteil resultiert aus der Diversifikation, welche diese Übernahme bedeutet. Sie führt zu einer Risikosenkung für Dr. Oetker. Zusätzlich erlangt das Unternehmen Zugriff auf Ressourcen von Coppenrath & Wiese, beispielsweise in Form von technologischem Know-how der Mitarbeiter. In der Diskussion dieses interessanten Fallbeispiels wurde angesprochen, dass viele M&A-Transaktionen scheitern. Das Potenzial dieser Akquisition von Dr. Oetker wurde einer kritischen Würdigung unterzogen. Zudem wurde diskutiert, ob es sein könnte, dass Dr. Oetker zumindest auf dem deutschen Tiefkühlmarkt in Zukunft die Preise bestimmen kann.

Die Anmeldungen für das nächste Semester sind bereits angelaufen. Wir sind gespannt auf die Arbeiten, Präsentationen und Diskussionen im Sommersemester 2016.

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

Projektstudium am IfG im Sommersemester 2015

Angewandte Wirtschaftsforschung

Wie in den vergangenen Semestern, bot das Institut für Genossenschaftswesen auch im Sommersemester 2015 wieder ein Projektstudium an. Dieses wurde von zahlreichen Studierenden belegt, die in diesem Rahmen facettenreiche Themen aus den Bereichen Wirtschaftspolitik, Unternehmenskooperationen sowie Mergers & Akquisitionen bearbeiteten, also den Institutsschwerpunkten.

Das Projektstudium ist Teil des Masterstudiengangs Volkswirtschaftslehre und verfolgt das Ziel, die Studierenden sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die zum Ende des Studiums folgende Masterarbeit vorzubereiten. Um ein persönliches Interesse zu gewährleisten, sind die Teilnehmer des Projektstudiums von Beginn an in den Themenfindungsprozess eingebunden und entwickeln eigenständig mögliche Themenvorschläge, welche auch den Anspruch der fachlichen Relevanz erfüllen müssen. Die zu erbringenden Leistungen in diesem Modul umfassen das Erstellen einer schriftlichen Arbeit und die anschließende Präsentation der erarbeiteten Ergebnisse. Im Regelfall handelt es sich beim Projektstudium um eine Literaturstudie, die dazu dient den Forschungsstand in Bezug auf eine eingegrenzte Forschungsfrage herauszuarbeiten und möglicherweise vorhandene Forschungslücken zu identifizieren. In der nachfolgenden Masterarbeit können diese Lücken dann aufgegriffen werden und deren Beantwortung selbständig vorangetrieben werden.

Die verschiedenen Forschungsbereiche des IfG ermöglichen eine breitgefächerte Auswahl an Themengebieten,

die im Projektstudium ausgewählt und bearbeitet werden können. Im Themenbereich Mergers & Akquisitionen wurden beispielsweise die Determinanten von Übernahmeprämien untersucht und die hierzu vorhandene Literatur analysiert. Eine weitere Arbeit im M&A-Bereich erhob die Post Merger Integration in der Automobilindustrie zum Forschungsgegenstand. Es wurden auch interessante Themen der Unternehmenskooperation bear-

beitet. Als Beispiel sind Kooperationen im Tourismus und die damit verbundenen Erfolgsfaktoren zu nennen, die Thema einer Literaturstudie in diesem Forschungsgebiet des Instituts waren.

Auch wirtschaftspolitische Themen wurden im Rahmen des Projektstudiums bearbeitet. So wurden die Auswirkungen von Trennbankensystemen auf die Finanzmarktstabilität untersucht und der aktuelle Stand der Forschung zu diesem Thema dargestellt. Die Untersuchung der Defizite und Potenziale in der methodischen Umsetzung von Clusterpolitik in den deutschen Bundesländern gehörte ebenfalls zu den hier eingereichten Arbeiten.

Das Projektstudium wird auch im kommenden Semester durch das IfG 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.

Weitere ausgewählte Themen des Projektstudiums:

- Investitionsbedarf im Hinblick auf den Demographischen Wandel in Deutschland.
- Die wirtschaftliche Situation von Rentnerinnen und Rentnern in den Jahren 2020-2050 – eine Erhebung und Kategorisierung der Literatur.
- Internationalisierung durch Kooperation mit Start-ups – Mögliche Institutionalisierungsformen und Determinanten zur Wahl der geeigneten Institutionalisierungsform.
- Folgt der Deflation eine Abwärtsspirale? – Eine Literaturstudie zur Rolle der Deflation im Wirtschaftsprozess.

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

Alumni-Forum

Orientierung im Dialog

Bildungsangebote jenseits von Universität und Schule

„Ich bin Dozent in der Katholisch-Sozialen Akademie Franz Hitze Haus“ – „... in der Akademie Franz wer?“. Diese oft gestellte Rückfrage zu meiner Arbeitsstelle ist nicht nur auf den etwas sperrigen Namen der Einrichtung zurückzuführen. Obwohl Franz Hitze (*1851 - †1921) erster Inhaber der Professur für Christliche Gesellschaftslehre an der Königlichen Akademie Münster (die heutige Westfälische Wilhelms-Universität Münster) wurde und führender (Sozial-)Politiker im Preußischen Landtag und im Reichstag war, ist er heute weitestgehend unbekannt. Nach ihm wurde die Katholisch-Soziale Akademie des Bistums Münster benannt, da sich Franz Hitze als Politiker, Wissenschaftler und Priester für eine moderne Erwachsenenbildung einsetzte und dies bis heute Auftrag und Ziel der Akademie Franz Hitze Haus ist.

Seit 1952 führt die Akademie Franz Hitze Haus Veranstaltungen auf dem Gebiet der politischen, sozialen, theologischen, kulturellen und wissenschaftsbezogenen Bildung und Begegnung durch. In sieben Fachbereichen erarbeiten wissenschaftlich ausgewiesene Dozentinnen und Dozenten das aktuelle Programmangebot. Die Akademie ist eine Einrichtung des Bistums Münster und wird aus dessen Mitteln finanziert.

Mit Foren, Studien- und Akademietaugungen, mit Kursen und Symposien, aber auch mit Gesprächskreisen, Fachkongressen, Seminaren und Ausstellungen wirkt die Akademie an der Schnittstelle von Kirche und Gesellschaft. Die Akademie ist Ort der offe-

nen Diskussion und Begegnung ohne Ansehen der politischen oder religiösen Auffassung der Tagungsgäste. In den Veranstaltungen findet eine Auseinandersetzung mit Zeitfragen und grundsätzlichen Themen statt. „Orientierung im Dialog“ ist das Motto der Akademie. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Tagungen werden keine fertigen Konzepte oder (politische) Meinungen „vorgestellt“, sondern im Dialog der Vortragenden untereinander und mit den Zuhörern sollen sich die Teilnehmer eine eigene Meinung zu wirtschaftlichen, politischen oder ethischen Fragen bilden. Die Akademie ist – wie die Universität – in verschiedene Fachbereiche gegliedert, die jeweils von einem Do-

zenten geleitet werden, der für Vorbereitung und Durchführung der Tagungen im jeweiligen Themenfeld verantwortlich ist. Anders als in der Universität ist aber für viele (wissenschaftliche) Vorträge und Veranstaltungen die Interdisziplinarität ein wichtiges Merkmal. Auch hier bedeutet „Orientierung im Dialog“, dass im Dialog der Vertreter unterschiedlicher Wissenschaften Antworten auf aktuelle gesellschaftliche, politische, ökonomische, ethische und auch kirchliche Probleme gesucht werden.

Im von mir verantworteten Fachbereich „Wirtschaft, Sozialethik und Medien“ liegt der Schwerpunkt der Angebote auf Vorträgen, Fachtagungen und Symposien zu ökonomischen



und ethischen Themen. Dabei ist der Zusammenhang ökonomischer und ethischer Aspekte einer Fragestellung oft sehr eng. Die Diskussion von Lösungsansätzen für viele drängende ökonomische und ökologische Probleme (Wirtschafts- und Finanzkrise, Arbeitslosigkeit, soziale Spaltung der Gesellschaft, Klimawandel, Armut und Hunger in den Entwicklungsländern etc.) ist ohne die Beachtung ethischer Aspekte nicht möglich. Darum geht es bei den Tagungen immer auch um die Frage, wie sich wirtschaftliche und politische Veränderungen – z.B. Globalisierung, Veränderungen der Arbeitswelt, Reformen der Sozialversicherung, technischer Fortschritt etc. – auf die schwächeren Mitglieder unserer Gesellschaft oder weltweit – z.B. Geringqualifizierte, chronisch Kranke, Kinder, ältere Mitbürger etc. – auswirken. Bei ökologischen Themen steht die Frage nach der Zukunftsfähigkeit bzw. der Nachhaltigkeit einer Entwicklung im Mittelpunkt der Tagungen. Antworten auf diese Fragen setzen ein ethisches Nachdenken und eine moralische Beurteilung unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten und institutioneller Ausgestaltungen voraus. Eine solch differenzierte Betrachtung der jeweiligen Themenbereiche ist aber nur möglich, wenn in den Tagungen dem interdisziplinären Dialog, dem Austausch von Wissenschaft und Praxis und auch der Diskussion unter den Tagungsteilnehmern breiter Raum eingeräumt wird.

Ein zweites Themenfeld, das durch Tagungsangebote meines Fachbereichs abgedeckt wird, liegt im Bereich der (neuen) Medien. Das Internet hat nicht nur eine immense Be-



Dr. Martin Dabrowski

Geboren 1965 in Dortmund

1986–1991:

Studium der VWL und der Politikwissenschaft an der WWU Münster. Abschluss mit dem Diplom in Volkswirtschaftslehre und dem Zusatzdiplom für Christliche Sozialwissenschaften

1991–1994:

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG, Abteilung Lateinamerika bei Professor Dr. Rolf Eschenburg, Dissertationsthema: „Wirtschaftssystem und Wirtschaftspolitik Chiles nach der Redemokratisierung. Eine Analyse aus wirtschaftsethischer Sicht“

Seit 1994:

Dozent und Stellvertreter des Direktors, Leiter des Fachbereichs Wirtschaft, Sozialethik, Medien, Katholisch-Soziale Akademie Franz Hitze Haus, Münster

deutung für die Wirtschaft, sondern wird auch immer wichtiger für die zwischenmenschliche Kommunika-

tion – gerade bei jungen Menschen. Hier sind insbesondere die sozialen Netzwerke (Facebook, YouTube, WhatsApp etc.) zu nennen. Der Umgang mit diesen Medien muss aber gelernt und begleitet werden. Jungen – aber genauso auch älteren – Menschen muss Medienkompetenz vermittelt werden, damit sie die Vorteile dieser Medien nutzen können, sich aber gleichzeitig der Gefahren bewusst sind. Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Gefahr der sogenannten „digitalen Spaltung“ („digital divide“) der Gesellschaft durch das Internet sowohl im nationalen wie auch im globalen Rahmen. Wenn der Zugang zum Internet und zu den neuen Medien aufgrund der Einkommenssituation sehr ungleich verteilt ist, hat dies gesellschaftliche und ökonomische Auswirkungen, die aus ethischer Sicht bedenklich sind. Auch hier gilt es, über mögliche Konsequenzen und über Lösungsstrategien zur Überwindung der digitalen Spaltung nachzudenken.

Insgesamt versteht sich die Akademie Franz Hitze Haus als ein wichtiger gesellschaftlicher und kirchlicher Akteur, der im Rahmen von Tagungen Diskurse um strittige Themen ermöglicht, Referenten mit kontroversen Ansichten ins Gespräch bringt und den Teilnehmern Orientierung vermittelt.

☞ Martin Dabrowski

☎ (0251) 98 18-420

✉ dabrowski@
franz-hitze-haus.de

Events/Veranstaltungen

26. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Bauen für Wohnungsgenossenschaften – Herausforderungen und Lösungen

Am 27. Oktober 2015 fand das 26. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Im Rahmen der Veranstaltung referierten Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft vor etwa 140 Teilnehmern über das Thema „Bauen für Wohnungsgenossenschaften – Herausforderungen und Lösungen“. Die Teilnehmer diskutierten anhand unterschiedlicher Beispiele, welche Handlungsmöglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften bestehen, um vor dem Hintergrund standortspezifischer Rahmenbedingungen Wohnungsbau zu forcieren und Mehrwerte für ihre Mitglieder zu erzielen.

RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., betonte in seiner Einleitung die heterogenen Herausforderungen, von denen die Bemühungen des Wohnungsbaus in Deutschland begleitet werden. Besonders im Marktsegment des sozialen und bezahlbaren Wohnungsbaus existiert in Deutschland ein hoher Bedarf, der durch die aktuellen Flüchtlingszahlen zusätzlich verstärkt wird. Als bedeutende Krite-

rien, welche diesbezüglich diskutiert werden müssen, nannte Rychter die hohen baurechtlichen Standards, eine verbesserte „Baukultur“, für den sozialen Wohnbau gefördertes Bauland sowie eine Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit von Bauvorhaben. Dies leitete unmittelbar zu den Fachvorträgen der Veranstaltung über. In ihrem Vortrag zum Thema „Bauen, renovieren, modernisieren – Marktherausforderungen erkennen und meistern“ stellte Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster die verschiedenen Einflussfaktoren auf die zukünftigen Entwicklungen des Wohnungsmarktes aus Perspektive der Wohnungsgenossenschaften dar. Als wesentliche Veränderungen der Nachfrage nach Wohnimmobilien in Deutschland konnten in diesem Zusammenhang der fortschreitende demografische Wandel sowie das konzentrierte

Marktwachstum in Metropolregionen ausgewiesen werden. Für die Wohnungsgenossenschaften gilt es darüber hinaus zu beachten, dass ihre Mitglieder älter sind als der Bundesdurchschnitt und die älteren Mieter in Wohnungsgenossenschaften tendenziell zufriedener sind als die jüngeren. Hinsichtlich der Baukosten verwies Prof. Theurl darüber hinaus auf den starken Anstieg der Kosten aufgrund strenger Auflagen der energetischen Sanierung



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



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



Prof. Dr.-Ing. Armin Just,
EBZ Business School, Bochum

sowie auf den hohen Anteil von 37% der zu beobachtenden Kostensteigerung als Konsequenz staatlicher Regulierung. Vor diesem Hintergrund betonte Prof. Theurl das Alter der Immobilien in Deutschland, da 75% des Wohnungsbestandes bereits mehr als 30 Jahre alt sind. In Bezug auf die politischen Rahmenbedingungen wird darüber hinaus auf die kosten- und auch ertragsseitige Regulierung des Immobilienmarktes verwiesen, welche zusätzliche Investitionen in Wohnungsbau hemmen. Darüber hinaus skizziert Prof. Theurl die standortabhängige Ausweisung von Bauland,



Marlies Rein-Werth,
Düsseldorfer Bau- und
Spargenossenschaft eG, Düsseldorf

die in strukturstarken Regionen die Qualität des Immobilienangebotes und folglich auch die Mietpreise steigen lässt, während in strukturschwachen Regionen die erzielbaren Mieten die Baukosten nicht decken können. Als Handlungsmöglichkeiten zeigt Prof. Theurl eine umfassende Analyse auf, welche die Fortschreibung des Immobilienbestandes und der potenziellen Nachfrage ermöglicht, um daraufhin eine fortlaufende Übereinstimmung dieser strategischen Größen in den Planungsprozess zu integrieren. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang laut Prof. Theurl die externe Kommunikation der Wohnungsgenossenschaften um eine starke Marktposition zu erlangen sowie die interne Kommunikation um Entscheidungen gegenüber den Mitgliedern zu begründen und diese in Umsetzungsprozesse zu integrieren. Die Schlussfolgerung, dass der Bau, die Modernisierung und der Rückbau von Immobilien ganzheitlich in die Strategie von Wohnungsgenossenschaften eingegliedert werden müssen zeigte sich in den folgenden Vorträgen sehr konkret.



Niels Klein
Düsseldorfer Bau- und
Spargenossenschaft eG, Düsseldorf

Der Titel des anschließenden Vortrags von Prof. Dr.-Ing. Armin Just, Professor für Bautechnik an der EBZ Business School in Bochum war „Kluge Planung senkt Baukosten – Wie kann man günstig bauen?“. Als Konsequenz serieller Planungsprozesse und kurzer Vorlaufzeiten können Planungsfehler als Ursache für einen Großteil von Bauschäden identifiziert werden. Als eine Lösungsmöglichkeit weist Prof. Just diesbezüglich auf eine modulare Bauweise hin, die zu Wiederholungsvorteilen führt und Unsicherheiten reduziert. Die heterogenen Anforderungen an eine effi-



Lars Geldmacher
GWM – Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Wuppertal-Mitte eG, Wuppertal



Sebastian Merkle
Familienheim Schwarzwald-Baar-Heuberg eG, Villingen-Schwenningen



Ralf Grobe
Gemeinnützige Wohnungsbaugenossen-
schaft Schwerte eG, Schwerte

ziente Planung verdeutlicht Prof. Just anhand der energetischen Sanierung im Immobilienbestand. Die Einsparpotenziale einer solchen Maßnahme hängen in hohem Maße von der vorherigen Energiebilanz einer Immobilie ab, sodass eine umfassende Planung den Ist-Zustand sowie die langfristigen Rückführungskosten berücksichtigen muss. Auch bezüglich des barrierefreien Bauens gilt es im Rahmen einer integralen Planung bereits vor Umsetzung einer Baumaßnahme den Lebenszyklus und die Nutzungskosten einer Immobilie zu berücksichtigen, um hohe Kosten einer Planungsänderung zu verhindern. Auch in diesem Zusammenhang verweist Prof. Just auf die Möglichkeiten durch modulare Bauweise Planungsprozesse langfristig zu erleichtern und somit Kosten zu reduzieren und Qualitätsstandards zu erhöhen.

Marlies Rein-Werth, Sprecherin des Vorstands der Düsseldorfer Bau- und Spargenossenschaft eG und Niels Klein, deren Prokurist referierten zum Thema „Bauen in Boom-Regionen: Können Wohnungsgenossenschaften günstige Angebote schaffen?“. Frau

Rein-Werth stellte zunächst den Immobilienbestand der Düsseldorfer Bau- und Spargenossenschaft eG dar und verdeutlichte die facettenreichen Herausforderungen, die sich aus den unterschiedlichen Standorten ergeben. Anschließend skizzierte Herr Klein die unterschiedlichen Szenarien innerhalb einer Projektplanung zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums anhand der durchgeführten Projekte in Düsseldorf. Bezahlbarer Wohnraum kann in einer strukturstarken Region in Form von Neubauten und Modernisierung nur geschaffen werden, wenn bereits zu Beginn des Planungsprozesses durch interne und externe Kommunikation Überzeugungsarbeit geleistet werden kann. Neben einer Unterstützung der Mieter durch Mietnachlässe, die Übernahme der Umzugskosten und eine Bereitstellung von Ausweichquartieren hat sich insbesondere die Einrichtung eines Quartierbüros mit entsprechenden Sprechstunden als wirksames Instrument erwiesen, um bestehende Unsicherheiten abzubauen.

Lars Geldmacher, geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaft Wuppertal-Mitte eG, präsentierte in seinem Vortrag zum Thema „Bauen in strukturschwachen Regionen: Angebote bei niedrigen Erlösen schaffen“ Möglichkeiten als Wohnungsgenossenschaft trotz komplizierter Rahmenbedingungen in schrumpfenden Märkten rentable Investitionen zu tätigen. Sowohl durch hochwertigen Neubau als auch durch Modernisierung angekaufter Immobilien oder im Zuge der Nachverdichtung können Wohnungsgenossenschaften



Bernhard Hövelmeyer
Wohnungsbaugenossenschaft Osnabrück
eG, Osnabrück

laut Geldmacher bei genauer Marktanalyse Mehrwerte für ihre Mitglieder schaffen und sich führend im Markt positionieren. Als wesentliche Erfolgsfaktoren konnte Geldmacher in diesem Zusammenhang eine hohe Qualität der Immobilien, niedrige Energiekosten, optisch ansprechende Architektur und ein hohes Vertrauen in die langfristige strategische Ausrichtung einer Genossenschaft ausweisen.

Der anschließende Vortrag „mikro-LOFTs – Eine neue Generation des genossenschaftlichen Bauens“ von Sebastian Merkle, MRICS, geschäftsführender Vorstand der Familienheim Schwarzwald-Baar-Heuberg eG, verdeutlichte die Potenziale genossenschaftlichen Neubaus unter hohem Kostendruck bei hohen Qualitätsansprüchen. Merkle referierte diesbezüglich über das Konzept des mikro-LOFT, welches den Zukunftspreis der deutschen Immobilienwirtschaft 2015 erhalten hat und sich in hohem Maße durch eine ganzheitliche, interdisziplinäre Planung auszeichnet. Besonders hervorzuhebende Einsparpo-



v.l.n.r. Niels Klein, Sebastian Merkle, Bernhard Hövelmeyer, Marlies Rein-Werth, Lars Geldmacher, Prof. Dr. Theresia Theurl, Prof. Dr.-Ing. Armin Just, RA Alexander Rychter, Ralf Grobe

tenziale ergeben sich nach Merkle durch die angewandte Modulbauweise, die zwar flexibel kombinierbar ist, aber dennoch Wiederholungseffekte ermöglicht. Prädestinierte Anwendungsfälle für diese innovative Konzeption sind demnach die Nachverdichtung sowie aktuell die Unterbringung von Flüchtlingen. Dies wird derzeit anhand der Studie mikro-LOFT-light detailliert auf konkrete Anwendungsmöglichkeiten geprüft. In seinem Vortrag „Klimaschutzsiedlung Schwerte – Energetische Standards umsetzen“ referierte Ralf Grobe, Vorstand der gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaft Schwerte eG zu der Umsetzung einer Klimaschutzsiedlung, sowie deren Integration in ein städtebauliches Konzept. Grobe verwies darauf, dass die Berücksichtigung energie- und kostensparender Techniken bereits in der Entscheidungsfindung bezüglich eines Neubaus stattfinden muss, um im

Rahmen eines vorhabenbezogenen Bebauungsplans ein innovatives Energiekonzept mit städtebaulichen Qualitäten zu kombinieren. Für die geplante Klimaschutzsiedlung konnte durch eine ganzheitliche Berücksichtigung energetischer Einsparpotenziale eine Reduktion von CO₂-Emissionen erreicht werden, welche die Kriterien der Stiftung Energieeffizienz laut Grobe deutlich einhalten. Darüber hinaus konnte das Quartier städtebaulich aufgewertet werden.

Den Abschluss des Symposiums bildete der Vortrag von Bernhard Hövelmeyer, Vorstand der Wohnungsbaugenossenschaft Osnabrück eG zum Thema „Bestandersetzungender Neubau – Identifizierung und erfolgreiche Umsetzung mit den Mietern“. Hövelmeyer schilderte die Herausforderungen eines Neubaus, der sich auf Grundlage einer detaillierten Bestandsaufnahme als wirtschaftlich sinnvollste Handlungsoption für eine

Wohngenosenschaft ergibt. Von elementarer Bedeutung ist laut Hövelmeyer in diesem Fall die interne Kommunikation mit den Mitgliedern. Neben Informationsschreiben und Veranstaltungen betonte Hövelmeyer die besondere Bedeutung individueller Gesprächsangebote und Wohnungsangebote für betroffene Mieter, unter Beachtung einer ausreichend langen Vorlaufzeit.

Das 27. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird am 5. April 2016 stattfinden und sich mit der Flüchtlings-Thematik auseinandersetzen.

☎ Tobias Bollmann
 ☎ (0251) 83-2 28 00
 ✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

8. Momentum Kongress in Hallstatt (Oberösterreich)

Interdisziplinärer Kongress für Wissenschaft, Politik und Praxis

Vom 22. bis zum 25. Oktober 2015 bot der in Hallstatt (Oberösterreich) stattfindende Momentum Kongress bereits zum achten Mal zahlreichen nationalen und auch internationalen Teilnehmern aus Wissenschaft, Politik und Praxis Raum für einen Austausch und anregende Diskussionen rund um das Thema „Kritik“. IfG-Mitarbeiterin Vanessa Arts nahm an diesem Kongress teil.

Der Verein Momentum fördert im Rahmen des jährlichen Momentum Kongresses den interdisziplinären Austausch von Vertretern aus Wissenschaft und Praxis. Im Sinne des Vereinsmottos „Wissenschaft, Politik und Praxis verbinden und verändern“ kamen in diesem Jahr rund 300 Teilnehmer aus dem In- und Ausland in Hallstatt – einem UNESCO Weltkulturerbeort in Oberösterreich – zusammen.

Die Keynote wurde in diesem Jahr vom Sprachwissenschaftler Prof. Dr. Anatol Stefanowitsch von der Freien Universität Berlin gehalten. In seinem Vortrag „Kritische Sprache und Kritik von Sprache“ kritisierte er unseren Sprachgebrauch und zeigte Beispiele sprachlicher Diskriminierung auf. Im Anschluss setzte sich der Kongress an den darauf folgenden zwei Tagen im Rahmen von zehn parallel stattfindenden

den Tracks (siehe Textbox) fort. Die übergeordneten Themen der einzelnen Tracks deuteten bereits auf die große Bandbreite der auf dem Kongress behandelten Fragestellungen hin. Insgesamt lag der Schwerpunkt in der Präsentation und Diskussion von aktuellen Ergebnissen aus Forschung und Praxis.

Der „Track #5: Zur Mobilisierung kritischer Masse“ beschäftigte sich unter anderem mit der Organisation kritischer Bewegungen und dem Einfluss der gewählten Organisationsform auf die Mobilisierung kritischer Massen. Hier war auch das Institut für Genossenschaftswesen aus Münster vertreten. IfG-Mitarbeiterin Vanessa Arts stellte ihr Forschungspapier mit dem Titel „Genossenschaften als Organisationsform für kritische Bewegungen und ihr Beitrag zur Mobilisierung kritischer Massen“ den interessierten

Teilnehmern vor. Im Rahmen einer Analyse der genossenschaftlichen Governance und einer beispielhaften Betrachtung von Kredit- und Energiegenossenschaften zeigte Vanessa Arts auf, dass Genossenschaften über eine Fähigkeit zur Mobilisierung verfügen. Anhand von vier ausgewählten Governance-Elementen (Entscheidungs- und Kontrollrechte, gesetzliche Zielbindung, regionale Geschäftspolitik und beschränkte Haftungspflichten) arbeitete sie sowohl mobilisierungsfördernde als auch mobilisierungshemmende Wirkungen und damit ebenfalls die Grenzen vorhandener Mobilisierungspotenziale heraus. Zusammenfassend eignet sich eine Genossenschaft durchaus als Organisationsform für kritische Bewegungen und ist daher bei der Wahl einer adäquaten Organisationsform mit zu berücksichtigen.

Mit der Abschlussmatinée des Kongresses „Kaputtalismus – Wird der Kapitalismus sterben, und wenn ja, würde uns das glücklich machen?“ des österreichischen Schriftstellers, Bloggers und Journalisten Robert Misik fand der Kongress nach vier interessanten Tagen sein Ende.

📌 Information

Track #1:	Medien als Vehikel der Kritik
Track #2:	Public Management zwischen Demokratie und Wirkungsorientierung
Track #3:	Kritik und Geschichte der Ökonomie
Track #4:	Bildung zwischen Kritikpotential und Humankapital
Track #5:	Zur Mobilisierung kritischer Masse
Track #6:	Erkenntnis, Wissenschaft und die Rolle der Kritik
Track #7:	Recht und Gesellschaft
Track #8:	Verteilungsfragen im Kapitalismus
Track #9:	Kritik der Arbeit
Track #10:	Europakritik

👤 Vanessa Arts

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ vanessa.arts@ifg-muenster.de

EURICSE-Konferenz in Trento, Italien

6th International Workshop on Cooperative Finance and Sustainable Development

Im italienischen Trento fand am 18. und 19. Juni 2015 die bereits sechste Konferenz des „European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises“ (EURICSE) statt. Das Institut für Genossenschaftswesen war durch Florian Klein vertreten, der aktuelle Forschungsergebnisse präsentierte.

Die alljährliche EURICSE-Konferenz ist eine Möglichkeit aktuelle Forschungsergebnisse zu den vielfältigen Herausforderungen für Genossenschaften auf einer internationalen und interdisziplinären Ebene zu diskutieren. Rund 30 Vertreter aus wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen sowie aus genossenschaftlichen Verbänden waren der Einladung von EURICSE in die Hauptstadt des Trentino gefolgt.

Nach der freundlichen Begrüßung durch Silvio Giglio von der Universität Trento und Juan Lopez von Federkasse Italien begann unmittelbar die erste von insgesamt fünf Sessions, in denen jeweils zwei bis drei Teilnehmer Forschungsarbeiten präsentierten und diese im Anschluss zur Diskussion stellten, was von den Teilnehmern auch gerne genutzt wurde. Vor dem Hintergrund zunehmender Regulierungsvorschriften als Folge der Finanzmarktkrise ist es nicht überraschend, dass sich ein Großteil der Workshop-Teilnehmer mit den Auswirkungen auf die europäischen Genossenschaftsbanken beschäftigten. Vom Institut für Genossenschaftswesen in Münster war Florian Klein mit dem Vortrag „The Sustainability of Cooperative Banks: Understanding and Measurement“ vertreten. Er referierte über den Zusammenhang des

MemberValue-Konzeptes mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit und präsentierte erste Ergebnisse einer im März 2015 durchgeführten Befragung unter deutschen Genossenschaftsbanken zu deren Nachhaltigkeitsleistungen, was bei den Teilnehmern

großes Interesse hervorrief. Hierbei wurden gute Anregungen zur weiteren Vorgehensweise eingebracht.

Als Keynote-Speaker der EURICSE-Konferenz konnten in diesem Jahr Detlev Hummel von der Universität Potsdam sowie Alberto Zazzaro von der Universität Ancona gewonnen werden. Detlev Hummel beschäftigte sich in seinem Vortrag mit den Einflüssen der EU-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken und den daraus resultierenden Herausforderungen für das Risikomanagement. Alberto Zazzaro befasste sich mit der Kommunikation in der Bankorganisation, insbesondere in Bezug auf das Kredit scoring.

Insgesamt wusste die Konferenz insbesondere durch die produktive Atmosphäre unter den Teilnehmern zu überzeugen. Doch auch der vielzi-



Das Wahrzeichen von Trento. Schloss Buonconsiglio

tierte Blick über den Tellerrand gelang: So legte beispielsweise Xavier Wilson von der Universität Helsinki den Fokus seiner Forschungsarbeit auf die Situation der Genossenschaftsbanken in Indien, wodurch sich interessante Vergleiche zu den europäischen Gegenstücken ergaben. Neben der Möglichkeit zum informellen Austausch zwischen den Sessions sowie im Rahmen eines Social Dinners trug auch das Flair der norditalienischen Universitätsstadt zum Erfolg der diesjährigen EURICSE-Konferenz bei.

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

Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik

„Münster – das Mekka der Ökonomen“

Nach 1977 und 1993 fand vom 6. bis 9. September 2015 zum dritten Mal eine der renommiertesten Fachtagungen im deutschsprachigen Raum an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Münster statt.

„Münster – das Mekka der Ökonomen“ titelte das Handelsblatt am 8. September 2015 und rückte damit die Jahrestagung der größten Vereinigung deutschsprachiger Ökonomen in den Mittelpunkt. Das Institut für Genossenschaftswesen leitete die lokale Organisation der Tagung. Die Fakultät begrüßte unter der Leitung von Prof. Dr. Theresia Theurl 800 Teilnehmer sowie Vertreter aus Medien, Politik und Wissenschaft. Höchst aktuell war das Thema der Kerntagung „Ökonomische Entwicklung – Theorie und Politik“.

Der Verein für Socialpolitik ist mit ca. 4000 Mitgliedern die größte Vereinigung deutschsprachiger Ökonomen. Die Jahrestagung des Vereins gehört mit seinen über 800 teilnehmenden Mitgliedern zu den größten und renommiertesten Veranstaltungen von Wirtschaftswissenschaftlern im deutschsprachigen Raum.



Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses stellt einen Kernzweck

des Vereins dar und so konnten mit knapp 500 Papieren, mehr denn je, Nachwuchswissenschaftler ihre Arbeiten und Ergebnisse einem breiten Fachpublikum präsentieren. Im Rahmen der inhaltlich breit gefächerten



Vorträge wurden vielfältige Problemstellungen der aktuellen Forschung vorgestellt und diskutiert. So ging es bspw. um Währungsunionen oder Governance als auch um arbeitsmarkt-, steuer- oder industrieökonomische Fragestellungen.

Die Kerntagung war den eingeladenen angesehenen Wissenschaftlern von der Stanford University, der London School of Economics, der Universität Zürich und der Northwestern University vorbehalten. Dieser Tagungsteil, mit dem Oberthema „Ökonomische Entwicklung – Theorie und Politik“, setzte sich sowohl mit der Transmission von Wissen und dessen Auswirkungen auf langfristige Entwicklung als auch mit dem Aufbau von Gesundheitssystemen in Ent-

wicklungsländern, den Anreizstrukturen öffentlicher Verwaltungen oder der imposanten chinesischen Wachstumsentwicklung auseinander. Dabei wurden nach den wissenschaftlichen Vorträgen u. a. auch mit Vertretern der Deutschen Welthungerhilfe und der KfW Bank über die Herausforderungen der praktischen Entwicklungspolitik diskutiert.

In Münster kam das Rahmenprogramm der Tagung ebenfalls nicht zu kurz. Nachdem die Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften (ZBW) am Sonntagabend zum Auftakt in das Münsteraner Schloss eingeladen hatte, verband der traditionelle Mittagsempfang des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) das Kulinarische mit der Frage „Braucht Europa eine Wirtschaftsregierung und einen Austrittsmechanismus aus dem Euro?“. Die Diskussionsrunde unter der Leitung von Marcel Fratscher, Präsident des DIW Berlin, war zusammengesetzt aus Isabel Schnabel, u. a. Mitglied des Sach-





verständigenrates und Michael Burda von der Humboldt-Universität Berlin. Am Abend des 7. Septembers hatte die Deutsche Bundesbank durch Vizepräsidentin Claudia Buch zum Empfang in das LWL Museum für Kunst und Kultur in der Münsteraner Innenstadt eingeladen. Dort wurde der Gustav-Stolper-Preis verliehen, über den die Vereinsmitglieder im Vorfeld der Konferenz abgestimmt hatten. Preisträger in diesem Jahr war Justus Haucap, DICE, Universität Düsseldorf, dessen Arbeiten vor allem hinsichtlich

des öffentlichen Diskurses und Beitrag zur Lösung ökonomischer Pro-



bleme ausgezeichnet wurden. Nach einem dritten intensiven Konferenztag hatte am Dienstagabend der Sparkassenverband Westfalen-Lippe unter dem Motto „Westfälische Erlebniswelten“ in das Mühlenhof Freilichtmuseum eingeladen und den Konferenzteilnehmern so einen weiteren Teil der Region näher gebracht. Die Tagung abschließend, folgten am Mittwoch zwei weitere Höhepunkte. Das war zum Einen die Panelsession

und zum Anderen das Panel der ARGE-Institute, der Präsidenten der führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute.

In der Panelsession liefen vier parallele Diskussionsrunden zu ganz unterschiedlichen, aber nicht minder aktuellen Themen: In einem Panel ging es um die Evaluation von Wirtschaftspolitik, in dem u.a. ein Vertreter der OECD, des Bundesministeri-



ums für Wirtschaft und Energie und des Nationalen Normenkontrollrates

JAHRESTAG DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK Münster - das Mekka der Ökonomen

von: Norbert Häring
Datum: 08.09.2015 14:18 Uhr • Update: 08.09.2015, 14:49 Uhr

zusammen kamen. Ein weiteres Panel stellte die drängende Frage „Paris 2015: Was kommt nach dem Kyoto Protokoll?“. Auch hier saßen Vertreter aus Wissenschaft und Praxis zusammen, u. a. vom Institut für Weltwirtschaft in Kiel, der Universität zu Köln sowie den Vereinten Nationen und debattierten klimapolitische Fragen.



Vertreter von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, des Handelsblattes sowie der Universitäten Linz und Düsseldorf tauschten sich über die Bedeutung von Rankings in der Wissenschaft aus. Das vierte Panel befasste sich mit der „Normalisierung der Geldpolitik: USA vs. Europa“. Zentralbanker aus Deutschland, Andreas Dombret, aus Österreich, Martin Summer und der Schweiz, Carlos Lenz, diskutierten und evaluierten mit

Klaus Masuch von der Europäischen Zentralbank und Keith Kuester von der Universität Bonn verschiedene Szenarien.



Die ARGE-Institute in der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute organisierten eine prominente Runde. Ihre Präsidenten Hans-Werner Sinn, ifo Institut, Dennis Snower, ifW Kiel, Christoph Schmidt, RWI Essen, Reint Gropp, IW Halle, Lars Feld, Walter Eucken Institut und Clemens Fuest,



ZEW Mannheim diskutierten das Thema „Ungleichheit in Deutschland“. Vorrangig ging es um die Frage, ob Ungleichheit besteht und auf welche Art sie reduziert werden könnte. Die voll besetzte Aula im Münsteraner Schloss bildete mit einer



letzten angeregten Diskussion den Abschluss einer gelungenen Konferenz an der Westfälischen Wilhelms-



Universität Münster. Viele Teilnehmer lobten die Münsteraner Mannschaft und die Atmosphäre, die sie geschaffen haben, und so folgt auf 1977 und 1993 ein erfolgreiches 2015.

Die nächste Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik findet vom 4. bis 7. September 2016 in Augsburg statt.

Information

Weitere Impressionen zur Jahrestagung in Münster finden Sie auf unserer Konferenzhomepage <http://www.wiwi.uni-muenster.de/vfs/impressionen/>.

☞ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

Kennenlernabend am IfG am 29.10.2015

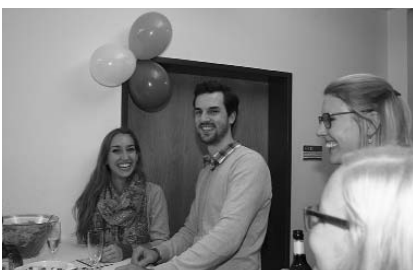
15 Jahre Kennenlernabend am Institut für Genossenschaftswesen

Welche Vorlesungen werde ich besuchen können? Wie läuft die Anmeldung zu wissenschaftlichen Arbeiten ab? Welche Seminare werden angeboten? Für diese und viele weitere Fragen stand Frau Prof. Dr. Theresia Theurl mit ihrem Team beim 30. Kennenlernabend des IfG für die Studierenden bereit.

Nachdem in den letzten Semestern stets Länder wie Brasilien, Italien oder die USA im Fokus des Abends standen, gab es in diesem Semester einen ganz anderen Anlass: Das 15-jährige Jubiläum des Kennenlernabends wurde offiziell von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl am Donnerstag, den 29. Oktober 2015 am IfG eingeleitet.



Hierfür versammelten sich mehr als 100 Studierende in den Räumen des Instituts für Genossenschaftswesen und tauschten sich zu spannenden Themen nicht nur untereinander, sondern auch mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts aus.



Im Anschluss an eine kurze Begrüßungsrede durch Prof. Theurl wurde das Buffet eröffnet und die Studierenden konnten sich bei diversen Snacks, Pizzen, Salaten und verschiedenen Getränken sowohl über klassische Themen, bezogen auf das kommende Semester, als auch über tagesaktuelle Geschehnisse, wie z. B. die anhalten-



den konnten sich bei diversen Snacks, Pizzen, Salaten und verschiedenen Getränken sowohl über klassische Themen, bezogen auf das kommende Semester, als auch über tagesaktuelle Geschehnisse, wie z. B. die anhalten-

de Flüchtlingsdebatte oder den Abgasskandal um den VW-Konzern, austauschen. In einer entspannten Atmosphäre wurde kontrovers diskutiert und unterschiedlichste Standpunkte ausgetauscht.



Der Kennenlernabend des IfG, welcher inzwischen zur Tradition für Prof. Theurl und ihr Mitarbeitererteam geworden ist, baut jedes Semester zwischen den wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts und den neuen Studierenden eine Brücke. Der direkte Kontakt erleichtert den Einstieg ins Studium, um Netzwerke zu knüpfen und diese über die kommende Zeit am IfG aufrecht zu erhalten und zu fördern.



Erst spät fand der Kennenlernabend sein Ende und das IfG ist über die rege Teilnahme zum Jubiläumsabend sehr glücklich. Das Team des IfG freut sich, auch im nächsten Semester zahlreiche Studierende begrüßen zu dürfen.

Samet Kibar
(0251) 83-2 28 03
06lit@wiwi.uni-muenster.de

Samet Kibar
(0251) 83-2 28 03
06lit@wiwi.uni-muenster.de

Vorträge

Theresia Theurl

*Bauen, renovieren, modernisieren – Marktherausforderungen erkennen und meistern**

Gebäude sind die Grundlage für die Schaffung eines MemberValues für die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften. Um grundlegende Entscheidungen zu treffen über Bauen, Renovieren, Modernisieren, aber auch über Rückbau oder Abriss, ist zu prognostizieren wie sich die Zahl der Mitglieder und ihrer Präferenzen entwickeln und ebenso wie es mit dem Gebäudebestand und den Baukosten bestellt ist.

Um diese Aufgaben zu bewältigen und Handlungsoptionen zu konkretisieren, bedarf es konkreter Vorstellungen über zukünftige Entwicklungen. Im Vordergrund stehen dabei die Nachfrage nach Wohnungen und Gebäuden sowie die Entwicklung des Wohnungsbestandes, der Baukosten und deren Struktur. Zunehmend gewinnen daneben die politischen Rahmenbedingungen an Bedeutung. Zu beachten gilt es dabei immer, dass es um Entscheidungen geht, die mit

langfristigen Bindungen verbunden sind sowie dass mit Prognosen zu arbeiten ist, deren Grenzen nicht vernachlässigt werden dürfen.

Nachfrageentwicklung

Die demografischen Perspektiven sind bekannt, wenngleich sie nach wie vor zu wenig berücksichtigt werden. Wichtig ist es, die Dominanz der „über 60-jährigen“ in der Bevölkerung ab etwa 2020 zu beachten. Diese Perspektive ist relativ robust gegenü-

ber unterschiedlichsten Zuwanderungsszenarien. Bedeutend ist auch, dass nur wenige Wachstumsregionen bestehen, diese vor allem im Metropolumfeld. Die Alterung der Bevölkerung betrifft alle Regionen, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß. Weniger betroffen sind die Ballungsräume, stark betroffen sind die neuen Bundesländer.

Wohnungsgenossenschaften

Die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften sind im Durchschnitt älter als der Bevölkerungsdurchschnitt. Wie empirische IfG-Studien zeigen sind die älteren Mitglieder zufriedener, während jüngere Mitglieder tendenziell abweichende und höhere Ansprüche stellen. Die Altersstruktur ihrer Mitglieder und deren Entwicklungsperspektiven sollte also von allen Wohnungsgenossenschaften im Auge behalten werden.

Baukosten

Etwa 75% des Wohnungsbestandes in Deutschland ist älter als 30 Jahre und

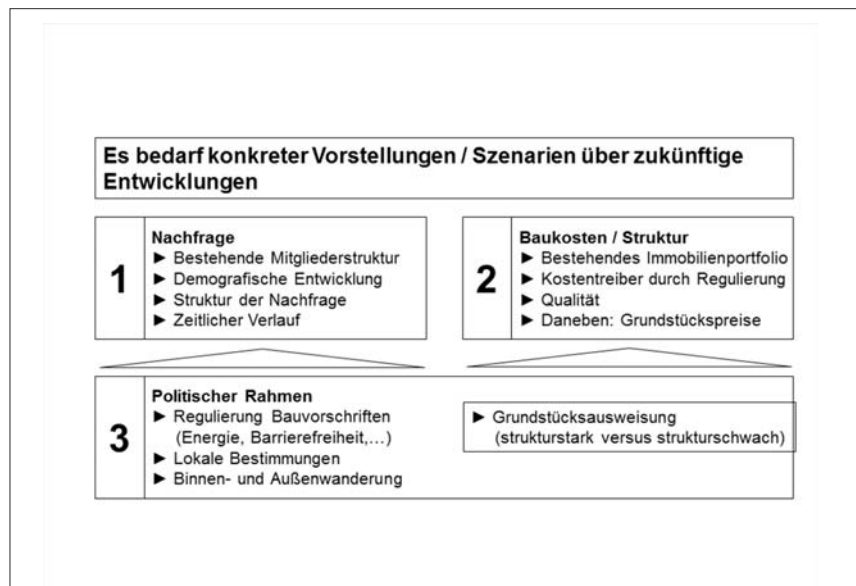


Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

mehr als 25% ist älter als 60 Jahre. Dabei zeigen sich große regionale Unterschiede im Segment der Wohnungen mit Baujahren zwischen 1948 und 1979. Neben dem Alter der Gebäude sind es die Baukosten, die für die thematisierte Fragestellung von Bedeutung sind. Es sind besonders die höheren energetischen Anforderungen, die zu einem deutlichen Anstieg der Baukosten beigetragen haben. Etwa 37% der Kostenerhöhungen sind regulierungsgetrieben. Zusätzliche preissteigernde Faktoren sind die Ausweitung der Flächenansprüche an das Wohnen sowie höhere Qualitätsansprüche, insbesondere bei Bad und Küche. Dazu kommen mehrere kostenintensive DIN-Normen sowie lokale Anforderungen und Regulierungen neben der Entwicklung der Grundstückspreise, vor allem in den strukturstarken Regionen.

Politischer Rahmen

Wohnungsgenossenschaften sind in regulatorischer Hinsicht derzeit mit der gleichzeitigen Forderung nach der Bereitstellung von günstigem Wohnraum bei Erhaltung ihrer Wirtschaftskraft konfrontiert. Dabei treffen kostenseitig wirksame auf ertragsseitig wirksame Regulierungen. Erstere sind energetische Anforderungen und solche an die Barrierefreiheit. Dazu kommen sowohl regulatorische Vorgaben hinsichtlich Brand- und Lärmschutz, als auch ein unzureichender Grundstücksausweis in strukturstarken Regionen. Die ertragsseitig wirksamen Regulierungen kommen vor allem aus der Mietpreislösung sowie



Entscheidungsgrundlagen

dem großzügigen Grundstücksausweis in strukturschwachen Regionen.

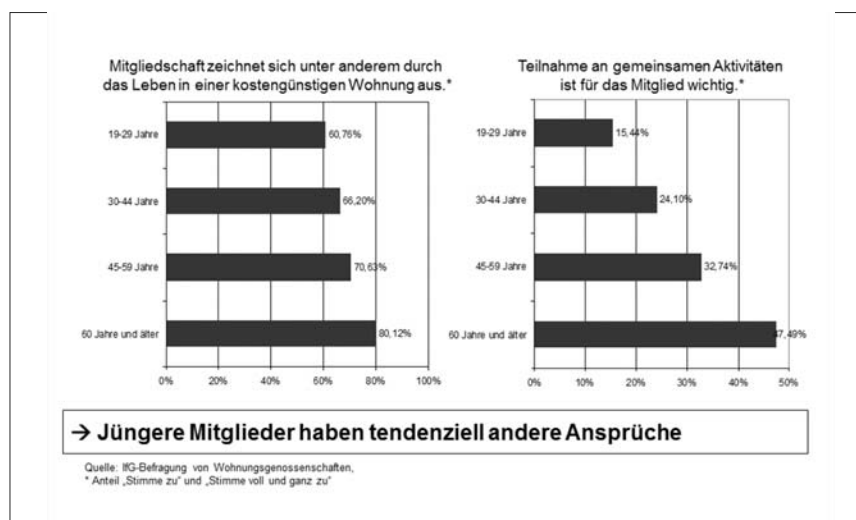
Bauland

Wird das verfügbare Bauland für den Mietwohnungsbau in die Analyse einbezogen, gilt für strukturstarke Regionen, dass die Grundstückspreise die Mieten treiben, was mit einem Trend zu höheren Qualitäten verbunden ist. In strukturschwachen Gebieten können die Mieten hingegen die Baukos-

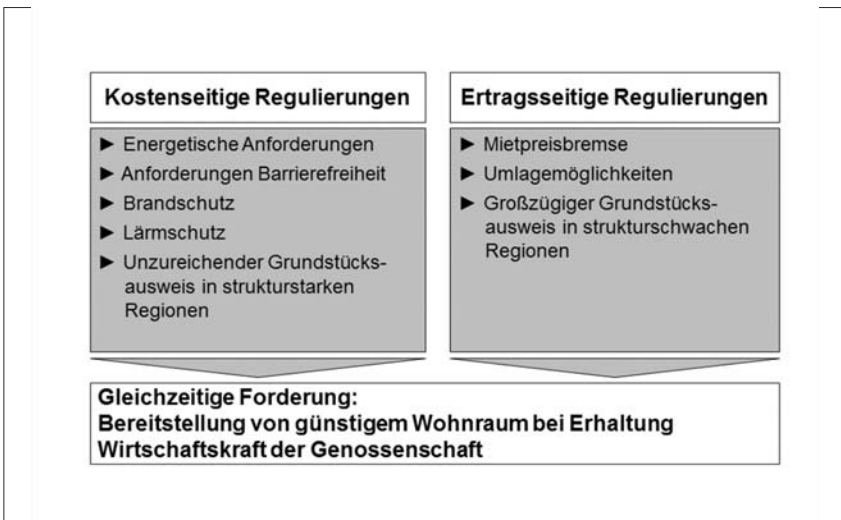
ten nicht decken. In der Folge entsteht hier ein Druck auf Mieten und Immobilienpreise. Es kommt zu unkoordinierten Rückbauaktivitäten und zu einer unzulänglichen Quartierskoordination. Lösungen sind von den Wohnungsgenossenschaften in beiden Lagen gefragt.

Aufgaben

Es gilt im Ergebnis einige Aufgaben zu bewältigen. Diese liegen in den



Haltung und Ansprüche (Auswahl) – Nach Altersgruppen



Politische Rahmenbedingungen

Bereichen der Analyse, der Planung, aber auch der Kommunikation. Die Analyse hat sich vor allem auf die Entwicklungen im Mitgliederbestand sowie bei potenziellen Nachfragern zu beziehen. Informationen über Altersstruktur, Familienstand und -größe, Einkommen und erwartete Mietdauer, Wohnpräferenzen und Zufriedenheit sind zu beobachten und zu erheben, falls nicht vorhanden. Auch der Wohnungsbestand hinsichtlich Alter, Schnitt und Größe, Lage, Ausstattung, Energieverbrauch und Barrierefreiheit sollte möglichst detailliert bekannt sein. Wichtig ist, dass die Indikatoren mit ihren aktuellen Werten fortgeschrieben und Erwartungen berücksichtigt werden. Dies gilt für den Wohnungsbestand und die Nachfrage nach ihm. Aktuelle oder zukünftige Misfits haben auf dieser Grundlage erkannt zu werden und Planungsbenchmarks sind abzuleiten.

Planung

Das Planungsziel muss in der Schaffung eines dauerhaften Fits zwischen Wohnungs- und Mitgliederbestand

bestehen. Dabei sind fortlaufende von projektorientierten Aufgaben zu unterscheiden. Fortlaufende Aufgaben bestehen in der Beobachtung und Beeinflussung der Mitgliederstruktur, in der Erfassung projektübergreifender Einsparungen, Synergien und in einer projektübergreifenden Bauplanung. Die projektorientierten Planungsaufgaben ergeben sich vor allem aus der Entscheidung über Sanierung, Abriss und Neubau. Als Projektaufgaben stellen sich die Festlegung von Schnitten, Ausstattungsbedarfen und energetischen Anforderungen, ggf. vorübergehende Umsiedlungen, die Umfeldgestaltung sowie bei Bedarf das Konfliktmanagement.

Kommunikation




Eine eigenständige und herausfordernde Aufgabe, die nie endet, stellt eine gute und zweckgerechte Kommunikation dar. In ihrer internen Dimension geht es um Informationen über Abriss und Sanierung, eine Begründung von Entscheidungen, die frühzeitige Integration der Mitglieder in die Planung, die Unterstützung der

Mitglieder im Falle von Abriss oder Neubau. Eine gelungene externe Kommunikation setzt am Aufbau einer starken lokalen Marktposition an und nutzt dafür konkrete Bauprojekte. Eine starke Positionierung hilft beim Abbau vorhandener Misfits, was insbesondere in strukturschwachen Regionen die Bewältigung von Herausforderungen erleichtern kann.

Fazit

Die Schaffung, der Abriss und die Veränderung von Gebäuden haben unmittelbaren Einfluss auf die Höhe und die Struktur des MemberValues, der für die Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften geschaffen werden kann. Es handelt sich um grundlegende und langfristig wirksame Weichenstellungen, die sowohl eine sorgfältige Analyse, eine vorausschauende Planung, als auch eine gute Kommunikation nach innen und nach außen erfordern.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 26. Symposiums für Wohnungsgenossenschaften in Münster am 27.10.2015.*

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

Theresia Theurl

*Gesellschaftliche Verantwortung für Genossenschaften**

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist zu einem sehr wichtigen Thema geworden. Menschen fordern zunehmend eine höhere Verantwortungsbereitschaft von Unternehmen. Dies ist eine Entwicklung, die durch die globale Finanzmarktkrise einen starken Impuls erhalten hat. Sie hängt damit zusammen, dass sich Menschen Sorgen machen und mehr Sicherheit wünschen. Welche Konsequenzen sind damit für Genossenschaften verbunden?

Seit einigen Jahren ist eine generelle und gestiegene Kritik an Unternehmen und der Wirtschaft generell festzustellen. Dabei wird zunehmend zwischen einzelnen Unternehmertypen differenziert, wenn Forderungen an das Verhalten von Unternehmen gestellt werden. Die Forderung nach der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen hängt nicht zuletzt mit den Sorgen zusammen, die sich Menschen über gesellschaftliche Herausforderungen, wie Demografie, Umwelt, Sicherheit u. a., machen.

Vertrauen

Befragungen ergeben, dass das Vertrauen von Menschen in Unternehmen gelitten hat. Aus diesen Befragungen lässt sich auch in Erfahrung bringen, wodurch das Vertrauen in Unternehmen gefördert wird und welche Ansatzpunkte zur Erhöhung von Vertrauen daher erfolgversprechend sind. Im Vordergrund stehen vor allem die Qualität von Produkten und Leistungen, die Kommunikation mit den Kunden, der Umgang mit den Mitarbeitern, eine verantwortungsvolle Reaktion auf Krisen und Probleme, die Berücksichtigung ethischer Regeln

sowie transparente Geschäftspraktiken.

Forderungen

Menschen fordern also sowohl Ehrlichkeit und Transparenz, als auch Nachhaltigkeit und eine langfristige Orientierung. Sie wünschen sich Identität, Verankerung und Nähe ebenso wie Kontrollmöglichkeiten. Sie fordern Stabilität und Sicherheit. Dies legt die Frage nahe, ob es nicht diese Forderungen sind, die mit den Merkmalen von Genossenschaften korrespondieren und diese von anderen Unternehmen abheben.

Genossenschaften

Zur Beantwortung dieser Frage ist daran zu erinnern, dass Genossenschaften private Unternehmen mit wirtschaftlichen Zielen sind, deren Anteile jedoch nicht auf Finanzmärkten gehandelt werden. Es handelt sich nicht um Non-Profit-Organisationen, sie können, müssen und dürfen Gewinne machen. Genossenschaften gehören auch nicht zu einer – ohnehin nicht klar definierten und abgegrenzten – Solidarischen Ökonomie. Es handelt sich auch nicht um staatliche Instrumente. Sie verfolgen hingegen

ein Geschäftsmodell mit gesellschaftlicher und regionaler Verantwortung. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass manche Genossenschaft in der täglichen Praxis ihr klares Profil auch vergessen kann und damit nicht nur ihren natürlichen Vorteil bei der gesellschaftlichen Verantwortung verliert, sondern auch wichtige Einflussfaktoren für ihre Wirtschaftskraft.

Unterschiede

Festzuhalten ist, dass die Menschen am wenigsten Vertrauen in börsennotierte und in staatliche Unternehmen haben. Vertrauensvorteile weisen Unternehmen mit privaten Eigentümern sowie mittelständische Unternehmen auf. Besonders stark ausgeprägt ist es in Familienunternehmen. Da ist es interessant, dass Genossenschaften in diese Kategorie einzuordnen oder dieser bezüglich ihrer Merkmale ähnlich sind. Sie sollten sich dieser Gegebenheiten bewusst sein und sie auch in der internen und externen Kommunikation einsetzen.

Marktstruktur

Gerade Wohnungsgenossenschaften können diese Merkmale argumentativ

▶	Generelle und gestiegene Kritik an Unternehmen und Wirtschaft
▶	Gestiegene Forderungen an Unternehmen
▶	Zunehmende Differenzierung zwischen Unternehmen
▶	Gesellschaftliche Herausforderungen (Demografie, Umwelt, Flüchtlinge, ...)
▶	Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen

Menschen machen sich Sorgen...

nutzen, sind sie doch auf einem Markt tätig, auf dem sie in Konkurrenz zu privaten Gesellschaften mit Investorendominanz sowie zu öffentlichen Unternehmen, in und mit denen die Politik ihre Ziele umsetzt, stehen. In diesem Umfeld ist die MemberValue-Orientierung der Wohnungsgenossenschaften eine Besonderheit. Sie stellt sicher, dass der Mitglieder- den Investoreneinfluss ersetzt und kein Kapitalabfluss stattfindet. Klare Gewinnregeln sowie der Zwang zum wirt-

schaftlichen Erfolg ergänzen die Konsequenzen einer solchen Orientierung. Die Verbindung mit den genannten Forderungen an Unternehmen ist offensichtlich.

Solidarität

Die Verbindungslinien erhöhen sich noch, wenn zusätzlich die gesamtwirtschaftlichen Effekte berücksichtigt werden, die die Aktivitäten von Genossenschaften nach sich ziehen. Diese können zusammengefasst wer-

den in die Solidarität mit Menschen des Standorts und den folgenden Generationen. Zusätzlich wird wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. Die Aufwertung und Stabilisierung von Lebens- und Wirtschaftsräumen durch Genossenschaften im Allgemeinen und Wohnungsgenossenschaften im Besonderen bringt die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung klar zum Ausdruck. Sie ist Ergebnis des genossenschaftlichen Geschäftsmodells und nicht ein im Nachhinein ergänztes Programm einer Corporate Social Responsibility.

Fazit

Genossenschaften und deren Entscheidungsträger erfüllen die aktuellen Forderungen der Menschen an Unternehmen, sofern sie an ihrem Geschäftsmodell und der damit verbundenen MemberValue-Orientierung festhalten. Wenn sie die Zufriedenheit der Mitglieder erhalten und insgesamt gute wirtschaftliche Ergebnisse vorweisen können, bleibt ihnen die Wertschätzung durch die Gesellschaft nicht versagt. Exzellente Beispiele dafür existieren.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der Wohnbau Lemgo eG am 25.06.2015 in Lemgo.*

▶	... 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...

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

Theresia Theurl

*Selbstverwaltung in der Genossenschaft: Ein Muss für den Geschäftserfolg?**

Zahlreiche Menschen artikulieren heute den Wunsch nach Partizipation in der Gesellschaft und in Unternehmen. Eine deutliche Zunahme des bürgerschaftlichen Engagements ist ebenso festzustellen wie der Wunsch nach Informationen, nach Kontrolle sowie nach Mitsprache. Es existiert also eine Nachfrage nach Partizipation. Wohnungsgenossenschaften – wie alle anderen Genossenschaften auch – bieten ein Angebot an Partizipation. Wird es angenommen und wirkt es sich positiv auf den Geschäftserfolg aus? Dies sind grundlegende Fragen, denen im Weiteren nachgegangen werden soll.

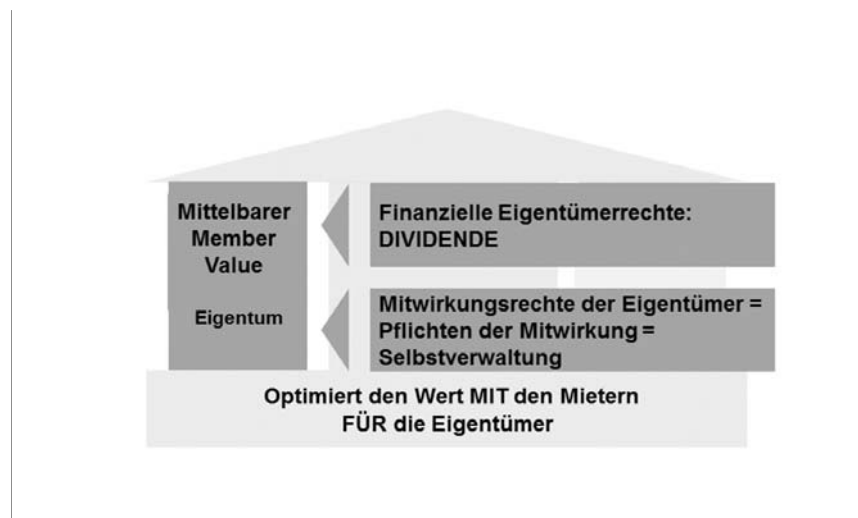
Die Mitglieder stehen im Zentrum der Wohnungsgenossenschaften und diese legt ihre Aktivitäten so fest, dass ein unmittelbarer, ein mittelbarer und ein nachhaltiger MemberValue entsteht. Dabei setzt sich der mittelbare MemberValue aus zwei Komponenten zusammen, die diversen Eigentümerrechten entsprechen. Dies sind erstens die finanziellen Eigentümerrechte, meist in Form einer Dividende. Dazu kommen zweitens die Mitwirkungsrechte der Eigentümer, die gleichzeitig auch als Eigentümerpflichten zu interpretieren sind. Sie können auch als Selbstverwaltung, als Partizipation oder – etwas allgemeiner – als ehrenamtliches Engagement verstanden und bezeichnet werden.

Partizipation

Eine weitere Konkretisierung und Differenzierung ist nötig, wobei die finanziellen Eigentümerrechte nun nicht mehr weiter in die Betrachtung einbezogen werden sollen. Zu unterscheiden sind Kontrollrechte, wie sie typischerweise der Aufsichtsrat ausübt. Dies ist nicht anders als in ande-

ren Gesellschaftsformen, mit dem fundamentalen Unterschied, dass es Genossenschaftsmitglieder sind, die diese weitreichende Aufgabe erfüllen. Entscheidungsrechte werden von allen Mitgliedern oder ihren Vertretern in der Mitglieder- oder Vertreter-

den meist auf Initiative des Vorstands geschaffen werden. Die Organisationsrechte werden häufig ausgeübt, indem Aktivitäten zugunsten von Mitgliedern gesetzt werden. Zahlreiche Beispiele für Nachbarschafts- und Quartiersaktivitäten ließen sich an-



Mitglieder als Eigentümer

versammlung wahrgenommen. Dazu kommen Beratungsrechte, die grundsätzlich allen Mitgliedern zukommen, die jedoch in der Praxis aktives Engagement und die Existenz entsprechender Gremien voraussetzen. Sie wer-

führen, ebenso das aktive Einfordern zusätzlicher und neuer Leistungen durch die Mitglieder. Tendenziell wird hier die Initiative eher bei aktiven Mitgliedern liegen, die näher an den Bedürfnissen sind.



Mitgliederrechte und -pflichten

Wohnungsgenossenschaften

Wenn die strategische Orientierung der Wohnungsgenossenschaften im MemberValue besteht, dann führt dies zur Notwendigkeit einer besonderen Eigentümerkontrolle durch die Mitglieder. Die Mitgliederbindung an die Genossenschaft ist eine besondere Aufgabe und Herausforderung. Sie kann durch eine spezielle Bindung an das genossenschaftliche Geschäfts-

modell, durch die Zufriedenheit mit den Leistungen der Genossenschaft oder durch das Vertrauen in die Handlungen der genossenschaftlichen Funktionäre, das jedoch in einem längeren Zeitraum aufzubauen ist, erreicht werden.

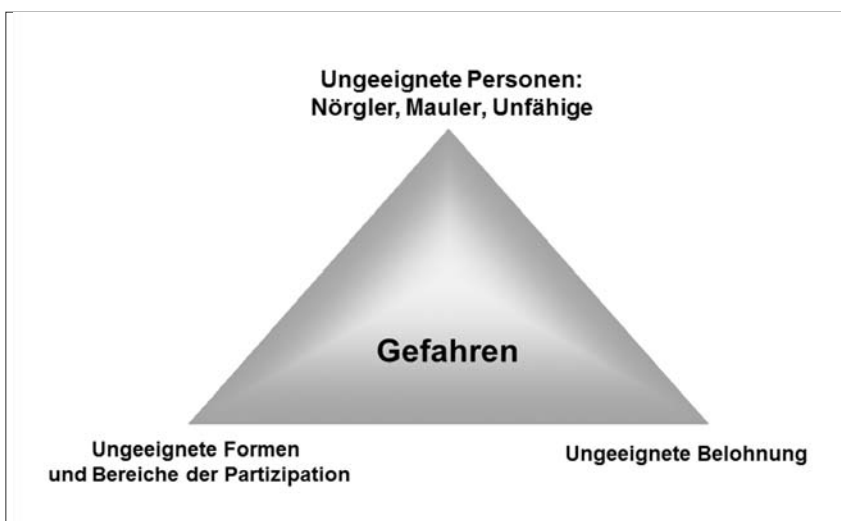
Herausforderungen

Eine intensive Partizipation der Mitglieder ist für Genossenschaften nicht nur mit Vorteilen, sondern auch mit

Herausforderungen verbunden. Diese haben unterschiedliche Wurzeln. Gefahren entstehen durch ungeeignete Formen und Bereiche der Partizipation ebenso wie durch eine ungeeignete Belohnung. Am schwierigsten ist es jedoch, Lösungen dafür zu finden, dass es manchmal ausgerechnet ungeeignete Personen sind, die sich dazu berufen fühlen, die Interessen der Mitglieder aktiv wahrzunehmen. Diese können sachlich unfähig für die Aufgaben sein oder sich durch besondere persönliche Merkmale auszeichnen, Kritiker sprechen von „Nörglern“ oder „Maulern“. In einem solchen Umfeld kann die Mitgliederpartizipation den Geschäftserfolg auch verhindern. Es ergeben sich fast unlösbare Konfliktfelder. Diese lähmen das Engagement und führen zur Vergeudung von Energie und Werten. Es kommt zu Frustration der Beteiligten und Betroffenen. Im Ergebnis können wichtige Weichenstellungen verhindert werden. Damit sollte klar geworden sein, dass ein „Management von Partizipation“ erforderlich ist.

Pro Partizipation

Zuerst ist die Frage zu klären, was aus der Sicht der Mitglieder für deren Partizipation spricht. Dies können sowohl individuelle Interessen als Mitglied sein, als auch das Eigentümerinteresse an der Genossenschaft. Ideal ist es dabei, wenn ein „Ehrenamtlicher“ zuallererst die Genossenschaft versteht, aber auch ergebnisorientiert sowie kommunikationsfähig ist. Dazu sollte er unbequem und mutig sein. Vor allem aber sollte er sich seiner



Gut gemeint...
...ist nicht immer gut gemacht

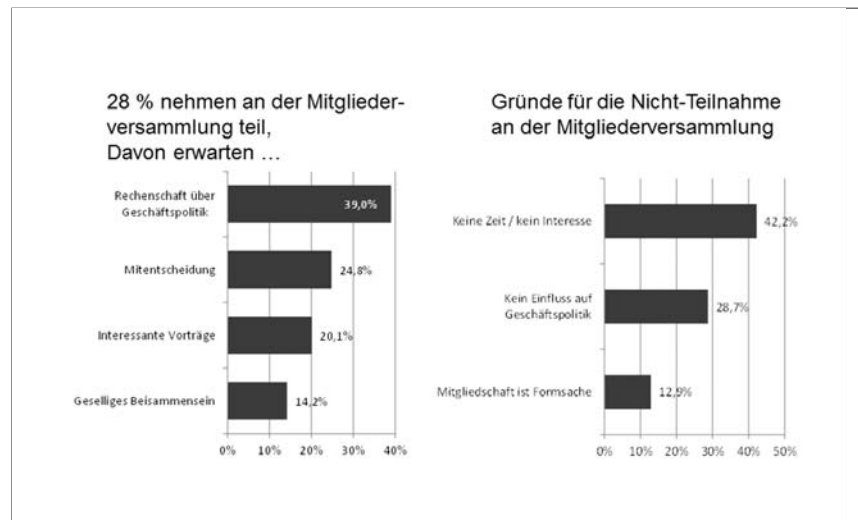
Verantwortung bewusst sein. Er muss die Genossenschaft als Ganzes im Auge haben.

Contra Partizipation

Faktisch ist es so, dass die Partizipation der Mitglieder in Wohnungsgenossenschaften im Durchschnitt nicht besonders hoch ist, wenngleich sich dies in einzelnen Unternehmen abweichend darstellt. Dies gilt sowohl für die Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement, wie auch zur Teilnahme an der Mitgliederversammlung sowie der Ausübung der Stimmrechte von Mitgliedervertretern. Als Gründe für eine zurückhaltende Partizipation werden fehlendes Interesse, eine mangelhafte Identifikation als Eigentümer sowie zu wenige Einflussmöglichkeiten genannt. Daneben können auch eine hohe Zufriedenheit und die konsequente Delegation an das Management als Ursachen wahrgenommen werden. Schließlich halten sich manche Genossenschaften mit einem Angebot an Partizipation zurück und fördern ein solches nicht aktiv.

Partizipationsmanagement

Ein Partizipationsmanagement ist also erforderlich, ein optimaler Grad an Partizipation entsteht nicht von selbst. Dabei ist Differenzierung notwendig. Selbstverwaltung bedeutet nämlich nicht, die Aufgaben des Vorstands zu übernehmen. Und es gilt konsequent zu klären, in welchen Bereichen Selbstverwaltung tatsächlich zum Geschäftserfolg beiträgt. Zuallererst



Mitgliederversammlung

muss eine Wohnungsgenossenschaft entscheiden, welche Priorität der Partizipation zugewiesen wird. Dabei ist die gesetzlich vorgegebene Mitwirkung, z. B. in der Mitglieder- oder Vertreterversammlung, von einer darüber hinausgehenden Mitwirkung in Beiräten oder anderen Aktivitäten zu unterscheiden.

Fazit

Damit die gesetzlich vorgegebene Mitwirkung zum Geschäftserfolg beiträgt, ist die Information der Mitglieder im Vorfeld, die aktive Entscheidungsvorbereitung sowie die Aufbereitung und Kommunikation der Ergebnisse im Nachhinein unabdingbar. IfG-Untersuchungen zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Informationsgrad und der Mitwirkung an der Mitglieder- und Vertreterversammlung gibt. Damit eine über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgehende Mitwirkung zum Geschäftserfolg führt, zählt auch hier die Information über die genossenschaftlichen Besonderheiten zu einer

wesentlichen Voraussetzung. Dazu kommt, dass die Partizipationsbereiche bewusst zu entscheiden und die Aufgaben zu definieren sind. Es gilt darüber hinaus Verantwortliche zu wählen sowie die Ergebnisse sichtbar zu machen und zu belohnen. Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass die Selbstverwaltung den Geschäftserfolg positiv beeinflusst, wenn sie nicht dem Zufall überlassen bleibt.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Genossenschaftskonferenz der Baugenossenschaft Freie Scholle eG am 20.11.2015 in Bielefeld.*

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

Theresia Theurl

Strategische Herausforderungen für Genossenschaftsbanken*

Es sind keine einfachen Zeiten für Banken, auch nicht für die Genossenschaftsbanken in Deutschland. Es sind größere Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind. Sie betreffen nicht nur die einzelnen Banken, sondern werden auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe haben.

Die Zusammenarbeit in der Gruppe ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Genossenschaftsbanken. Die Governancestrukturen mit ihrer langen Tradition ermöglichen sowohl Verankerung und Dezentralität als auch Effizienz und Gemeinsamkeit. Durch die Kombination entstehen die Wettbewerbsvorteile der genossenschaftlichen Gruppe. Es stellt sich daher die Frage, ob die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen eine Readjustierung der Zusammenarbeit nahelegt, oder ob es zu einer Veränderung in der Kombination zentraler und dezentraler Elemente kommen wird oder kommen sollte.

Herausforderungen

Die aktuellen Herausforderungen stammen sowohl aus den Entwicklungen auf den relevanten Bankenmärkten als auch aus der Politik mit ihren regulatorischen Elementen. Konkretisiert werden können sie als gesellschaftliche, technologische, rechtliche sowie geldpolitische Faktoren, die zusätzlich miteinander in Wechselwirkung stehen.

Demografie

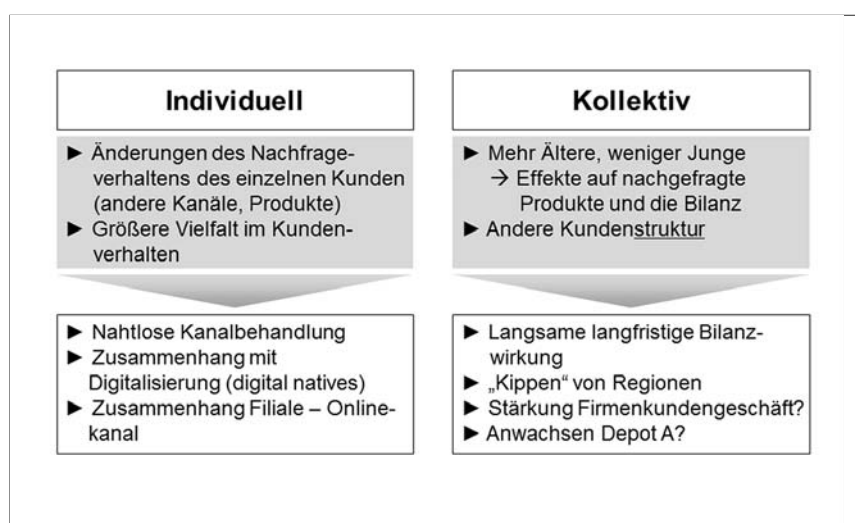
Als gesellschaftliche Einflussfaktoren auf das Bankgeschäft ist eine Veränderung von Werten zu berücksichtigen, die insgesamt eine eher kritische

Einstellung von Menschen – in ihrem gesellschaftlichen Zusammenwirken – zu Banken mit sich bringt. Am stärksten beginnen jedoch die demografischen Kräfte zu wirken, die ebenso in diese Kategorie einzuordnen sind. Sie verändern nicht nur das Verhalten der einzelnen Kunden, sondern bedingen auch eine andere Kundenstruktur. Insgesamt wird sich tendenziell das Aktivgeschäft, als „junges Geschäft“ reduzieren, was den Passivüberhang erhöhen wird.

Digitalisierung

Das Kürzel der Digitalisierung fordert als technologische Entwicklung auch die Banken mit ihrem traditionellen Geschäftsmodell heraus und zwar in unterschiedlichsten Elementen und

Bereichen. Die Merkmale der Digitalisierung erhöhen nicht nur den Wettbewerb für die Banken, sondern sie drängen zu Veränderungen, die nicht nur den Zahlungsverkehr betreffen, sondern auch das Passiv- sowie das Aktivgeschäft. Grundsätzliche Produkt-, Produktions- und Verhaltensmerkmale sind die Kanäle, über die neue Anforderungen wirksam werden. Starke Skaleneffekte sowie die Möglichkeit zur Standardisierung und zur Bündelung von Informationen, die prozessorientierte Informationsverarbeitung sowie der Wunsch nach einer Ausweitung des Zugangs zu Bankleistungen sind nur einige Beispiele dafür. Die damit verbundene Erhöhung der Transparenz erhöht



Effekte der Demografie

Zahlungsverkehr	Neue Zahlungssysteme → Paypal → Konkurrenz von Non-Banks → Konkurrenz von Plattformen	→ Plattform mit starken Skaleneffekten → Ausstrahlung auf andere Geschäftsbereiche möglich
Passivgeschäft	Neue Anbieter → P2P-Lending, Vermittlungsgeschäft (auxmoney, smava) Standardisierung → Firmenkundengeschäft (?)	→ Plattform mit starken Skaleneffekten → Nutzung von Informationsbündelungen → Automatisierte Entscheidung
Aktivgeschäft	Neue Anbieter → P2P-Lending → Wagnisfinanzierungen → Automatisierte Anlageempfehlungen mit ETFs	→ Nutzung von Informationsbündelungen → Automatisierte Entscheidung → Welche Vorteile hat Beratung?

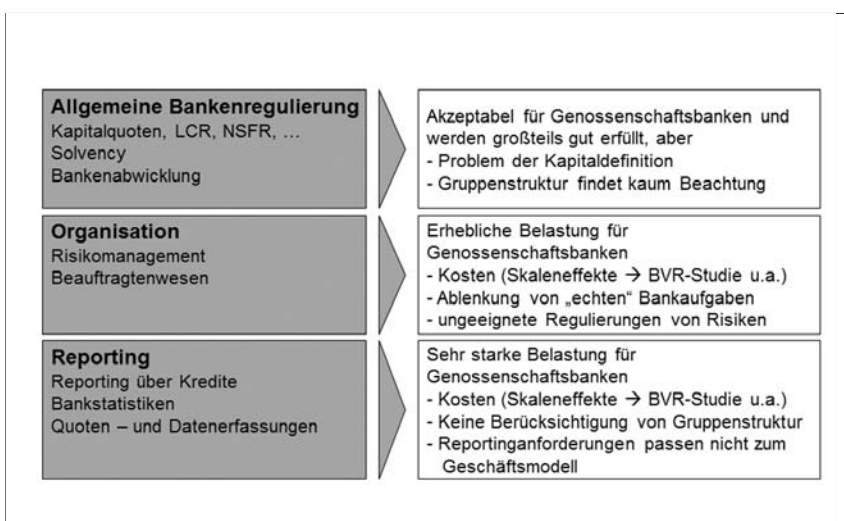
Effekte der Digitalisierung

auch den Druck auf die Margen im Zins- und Provisionsgeschäft.

Bankenregulierung

Allgegenwärtig sind derzeit die Anforderungen an Banken, die eine intensiviertere Regulierung mit sich bringt. Aus der Sicht der Genossenschaftsbanken ist insgesamt festzustellen, dass ihre Funktion in der Finanzierung der Realwirtschaft von der Regulierung verbal zwar anerkannt und gelobt wird, während dies in der konkreten Umsetzung der Regulatorik

jedoch wenig Niederschlag findet und immer wieder eingefordert werden muss. Im Fokus der Bankenregulierung stehen die großen Banken und deren Geschäftsmodelle. Die Besonderheiten der Genossenschaftsbanken und ihrer Zusammenarbeit in der Gruppe werden nur unzulänglich berücksichtigt. Es hat sich bestätigt, dass die arbeitsteilige Gruppenstruktur und die daraus folgenden Ansatzpunkte für die Regulierung nicht einfach zu kommunizieren sind. Im Ergebnis zeigen sich erhebliche Belas-



Regulierungsherausforderungen für Genossenschaftsbanken

tungen für Genossenschaftsbanken, die vor allem aus den Vorgaben für das Risikomanagement sowie für die zahlreichen Reportingvorschriften entstehen. Weniger herausfordernd stellt sich für Genossenschaftsbanken die Erfüllung der Eigenkapital- und Liquiditätsquoten dar.

Niedrigzinsumfeld

Die seit Jahren niedrigen Zinsen, deren Ende nicht abzusehen ist, bergen besonders für jene Banken große Anforderungen, die sich auf die Kreditvergabe an die Realwirtschaft konzentrieren. Dies tun die Genossenschaftsbanken seit jeher. Daher sind sie stärker von Zinserträgen abhängig. Sie kommen also sowohl ertragsseitig als auch kostenseitig unter Druck, durch die Zinssätze und durch die Regulierungsmaßnahmen. Mit dem Andauern des aktuellen Zinsumfeldes steigen auch diese Herausforderungen.

Lösungen

Wird abschließend nach möglichen Lösungen für die skizzierten strategischen Herausforderungen gefragt, so sind diese sehr wohl vorhanden. Sie erfordern allerdings eine aktive Herangehensweise, sind immer mit Veränderungen zum Status quo verbunden und haben auch Konsequenzen für die Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dies gilt dann, wenn z. B. die Kreditvergabe an die Realwirtschaft durch Assets mit einem höheren Risikoprofil substituiert wird oder wenn langfristige Niedrigzinskredite von Zinsswaps begleitet werden sollen. Am stärksten wird es sichtbar, wenn zusätzliche Bank-



Nullzinsgrenze erhöht Druck auf Zinsmenge

dienstleistungen in der Gruppe zentral organisiert werden oder wenn einzelne Akteure auf der zentralen oder auf der dezentralen Ebene fusionieren, um auf diese Weise die Größen- und Wissenseffekte besser nutzen zu können.

Fazit

Genossenschaftsbanken sind derzeit mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, die Handlungen und Veränderungen erfordern. Diese werden auch die Zusammenarbeit in der genossenschaftlichen FinanzGruppe in-

intensivieren. Auf diese Weise bleiben sie jedoch bewältigbar. Es bleibt, sich daran zu erinnern, dass Genossenschaften gerade in Zeiten des Wandels ihre komparativen Stärken besonders nutzen konnten. Um geradezu unlösbare Herausforderungen zu bewältigen, wurden sie seinerzeit „erfunden“. Mit dieser Zuversicht sollten die nun notwendigen strategischen Weichenstellungen in Angriff genommen werden.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Kundenbeiratssitzung der BAG am 14.10.2015 in Hamm.

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

Theresia Theurl

*Genossenschaftsbanken: Aktuelle Herausforderungen und Lösungen**

Auch für die Raiffeisenkassen in Südtirol, die sich in vielen Fällen durch kleine Betriebsgrößen auszeichnen, stellen sich die aktuellen Herausforderungen durch starke Veränderungen des Umfeldes. Auch sie arbeiten in einem Verbund – die Südtiroler Raiffeisenorganisation – zusammen, die wiederum Teil der Genossenschaftsgruppe Italiens ist. Auf allen Ebenen werden derzeit Reaktionen auf die geänderten Gegebenheiten vorbereitet, die die Wettbewerbsfähigkeit der Südtiroler Raiffeisenkassen auch in Zukunft sicherstellen sollen.

Die Raiffeisenkasse Schlern-Rosengarten hatte zu einer Informationsveranstaltung eingeladen, in der über den aktuellen Projektstand einer geplanten Fusion berichtet wurde. Diese soll – gemäß der „Mission“ der Bank: „Wir bewegen uns weiter“ – die Herausforderungen aktiv aufgreifen und Lösun-

gen dafür entwickeln. Es galt die Bedeutung der Genossenschaftsbanken für die Wirtschaft im alpinen Raum aufzuzeigen und daran zu erinnern, wie tief diese in der Gesellschaft und Wirtschaft der Südtiroler Täler verwurzelt sind. Gleichzeitig stellt die Einbindung in das Genossenschafts-

bankenwesen Italiens eine zusätzliche Herausforderung dar, wie sich aktuell sehr deutlich zeigt.

Geschäftsmodell

Gerade für kleine Genossenschaftsbanken ist die Zusammenarbeit in einem arbeitsteilig organisierten Ver-

bund unabdingbar, um die Aufgaben erfüllen zu können, die von Mitgliedern und Kunden an jede Bank gestellt werden und die sich auch im alpinen Raum kontinuierlich verändern. Dass die Raiffeisenkasse regional verwurzelt ist und auf eine lange Tradition zurückblicken kann, ermöglicht es ihr nah am Menschen zu sein und Entscheidungen autonom zu treffen. Doch dafür ist als verlässlicher Partner die Raiffeisenorganisation unabdingbar. Nur durch den Verbund gelingt es auch, nah am Markt zu sein und die Mitglieder zufriedenzustellen.

Nähe

Wie wichtig die Nähe zu den Menschen im Bankgeschäft ist, zeigt sich vor den aktuellen Rahmenbedingungen besonders deutlich. Um diese zu erhalten, gilt es strategische und damit verbundene strukturelle Anpassungen unvoreingenommen zu diskutieren und auch in die Wege zu leiten. Denn nur dann kann die „genossenschaftliche Wirkungskette“ auch in Zukunft gelten. Wirtschaftlich erfolgreiche Mitglieder machen die Raiffeisenkasse wirtschaftlich erfolgreich und diese trägt wiederum zum wirtschaftlichen Erfolg der Region und der Gesellschaft bei. Wichtig ist, dass diese Wirkungskette auch in die andere Richtung wirkt und auf diese Weise eine positive Eigendynamik entstehen kann.

Herausforderungen

Für die Raiffeisenkassen Südtirols und ihre Entscheidungsträger haben die Herausforderungen in den vergan-

▶	Raiffeisenkassen entscheiden nah
▶	Raiffeisenkassen beraten nah
▶	Raiffeisenkassen gehören Menschen von hier
▶	Raiffeisenkassen-Mitarbeiter sind aus der Region
▶	Raiffeisenkassen-Kunden sind aus der Region
▶	Raiffeisenkassen machen ihre Geschäfte in der Region
▶	Raiffeisenkassen sind mittelständische Unternehmen
▶	Raiffeisenkassen sind nicht finanzmarktgetrieben
▶	Raiffeisenkassen übernehmen Verantwortung für Region und Bevölkerung

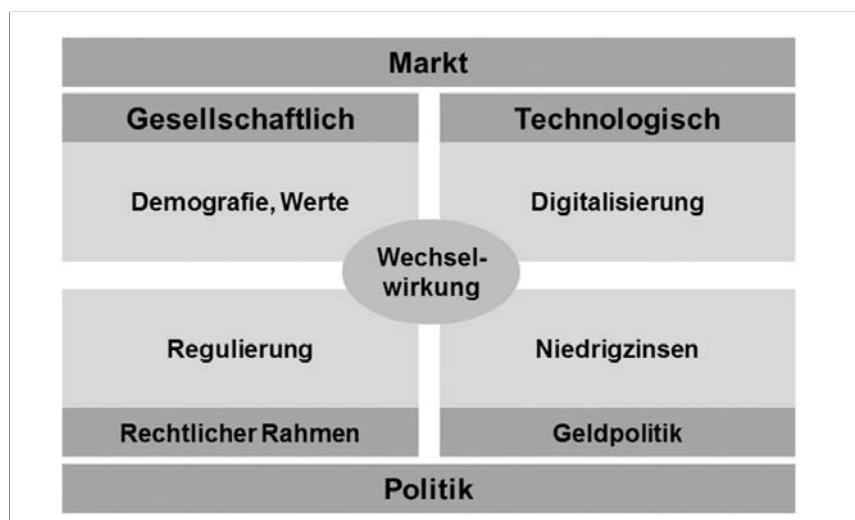
Nähe ist wichtig

genen Jahren deutlich zugenommen. Die Herausforderungen kommen nicht nur vom Markt, von der Gesellschaft, von der Bankenregulierung und der Geldpolitik, sondern auch von der Zusammenarbeit in der Gruppe, die zunehmend komplexer und ausdifferenzierter wird. Dies gilt für die Südtiroler Raiffeisenkassen in besonderer Weise, sind sie doch in die Südtiroler Raiffeisenorganisation und zusätzlich in das italienische Genossenschaftsbankenwesen eingebunden. Größenstruktur und wirtschaftliche

Performance der Südtiroler Kassen unterscheiden sich deutlich von jenen im südlichen Teil. Die aktuellen Herausforderungen kommen aus unterschiedlichen Bereichen und kumulieren sich in ein markantes Anforderungsbündel, das strategische Reaktionen sehr nahelegt.

Wertewandel

Sich verändernde Werte von Menschen in Verbindung mit den demografischen Entwicklungen lassen auch für die Südtiroler Raiffeisenkassen

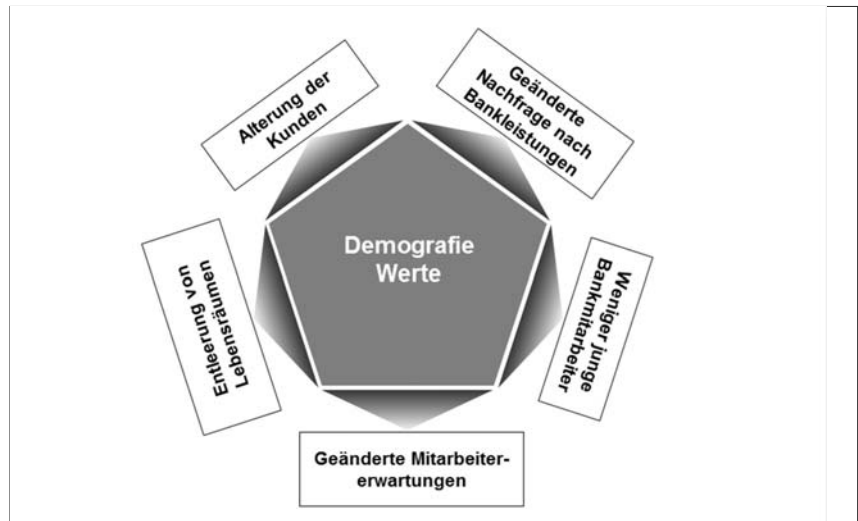


Aktuelle Herausforderungen

Handlungsbedarf erkennen. Die Alterung von Kunden und Mitgliedern führt zu einer geänderten Nachfrage nach Bankdienstleistungen. Es ist herausfordernd junge Mitarbeiter zu gewinnen, diese haben zusätzlich andere Erwartungen an die Bank als dies in der Vergangenheit der Fall war. Die Demografie kann längerfristig aber auch dazu führen, dass sich einzelne Täler nicht nur in der Bevölkerungsstruktur verändern, sondern dass sie bevölkerungsarm werden. Die Digitalisierung ist eine weitere Herausforderung für die Raiffeisenkassen. Mit ihren zahlreichen Effekten übt sie Druck auf die Bankerträge aus und führt zu zusätzlichen Kosten. Dies legt Verbundlösungen nahe, um dem sich stark zunehmenden Wettbewerb gewachsen zu sein.

Bankenregulierung

Die Zunahme der Regulierungskomplexität sowie ihrer Intensivierung und der Vermeidung von differenzierten Lösungen setzt kleineren Banken, die in Verbänden organisiert sind, überproportional zu. Dies gilt für die



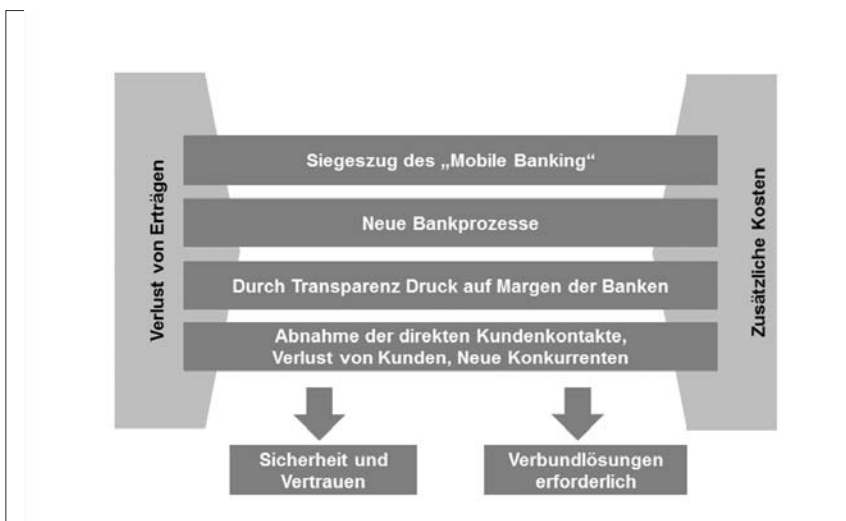
Gesellschaftliche Herausforderungen

Notwendigkeit entsprechend ausgebildete Mitarbeiter bereitzustellen, ebenso wie für die zusätzlichen Regulierungskosten. Die Europäische Bankenunion, die den institutionellen Hintergrund dafür darstellt, benachteiligt die klein strukturierten Genossenschaftsbanken. Dazu kommt, dass die italienische Regierung eine „Selbstreform der Banken“ verabschiedet hat, die die Genossenschaftsbanken undifferenziert einbezieht. Es ist derzeit nicht zu erkennen, dass die abweichenden Südtiroler Banken-

strukturen Berücksichtigung finden. Vor diesem Hintergrund finden intensive Verhandlungen statt, um eine gewisse lokale Entscheidungsautonomie der Südtiroler Raiffeisenkassen zu erhalten, ohne dass ein Ausklinken aus der „gesamtitalienischen Genossenschaftssolidarität“ angestrebt wird. Diese Bestrebungen sind mit einer Stärkung der Arbeitsteilung in der Südtiroler Raiffeisenorganisation verbunden.

Geldpolitik

Die herausfordernden Rahmenbedingungen der Regulierung treffen auf eine Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, die auch den Südtiroler Raiffeisenkassen zusätzliche Herausforderungen beschert. Sie sind wegen ihrer Aktivitätsstruktur, die einen Schwerpunkt auf lokale Kredite in die Realwirtschaft (Landwirtschaft, Tourismus, Handwerk und Gewerbe) legt, sehr stark von den Zinserträgen abhängig, die derzeit rapide schmelzen. So kann von „Draghis Zange“ gesprochen werden, die über die Regulierung die Kosten für die Raiffeisenkas-



Digitalisierung

sen erhöht und die über die Geldpolitik ihre Erträge schmälert.

Fusionen?

Da kommt vieles zusammen, was insgesamt Handlungsdruck mit sich bringt. Aussitzen und abwarten ist jedenfalls keine Option. Diese Rahmenbedingungen und weitere Gegebenheiten auf dem Bankenmarkt der geschäftspolitisch relevanten Umgebung haben die Raiffeisenkasse Schlern-Rosengarten bereits früh die Fusion mit einer benachbarten Raiffeisenkasse in den Optionenraum einbeziehen lassen. Die Vorbereitungen sind inzwischen weit fortgeschritten und die Generalversammlungen der beiden Banken sollen im kommenden Jahr jeweils ihr Votum abgeben. Alle Beteiligten sind sich dessen bewusst,

dass eine Fusion eine sehr gute Vorbereitung sowie anschließend eine sehr gute Umsetzung erfordert. Doch für die Raiffeisenkasse Schlern-Rosengarten ist es nicht die erste Fusion und die gewonnenen Erfahrungen einer erfolgreich durchgeführten Fusion können genutzt werden.

Fazit

Die aktuellen Rahmenbedingungen sind für Genossenschaftsbanken herausfordernder als für andere Banken. Doch sie haben gute Chancen, sie erfolgreich zu bewältigen. Wichtig ist es dabei, die eigenen Stärken nicht aufs Spiel zu setzen, sondern diese zu erhalten, indem die Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen Gruppe intensiviert wird. Dies ersetzt jedoch nicht die Anstrengungen, die eigenen

Aktivitäten im Hinblick auf Kosten und Erträge zu hinterfragen. In diesem Prozess darf auch die Prüfung der Option nicht ausbleiben, größere Einheiten zu bilden, die u.a. eine Aufteilung von Regulierungs- und Bürokratiekosten erlaubt.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen einer Informationsveranstaltung der Raiffeisenkasse Schlern-Rosengarten am 23.11.2015 in Karadaun/Südtirol.*

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

Theresia Theurl

Grenzen überwinden:

*Chancen und Herausforderungen der Kooperation von Unternehmen**

Wann wird man über Kooperationen nachdenken? Immer dann, wenn man etwas besser machen will als bisher, wenn man etwas Neues machen will oder wenn man über seine Grenzen hinauswachsen will. Unternehmen aller Größen und Rechtsformen, aber auch freiberuflich tätige Personen verspüren aktuell einen gewissen Handlungsdruck, der wohl stärker ausgeprägt ist als in der Vergangenheit. Gründe dafür gibt es viele. Mit diesem Druck stellt sich auch schnell die Frage ein, ob man richtig aufgestellt ist, ob Veränderungen naheliegen. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Personen rückt dann wie von selbst in das Blickfeld.

Kooperationen passen in unsere Zeit, in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen. Wir erleben einen intensiven Erfahrungsaustausch über die sozialen Medien. Selbsthilfe wird organisiert, dies durch Indivi-

duen, Unternehmen und andere Organisationen. Interessenvertretungen in Verbänden und anderen Formen sind sehr aktiv. Wir erleben bürgerschaftliches Engagement durch Initiativen und in der Umsetzung zahlreicher

Projekte. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit in Allianzen und Netzwerken von Unternehmen hat deutlich zugenommen, ebenso die staatliche Zusammenarbeit, in permanenten Arrangements ebenso wie zur Umset-



zung drängender Herausforderungen in Projekten. Diese Beispiele lassen bereits die mit einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit verbundenen Ziele, aber auch deren Grenzen und Herausforderungen aufblitzen.

Kooperationen

Ausgestaltung und Ziele von Kooperationen sind vielfältig, auch abhängig von den Akteuren, die kooperieren sowie von den Lebens- und Wirtschaftsbereichen. Die Intensität des Zusammenwirkens kann weit auseinanderliegen und der Grad der Zielerreichung – also der Erfolg der Kooperationen – weist eine große Streubreite auf. Während diese Unterschiede offensichtlich sind, sollte beachtet werden, dass sich Kooperationen nicht hinsichtlich ihrer Konstruktionsprinzipien, ihrer Erfolgsvoraussetzungen und ihrer Hürden, Herausforderungen und gemachten Fehler unterscheiden.

Abhängigkeit

Die Motive, Ziele und Chancen von Kooperationen wurden in zahlreichen

Kooperationen passen in unsere Zeit ... Beiträgen in den diversen Ausgaben des IfG-Newsletters immer wieder ausgelotet, sie sollen daher hier nicht wiederholt werden. Explizit hingewiesen soll jedoch darauf werden, dass die Zusammenarbeit immer auch mit einer Abhängigkeit von den Partnern verbunden ist. Je nach Intensität und Ausgestaltung der Kooperation bildet sich ein Mix aus Selbständigkeit und Gemeinschaft heraus. Mit der Intensität und mit der institutionellen Absicherung nimmt die Abhängigkeit zu. Das Gemeinsame dominiert

niert dann die formal immer bestehende Selbständigkeit der Kooperationspartner, es sei denn, dass es zu einer vollständigen Verschmelzung kommt.

Kooperationsfehler

Kooperationen sind kein Selbstläufer zum Erfolg. Damit dieser sich einstellt, ist ein effektives Kooperationsmanagement erforderlich, welche Bezeichnung dafür auch gefunden wird. Ein selbsternannter oder gemeinschaftlich gefundener „Kümmerner“ ist bereits eine Institutionalisierung eines Kooperationsmanagements. Es zählt zu den klassischen Kooperationsfehlern auf ein solches zu verzichten. Ein weiterer besteht im Fehlen einer konkreten Vorstellung, was mit der Kooperation überhaupt erreicht werden soll. Immer wieder gemachte Kooperationsfehler sind nicht überraschend ungeeignete Partner, fehlende Spielregeln für die Zusammenarbeit, Probleme mit der Einschränkung von Freiräumen, Neid und Intoleranz, das fehlende Wissen, wie mit Herausforderungen umzugehen ist. Auch auf eine Erfolgskontrolle wird häufig verzich-



Optimales Mischungsverhältnis

tet, was meist dazu führt, dass eine offene oder latente Unzufriedenheit mit den Ergebnissen der Zusammenarbeit nicht zu ihrer Weiterentwicklung oder zur Korrektur von einzelnen Elementen der Kooperation führt.

Erfolgsfaktoren

Die Fehler beim Kooperieren sind hinlänglich bekannt, werden dennoch immer wieder gemacht und neu erfunden. Sie sind vermeidbar und das Kooperieren muss nicht immer wieder neu erfunden werden. Zusammenarbeiten kann gelernt werden. Dies führt zur Identifikation der Erfolgsfaktoren für Kooperationen aller Art. Erstens ist ein tragfähiges Fundament zu schaffen, es gilt eine tragfähige Idee mit einem stimmigen Konzept und klaren Zielen zu entwickeln. Zweitens ist das Ganze im Auge zu behalten, was gleichbedeutend mit der Entscheidung für ein effektives Kooperationsmanagement ist. Drittens gilt es sicherzustellen, dass Menschen, die Selbständigkeit und Unabhängigkeit gewohnt sind, durch die Kooperation nicht überfordert werden.

Kooperationsregeln

Viertens sind Regeln der Zusammenarbeit unverzichtbar, sie haben die Arbeitsteilung, die Kompetenzen, die Rechte und Pflichten zu enthalten. Fünftens gilt es, immer vorhandene Konfliktfelder als für eine Kooperation normale Erscheinung verstehen zu lernen. Sie sind Teil der Kooperationslogik. Gelingt es sie in ein Kraftfeld umzuwandeln, entsteht genau auf diese Weise die Kooperationsrente. Sechstens muss die Entscheidungsfin-



Managementaufgaben auch in der kleinen und unverbindlichen Kooperation

dung in der Kooperation funktionieren. Es muss auch bei Interessensgegensätzen und unterschiedlichen Vorstellungen möglich sein, Entscheidungen zu treffen. Siebtens muss die Entscheidungsfindung so erfolgen, dass der Prozess und das Ergebnis von allen Partnern akzeptiert werden kann. Ist dies nicht der Fall, wird eine Kooperation keine positive Perspektive aufweisen.

Fazit

Kooperationen werden eingegangen, um bessere Ergebnisse zu erzielen als bei isoliertem Agieren: eine Kooperationsrente. Sie sollen es ermöglichen, Grenzen zu überwinden und die langfristigen Perspektiven von Unternehmen und von Menschen in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten zu verbessern. Damit dies tatsächlich der Fall ist, gilt es, die typischen und hinlänglich bekannten Kooperationsfehler zu vermeiden. Kooperationen bedürfen eines Managements, selbst wenn sie nur einen geringen Intensitätsgrad aufweisen. Es ist Aufgabe des Koope-

rationsmanagements, einerseits Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Kooperation sicherzustellen, andererseits aber auch die innere Stabilität in der Zusammenarbeit zu gewährleisten. Nur auf diese Weise gelingt es, die erwarteten Chancen auch zu verwirklichen.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Herbstfachtagung 2015 des KMU-Beraterverband mit dem Thema „Kooperationen: Zukunftssicherung für Unternehmen und Berater“ am 06.11.2015 in Bonn.*

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

Nachhaltigkeit im Fokus der DZ BANK Gruppe

*Tagung des Group Corporate Responsibility Committees
in Frankfurt am Main*

Die Nachhaltigkeitsbeauftragten der DZ BANK Gruppe trafen sich im November 2015 zu einer turnusmäßigen Tagung. Vom Institut für Genossenschaftswesen war Florian Klein eingeladen, aktuelle Forschungsergebnisse zur Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken zu präsentieren.

Zu den Unternehmen der DZ BANK Gruppe gehören die DZ BANK AG, die Bausparkasse Schwäbisch Hall, Union Investment, TeamBank, R+V Versicherung, VR LEASING und weitere Spezialanbieter. Mit einer Bilanzsumme von über 400 Mrd. Euro ist die DZ BANK Gruppe einer der größten Finanzdienstleister Deutschlands. Für die DZ BANK Gruppe arbeiten weltweit ca. 30.000 Mitarbeiter, etwa 27.500 davon in Deutschland. Durch ihre starken Marken gehört die DZ BANK Gruppe zum Kern der genossenschaftlichen Finanzgruppe, die in Deutschland mehr als 30 Mio. Kunden hat.

Im Jahr 2010 wurden die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen der DZ BANK Gruppe in der Marktinitiative Nachhaltigkeit gebündelt. Gemeinsam sollen Marktchancen genutzt, Risiken vermieden und der gesellschaftliche Beitrag gesteigert werden. Die Patenschaft für die Initiative wird durch Reinhard Klein, den Vorstandsvorsitzenden der Bausparkasse Schwäbisch Hall, wahrgenommen. Die Entwicklung einer gemeinsamen Klimawandelstrategie, die Einführung gruppenweiter Nachhaltigkeitsstandards für Zulieferer und Dienst-

leister sowie der Aufbau einer gemeinsamen Datenbankstruktur sind Beispiele für die Arbeit der Marktinitiative Nachhaltigkeit.

Der Nachhaltigkeitsaustausch zwischen den Unternehmen der DZ BANK Gruppe wird seit dem Jahr 2014 durch ein Group Corporate Responsibility Committee intensiviert. Das Gremium setzt sich aus den Nachhaltigkeitsbeauftragten und den Kommunikationsleitern der jeweiligen Unternehmen zusammen. Florian Klein vom Institut für Genossenschaftswesen wurde durch Delia Kaiser, der Nachhaltigkeitsbeauftragten der DZ BANK AG, zu einer turnusmäßigen Tagung dieses Committees eingeladen, um die zentralen Ergebnisse einer Befragung von Volksbanken und Raiffeisenbanken zu ihren Nachhaltigkeitsleistungen vorzustellen.

Florian Klein berichtete davon, dass sich 235 Volksbanken und Raiffeisenbanken an der Befragung beteiligt haben und Auskunft über ihre ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsleistungen machten. Während die ökologischen Nachhaltigkeitsleistungen eher von durchschnittlicher Höhe sind, konnten in

der ökonomischen und in der sozialen Dimension überdurchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen identifiziert werden. In der Befragung zeigte sich, dass Nachhaltigkeit für die Genossenschaftsbanken immer mehr an Relevanz gewinnt: Obwohl 92% der Befragungsteilnehmer die aktuelle Bedeutung von Nachhaltigkeit für ihre Genossenschaftsbank bereits als hoch oder sehr hoch einschätzen, rechnen 85% mit einer noch weiter steigenden Bedeutung. Darüber hinaus konnte aufgezeigt werden, welche Schritte erforderlich sind, damit Genossenschaftsbanken auch weiterhin „nachhaltig“ sind.

Die Vielzahl an Rückfragen verdeutlichte das Interesse des Group Corporate Responsibility Committees an den Ergebnissen. Der Austausch zwischen diesem Gremium und dem Institut für Genossenschaftswesen soll vertieft werden.

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

Unsere Partner stellen sich vor



Ein starkes Fundament für die Zukunft

Die BÄKO-ZENTRALE NORD eG ist ein innovatives und dynamisches Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen in der Rechtsform Genossenschaft. Sie agiert innerhalb der Verbundgruppe BÄKO GRUPPE NORD zusammen mit den angeschlossenen Regionalgenossenschaften auf dem deutschen Lebensmittelmarkt und bündelt innerhalb des Backwarenmarktes die Interessen von ca. 7.000 Handwerksbetrieben, Bäckern und Konditoren. Die Zusammenarbeit der Verbundgruppe BÄKO GRUPPE NORD wird in Aufgabenteilung gestaltet. Die BÄKO-Regionalgenossenschaften zeichnen verantwortlich für die umfassende Belieferung und Betreuung der Backbetriebe. Die BÄKO-ZENTRALE NORD eG ist verantwortlich für die weltweite Warenbeschaffung und Bereitstellung überregionaler Dienstleistungen. Die Unternehmensstrategie wird gemeinsam erarbeitet und sehr erfolgreich umgesetzt.

Mit 135 Mitarbeitern erzielte die BÄKO-ZENTRALE NORD eG in 2014 einen Umsatz von rund 800 Mio. Euro. Die BÄKO GRUPPE NORD erwirtschaftete im Vergleichszeitraum mit insgesamt 1600 Mitarbeitern knapp 1,2 Mrd. Euro.

Innerhalb der BÄKO-Wirtschaftsorganisation sind die Bäcker und Konditoren sowohl Mitglieder als auch Anteilseigner. Dabei steht der Gruppengedanke zum Wohl jedes einzelnen Betriebes im Mittelpunkt des gemeinsamen Handelns getreu dem genossenschaftlichen Leitsatz „Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele.“ Die Unternehmensziele werden somit von gemeinsamen Interessen getragen und in demokratischen Prozessen definiert und nachhaltig umgesetzt.



Die genossenschaftlichen Werte

Innerhalb der etablierten wie gelebten Firmenkultur der BÄKO-Organisation spielt die genossenschaftlich geprägte Wertestruktur im Tagesgeschäft eine wichtige Rolle. Wir arbeiten im Team, denn nur so sind und bleiben wir erfolgreich. Dazu gehört die gegenseitige Information und Abstimmung ebenso, wie die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter, um auch für zukünftige Aufgaben zuverlässig und nachhaltig aufgestellt zu sein. Unser gemeinsames Handeln ist von Zielorientierung, Dynamik und marktrelevanten innovativen Konzepten geprägt. Nur so sind wir in der Lage den Markt gemeinsam mit unseren Partnern zu gestalten. Damit schaffen wir Vertrauen und übernehmen Verantwortung. Wir stiften damit Nutzen für jeden angeschlossenen Backbetrieb. Wir sind für unsere Kunden da: die Bäcker und Konditoren in Deutschland.

Globale Aktivität und lokales Engagement

Globaler Einkauf, regionale Präsenz, lokales Engagement – das Kerngeschäft ist die globale Erschließung von Beschaffungsmärkten für Rohstoffe, Halbfabrikate, Verpackungsmaterialien und Investitionsgütern. Betreuung und Belieferung der Bäcker und Konditoren vor Ort werden von den Regionalgenossenschaften verantwortet. Alle Aktivitäten der BÄKO-Organisation haben eine qualitätsorientierte Einkaufs- und Sortimentspolitik, maximale Produktvielfalt und Produktionssicherheit sowie erhöhte Wettbewerbsfähigkeit für Bä-



cker und Konditoren zum Ziel. Mit Geschäftssitz in Duisburg sowie einer Niederlassung in Rellingen und den der Verbundgruppe angeschlossenen BÄKO-Regionalgenossenschaften vertritt die BÄKO GRUPPE NORD als weltweit agierender Beschaffungsspezialist die Handelsinteressen von über 7.000 Bäckern und Konditoren in Deutschland.

Als modernes Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen sind wir täglich auf den Weltmärkten aktiv, um die zuverlässige Belieferung und Versorgung des backenden Handwerks nachhaltig zu sichern. Qualität bedeutet für uns: konsequent qualitätsorientierte Einkaufs- und Sortimentspolitik für maximale Produkt- und Produktionssicherheit mit systematischer Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Ursprung über unsere Partner bis hin zum Backbetrieb und somit zum Verbraucher. Durch optimale Bedarfsbündelung, nachhaltige Belieferung und nutzenorientierte Dienstleistungen steigert

die BÄKO-Organisation die Wettbewerbsfähigkeit der angeschlossenen Handwerksbetriebe. Dies sind die zentralen Leistungsmerkmale für eine faire Partnerschaft im täglichen Geschäft. Wir arbeiten für den gemeinsamen Erfolg und handeln heute für morgen.

Für Qualität geben wir alles ... gestern, heute und morgen

Unter diesem Motto wird das Qualitätsmanagement innerhalb der BÄKO-ZENTRALE NORD eG als ganzheitlicher Ansatz gelebt. Das qualifizierte Fachpersonal unserer Abteilung Qualitätssicherung arbeitet eng mit den Kollegen der BÄKO-Regionalgenossenschaften zusammen. Zu den Tätigkeiten gehören unter anderem umfassende Wareneingangskontrollen, Veranlassung externer Laboruntersuchungen im Monitoring für im Fokus stehende Rohstoffe wie Sesam, Sultaninen, Kürbiskerne,



Für Qualität geben wir alles ...

Wir sind der Rohstoffbeschaffungsspezialist für über 7.000 Bäcker und Konditoren in Deutschland. Als modernes Großhandelsunternehmen sind wir täglich auf den Weltmärkten aktiv, um die zuverlässige Belieferung und Versorgung des backenden Handwerks nachhaltig zu sichern. Qualität bedeutet für uns Vertrauen und systematische Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette: vom Ursprung über die Partner bis hin zum Verbraucher.

Für Qualität geben wir alles ... gestern, heute und morgen.

www.baekogruppenord.de

... alles für Bäcker und Konditoren **BÄKO**

ebenso wie die intensive Zusammenarbeit mit externen im Ursprung ortsansässigen Experten. All dies führt zu optimaler Rohstoffsicherheit und Warenqualität für die Handwerksbetriebe. Eine EDV-gestützte Rückverfolgbarkeit der Warenströme vom Lieferanten bis hin zum Backbetrieb – und somit zum Verbraucher – spielt eine entscheidende Rolle. Dabei geht es nicht nur um die reine Rückverfolgung, sondern auch um begleitende Produktinformationen. Damit dies möglich ist, erfolgt die permanente Datenpflege und Datenaktualisierung von derzeit ca. 30.000 Produktspezifikationen in Zusammenarbeit mit den Lieferanten auf dem BÄKO-eigenen Spezifikationsserver.

Sachgerechte Aufgabenteilung in der Verbundgruppe

Fachleute und Branchenkenner über die gesamte Wertschöpfungskette: Vom Rohstoffursprung bis hin zum einzelnen Backbetrieb.

Als zweistufig organisiertes Großhandelsunternehmen leben wir eine klare Aufgabenteilung, um einen maximalen Nutzen für die angeschlossenen Handwerksbetriebe – Bäcker und Konditoren – zu gewährleisten.

Die BÄKO-ZENTRALE NORD eG beschafft weltweit „alles für Bäcker und Konditoren“ und sorgt somit für die nachhaltige und qualitätsorientierte Versorgung innerhalb der Verbundgruppe. Dies beinhaltet ebenfalls eine zuverlässige und leistungsstarke Logistik: mit eigenem LKW-Fuhrpark und einem Pool von zertifizierten externen Logistikpartnern. Die breit gefächerte Sortimentspalette der BÄKO-Organisation umfasst ca. 14.000 Artikel inklusive eines umfangreichen und hochwertigen BÄKO-Eigenmarkensortiments, eben „...alles für Bäcker und Konditoren“.

Die BÄKO-Regionalgenossenschaften verantworten die optimale Belieferung und Logistik aller Waren bis hin zum einzelnen Backbetrieb. Kundennähe mit kompetenter individueller Beratung ist dabei das A und O.

Wenn Bäcker und Konditoren mit den Außendienstlern der BÄKO-Regionalgenossenschaften reden, wissen sie: Die sind vom Fach, die kennen meine Branche, meine Kunden und meine Region mit ihren Besonderheiten. Zusätzlich bieten die einzelnen BÄKO-Regionalgenossenschaften eine Vielzahl von handwerksspezifischen Service- und Dienstleistungen (z. B. Finanzierungskonzepte, Reparatur- und Wartungsdienste) für die angeschlossenen Backbetriebe.

Das persönliche Engagement der BÄKO-Mitarbeiter wird von Bäckern und Konditoren mit partnerschaftlichem Vertrauen belohnt. Diese Anerkennung werden wir uns auch in Zukunft mit hochwertigen Produkten, engagierter Leistung und höchster Zuverlässigkeit weiterhin verdienen.

☞ Elke Radtke-Kraus
☎ (02 03) 76 84-131
elke.radtke-kraus@baekogruppenord.de

Publikationen

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 153
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken – Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika



Die Durchführung einer Fusion stellt eine grundlegende strategische Entscheidung für Genossenschaftsbanken dar. Neben den allgemeinen Anforderungen treten hier die besonderen Governancemerkmale der Genossenschaftsbanken hinzu. Dies gilt für die komplexen Binnenstrukturen der Genossenschaftsbanken sowie ihre Einbettung in die genossenschaftliche FinanzGruppe in besonderer Weise. Dieses Arbeitspapier thematisiert die genossenschaftliche Governance von Volksbanken und Raiffeisenbanken in ihrer Bedeutung für Fusionsentscheidungen und -prozesse. Es wird betont, dass auf diese Spezifika ein außeror-

dentliches Augenmerk zu legen ist und dass sie gerade im Vorfeld und während einer Fusion nicht intensiv genug beachtet werden können. Vor allem analysiert es das Beziehungsgefüge zwischen Mitgliedern und Kunden sowie Mitarbeitern.



Vanessa Arts

Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken – Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 153, August 2015, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 154
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften – Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten

Wenn über die Trends diskutiert und geschrieben wird, mit denen Wohnungsunternehmen in den kommenden Jahrzehnten fertig werden sollen, stehen die demografischen Herausforderungen im Vordergrund. Doch dies sind nicht die einzigen. Zusätzlich werden die einzelnen Unternehmen – in Abhängigkeit von zahlreichen Einflussfaktoren – unterschiedlich von den Trends betroffen. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften. Das



IfG-Arbeitspapier untersucht anhand einer Bilanzsimulation wie sich einzelne Trends auf deren wirtschaftliche Entwicklung, insbesondere auf den MemberValue, auswirken werden. Es geht für die Untersuchung von den Jahresabschlussdaten von Wohnungsgenossenschaften aus. Zielsetzung ist eine frühzeitige Identifizierung von Anpassungsbedarf, die den Unternehmen die Möglichkeit bietet, Investitionen durchzuführen und so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu verbessern. Die Ergebnisse ermöglichen eine Sensibilisierung gegenüber der zu erwartenden Herausforderungen sowie der eigenen Handlungspotenziale.



Stephan Zumdick

Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften – Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 154, September 2015, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 155 Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung



Genossenschaften im allgemeinen und Genossenschaftsbanken im speziellen verfolgen ein nachhaltiges Geschäftsmodell, d.h. in ihren Strategien und in ihren Handlungen weist Nachhaltigkeit eine größere Bedeutung auf als dies bei Unternehmen und Banken der Fall ist, die andere Geschäftsmodelle verfolgen und unter anderen Rechtsformen firmieren. Wird auf der Grundlage dieser Einschätzung in einem zweiten Schritt nach den konkreten Inhalten der inhärenten Nachhaltigkeitsorientierung geforscht, stellt sich dies meist als herausforderndes Unterfangen dar. Es zeigt sich, dass die Konkretisierung von Nachhaltigkeit und die Übersetzung in Maßnahmen von jedem einzelnen Unternehmen erst zu leisten ist und dass ein Musterkonzept nicht zur Verfügung steht. Dies gilt, obwohl die genossenschaftlichen MemberValue-Strategien direkt mit der Nachhaltigkeit korrespondieren. Dieses Arbeitspapier stellt

die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der Vorstände von Genossenschaftsbanken vor. Erhoben werden die allgemeinen Einschätzungen der aktuellen und zukünftigen Bedeutung von Nachhaltigkeit ebenso wie aufgezeigt wird, in welchen Bereichen Genossenschaftsbanken heute bereits Nachhaltigkeitsleistungen erbringen und in welchen sie zukünftige Handlungsfelder sehen.



Florian Klein

Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 155, September 2015, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 156 Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung

Problemkredite sind für Banken aller Säulen eine Herausforderung und bedürfen einer aufmerksamen Analyse ihrer Ursachen ebenso wie einer sorgfältigen Bearbeitung, die den Schaden für die Bank minimiert. Das Management von Problemkrediten gewinnt vor allem in Zeiten abnehmender Erträge sowie in Phasen zunehmender wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit herausragende Bedeutung. Es ist besonders für jene Banken eine Herausforderung, die sich auf die Kreditvergabe, dem Kerngeschäft von Banken, konzentrieren. Dazu zählen die Genossenschaftsbanken. Die ein-



zelnen Banken haben vor diesem Hintergrund einige grundlegende Entscheidungen zu treffen, wie sie die Problemkreditbearbeitung organisieren und welche konkreten institutionellen Strukturen sie dafür aufbauen. Dies betrifft u.a. die Abgrenzung des risikorelevanten Kreditgeschäfts sowie die Wahl von Verfahren zur Früherkennung von Risiken und die Definition der notwendigen Folgeprozesse. Diese Festlegungen haben regulatorischen Vorgaben zu genügen. Informationen über die Problemkreditbearbeitung bei Genossenschaftsbanken waren bisher nicht besonders zahlreich vorhanden. In diesem Arbeitspapier werden empirische Fakten zur Problemkreditbehandlung bei Genossenschaftsbanken erhoben und analysiert.



Mike Schlaefke

Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 156, Oktober 2015, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 157
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung**



Energiegenossenschaften haben in den vergangenen Jahren eine rasch zunehmende Bedeutung erlangt. Dies gilt in zweifacher Hinsicht. Erstens ist es vor allem auf sie zurückzuführen, dass wieder deutlich mehr neue Genossenschaften gegründet werden. Zweitens sind sie untrennbar mit der Energiewende und deren dezentralen Ansatzpunkten verbunden. Es liegt daher nahe, sich auch wissenschaftlich stärker mit Energiegenossenschaften auseinanderzusetzen und dabei besonders ihre genossenschaftliche Governance sowie ihre energiepolitischen Facetten in den Fokus zu nehmen. Auf Grundlage einer umfassenden Befragung informiert dieses Arbeitspapier darüber, weshalb Menschen Mitglieder in Energiegenossenschaften werden und was sie sich davon versprechen. Mitgliedschaftsmotive sowie die Partizipation der

Mitglieder in Energiegenossenschaften werden häufig als renditeorientiert oder als idealistisch eingeschätzt, was jedoch ohne empirische Fakten nicht zulässig ist. Wodurch entsteht der MemberValue tatsächlich? Es kann gezeigt werden, dass Mitglieder sich vor allem in der Rolle von Eigentümern „ihrer Genossenschaft“ sehen und ihre Mitwirkungs- und Kontrollrechte sehr bewusst ausüben.



Silvia Poppen

Energiegenossenschaften und deren Mitglieder – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 157, November 2015, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 158
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel – Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen**

Die Erhöhung der Energieeffizienz zählt zu den wichtigsten aktuellen Themen der Energiepolitik. Vorerst im Hintergrund der Energiegewinnung aus erneuerbaren Ressourcen geblieben, zeigen sich nun allmählich die nutzbaren Potenziale einer Steigerung der Energieeffizienz zur Erreichung der vorgegebenen energiepolitischer Ziele im Rahmen der Energiewende und die Notwendigkeit, diese Potenziale auch zu heben. Doch wo kann Energie eingespart werden? Wieviel Energie kann eingespart werden? Welche Maßnahmen sind dafür



nötig? Und welcher Energieverbrauch ist in einer Branche überhaupt üblich? Darüber fehlen heute noch zahlreiche Informationen, die die Grundlage für entsprechende einzelwirtschaftliche Maßnahmen sein sollten. Nur wenn Einsparpotenziale aufgezeigt sowie quantifiziert werden können, können entsprechende Projekte in Angriff genommen werden. Dieses Arbeitspapier präsentiert die Auswertung von 172 Beratungsberichten, die jeweils im Zuge einer Energieberatung erstellt wurden. Sie stammen von mittelständischen Unternehmen aus fünf verschiedenen Einzelhandelsbranchen. Im Ergebnis können bisher nicht verfügbare Informationen präsentiert und genutzt werden.



Kai Hohnhold

Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel – Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 158, November 2015, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 116 Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften Eine modelltheoretische Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten



Für Wohnungsgenossenschaften ist die Entwicklung großer Trends wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und vor allem demografischer Natur von großem Interesse. Vor diesem Hintergrund stellen sich für eine sorgfältige und belastbare Analyse mehrere Herausforderungen: Welches sind tatsächlich anhaltende Trends und keine vorübergehenden Entwicklungen, wie stellt sich die Betroffenheit für Wohnungsunternehmen insgesamt dar und gibt es Unterschiede zwischen einzelnen Sektoren, an welchen Indikatoren kann die Betroffenheit festgestellt werden und welche einzelwirtschaftlichen Reaktionsmöglichkeiten sind verfügbar? Im vorliegenden Band wird ein entsprechender Analyserahmen erarbeitet, der es ermöglicht die Auswirkungen prognostizierter Trends sowie deren Wechselwirkun-

gen auf den Jahresabschluss von Wohnungsgenossenschaften festzustellen. Dabei werden unterschiedliche Betroffenheits- und Entwicklungsszenarien differenziert und daraus konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet.



Stephan Zumdick

Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften – Eine modelltheoretische Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 115, Aachen: Shaker, 2015, 336 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 117 Evidenzbasierung staatlicher Clusterförderung – Herausforderungen und Möglichkeiten am Beispiel der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“

Unternehmenscluster haben in den vergangenen Jahren zunehmende Bedeutung gewonnen. Damit erlangen sie auch eine gesamtwirtschaftliche Dimensionen, die für einen Standort mit zusätzlicher Wertschöpfung verbunden sind, dies mit Beschäftigungs- und Einkommenswirkungen, mit einer Erhöhung des Steueraufkommens und einer Verbesserung der Innovationskraft sowie der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes. Vor allem diese Effekte sind es, die Cluster zu wirtschaftspolitischen Instrumenten einer Standortpolitik, der Regionalpolitik oder der Innovationspolitik haben werden lassen. Wirt-



schaftspolitische Clusterförderung wird vor allem mit den angeführten gesamtwirtschaftlichen und regionalen Effekten begründet. Doch werden die beabsichtigten Ziele erreicht und wird dies adäquat überprüft? Kann von einer Evidenzbasierung der Programme und Maßnahmen ausgegangen werden? Diese Fragen untersucht der vorliegende Band, dem die Daten der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) zugrundeliegt. Diese beinhaltet das zentrale regionalpolitische Förderprogramm Deutschlands, das seit 2005 Kooperationsnetzwerke und das Clustermanagement unterstützt. Mit dieser Arbeit werden neue Ergebnisse und wichtige Erkenntnisse vorgelegt, die sich nicht nur auf das analysierte Programm beziehen.



Christina Cappenberg

Evidenzbasierung staatlicher Clusterförderung – Herausforderungen und Möglichkeiten am Beispiel der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 117, Aachen: Shaker, 2015, 310 S., 29,80 €.

Pinnwand



Ende Januar 2015 hat Christina Cappenberg das IfG verlassen und ihre Dissertation fertiggestellt. Christina Cappenberg hat in Münster VWL im Bachelor und Master studiert und zusätzlich einen Masterabschluss an der Pariser Sorbonne erworben. Vom Dezember 2006 bis Oktober 2010 war sie mit der Unterbrechung für ihren Paris-Aufenthalt studentische Mitarbeiterin und ab November 2011 zunächst Wissenschaftliche Hilfskraft und dann Wissenschaftliche Mitarbeiterin. In ihrer Dissertation beschäftigte sie sich mit der Evaluation des Erfolgs von Unternehmensclustern.



Seit September 2015 ist Stephanie Düker Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG. Stephanie Düker hat in Münster Public Administration im Bachelor und Volkswirtschaftslehre im Master studiert. In ihrer Dissertation wird sie sich mit Aspekten der Sharing Economy beschäftigen.



Stephan Zumdick hat seine Promotion abgeschlossen und das IfG im August 2015 verlassen. Nach seinem BWL-Studium

in Münster wurde Stefan Zumdick im April 2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Während seiner Zeit am IfG organisierte er die Veranstaltungsreihe „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit den Trends für Wohnungsgenossenschaften, die er mit Hilfe von Bilanzsimulationen untersuchte.



Im Juli wurde Benedikt Lenz Wissenschaftlicher Mitarbeiter. Benedikt Lenz hat in Münster Betriebswirtschaftslehre studiert und verfügt durch zahlreiche Praktika über breite Bankerfahrung. In seiner Arbeit wird er sich mit der empirischen Analyse von Governanceaspekten von Genossenschaftsbanken beschäftigen.

Youssef Sanati ist seit November 2015 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Zuvor war er bereits von Oktober 2013 bis Oktober 2014 als Studentischer Mitarbeiter am IfG tätig. Nach seinem Bachelor-Studium an der Universität Teheran, hat Youssef Sanati an der Universität Münster Volkswirtschaftslehre im Master studiert. In seiner Arbeit am IfG wird er sich mit internationalen Unternehmenskooperationen beschäftigen.



Seit November ist Tobias Bollman Mitglied im IfG-Team. Tobias Bollmann hat in Münster Betriebswirtschaftslehre im Bachelor und Volkswirtschaftslehre im Master studiert. In seiner Arbeit am IfG wird er sich mit der Unternehmenskooperation in Clustern beschäftigen.



Seit September bzw. November 2015 verstärken die beiden VWL-Master-Studenten Philip Robin Schupp und Samet Kibar das Studententeam des IfG. Im Dezember 2015 ist zudem Martin Hinnah, der in Münster VWL im Bachelor studiert, zu diesem Team hinzugestoßen.



Ende Juni 2015 hat Ann-Christin Kortenbrede das IfG verlassen, um ein Praktikum und ihre Masterarbeit zu



absolvieren. Ende November 2015 hat Peter Reitz das IfG verlassen. Peter Reitz war lange Jahre für die Organisation des IfG-Internetauftritts verantwortlich, dessen Funktionalität er deutlich ausgebaut hat, um den Anforderungen von Lehre, Forschung und Praxis gleichermaßen gerecht zu werden.

Im Fokus

Die Wirtschafts- und Währungsunion vollenden

Der Fünf Präsidenten-Bericht

Bislang keine große Aufmerksamkeit erlangend wurde im Frühsommer (22. Juni) 2015 ein bemerkenswerter Bericht vorgelegt, der bereits am 1. Juli 2015 den Beginn einer ersten Stufe des Weges zur Vollendung der Europäischen Währungsunion in Kraft setzte, die am 21. Oktober 2015 durch erste Maßnahmen ergänzt wurde. Bemerkenswert ist er in mehrfacher Hinsicht. Es geht um „Wesen und Beschaffenheit einer vertieften, echten und fairen Wirtschafts- und Währungsunion“ sowie den Weg und die einzelnen Schritte zu dieser. Vorgelegt wurde ein in der eigenen Einschätzung der Autoren ehrgeiziger Stufenplan zur Vollendung der Wirtschafts- und Währungsunion. Geebnet werden soll der „Weg zu einer stärkeren, vollständigen Union ..; zu einer Union mit einer dauerhaften, fairen und demokratisch legitimierten Basis, die zu mehr Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand für alle Bürgerinnen und Bürger beiträgt.“ Die Jahre des monetären Krisenmanagements sollen verlassen, der Blick nach vorne gerichtet werden.

Liest man den Bericht bis zum Ende, soll nun wieder die Ergänzung der Euro-Währungsunion durch eine Politische Union – ohne sie als solche zu bezeichnen in das Blickfeld gerückt werden, die seinerzeit nicht konsensfähig war. Der Stufenplan kann auf prominente Autoren verweisen. Nicht weniger als fünf Präsidenten zeichnen als Autoren: ein „Fünf Präsidenten-Bericht“. Vorgelegt wurde er von Jean-Claude Juncker, dem Präsidenten der Europäischen Kommission. Entstanden ist er nach offiziellen Angaben in enger Zusammenarbeit mit Donald Tusk, dem Präsidenten des Europäischen Rats, Jeroen Dijsselbloem, dem Vorsitzenden der Euro-Gruppe, Mario Draghi, dem Präsidenten der Europäischen Zentralbank sowie Martin Schulz, dem Präsidenten des Europäischen Parlaments. Bevor nun auf die konkreten Inhalte eingegangen wird, ist auf den Zusammenhang zwischen Währung und

Politik im EU-Integrationsprozess einzugehen. Dabei sollte nicht vernachlässigt werden, dass der monetäre Integrationsstand in der Europäischen Union in institutioneller Hinsicht heute ein instabiler ist. Es liegt daher nahe, die Entwicklungsperspektiven zu prüfen bzw. zu beeinflussen.

Sachzusammenhang

Erfordert die Funktionsfähigkeit einer Währungsunion die politische Integration? Dies ist eine Frage, die im Zusammenhang mit den Fehlentwicklungen in der Euro-Währungsunion erneut Bedeutung erlangt hat und heute wieder häufiger mit Ja beantwortet wird. Über viele Jahre war diese Frage in den Hintergrund getreten, obwohl sie große Bedeutung im Vorfeld der Entscheidung, eine gemeinsame Währung einzuführen, hatte. „L'Europe se fera par la monnaie ou ne se fera pas“ formulierte Jacques Rueff, der französische Wäh-

rungstheoretiker, Politiker, Politikberater und Richter bereits 1950. Ein gemeinsames Geld würde der Schrittmacher für die politische Integration in Europa sein, wäre deren Voraussetzung. Latent präsent kam der Zusammenhang zwischen monetärer und politischer Integration vor dem Hintergrund der Finalitätsperspektive in Europa immer dann in Erinnerung, wenn Initiativen der monetären Integration, z. B. der Werner-Plan, diskutiert und verfolgt wurden. Er erlangte keine größere Bedeutung, weil die Initiativen entweder nicht umgesetzt oder nicht vollendet wurden oder weil die Integration vorerst nur in Festkurssystemen mit zahlreichen flexiblen Elementen bestand.

Politische Union

Dies änderte sich jäh mit den Plänen zur Einführung einer gemeinsamen Währung, als der damalige deutsche Bundeskanzler Helmut Kohl die Vor-

bereitung einer Politischen Union in einer parallel stattfindenden Regierungskonferenz durchsetzte. Der Europäische Rat bekräftigte im April 1990 seinen Willen zur Einsetzung einer zweiten Regierungskonferenz, die entsprechende Verträge ausarbeiten und eine demokratische Legitimation der Union ermöglichen sollte. Eine Politische Union stand nun auf der Tagesordnung. In seiner Regierungserklärung zum Gipfeltreffen der Staats- und Regierungschefs der NATO in Rom sowie zur EG-Konferenz in Maastricht erklärte Helmut Kohl am 6. November 1991: „Zu den wichtigsten Aufgaben, die vor uns liegen, gehört es, die beiden Regierungskonferenzen über die Politische Union sowie die Wirtschafts- und Währungsunion beim Europäischen Rat in Maastricht zum Erfolg zu führen. Ich bin mir über die Schwierigkeit dieser Aufgabe sehr wohl im Klaren. Ich weiß auch, dass unser Handeln auf dem Weg nach Europa mit viel Skepsis begleitet wird. Aber die Erfolge der letzten Jahre und Jahrzehnte sollten uns dazu bewegen, die Schwierigkeiten zu meistern und mit Mut und Entschiedenheit für unsere Meinung einzutreten. Zwischen diesen beiden Konferenzen besteht für uns Deutsche ein unauflöslicher Zusammenhang. Man kann dies nicht oft genug sagen. Die Politische Union ist das unerlässliche Gegenstück zur Wirtschafts- und Währungsunion. (Beifall bei der CDU/CSU, der FDP und der SPD). Die jüngere Geschichte, und zwar nicht nur die Deutschlands, lehrt uns, dass die Vorstellung, man könne eine Wirtschafts- und Währungsunion ohne Politische



Die Wirtschafts- und Währungsunion Europas vollenden

Vorgelegt von:
Jean-Claude Juncker in enger
Zusammenarbeit mit
Donald Tusk,
Jeroen Dijsselbloem,
Mario Draghi,
Martin Schulz

Der Fünf Präsidenten-Bericht

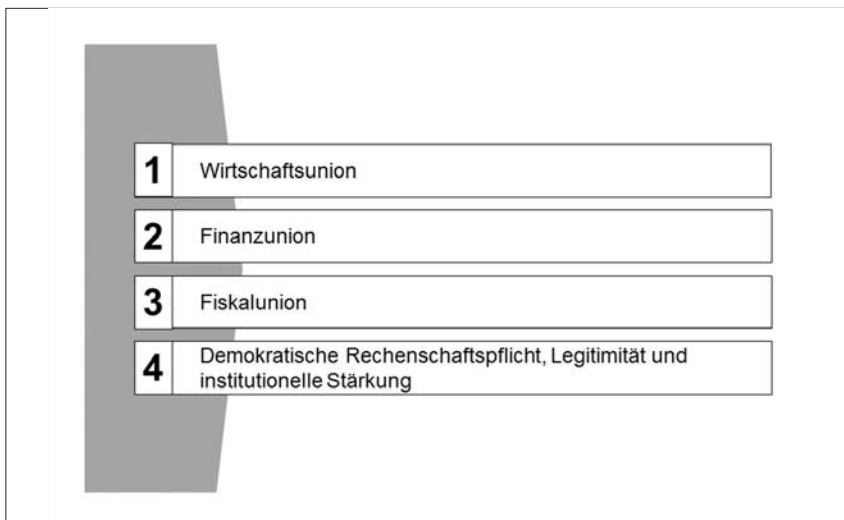
Union auf Dauer erhalten, abwegig ist. (Beifall bei der CDU/CSU).“

Ernüchterung

Dass die Ergebnisse zur Politischen Union letztlich vernachlässigbar waren und der Eintritt in die Währungsunion dennoch beschlossen und mit vielen politischen und ökonomischen Argumenten gerechtfertigt wurde, ist hinlänglich bekannt. Ebenso die Entwicklung, die die Euro-Union genommen hat. Faktum ist, dass die Euro-Währung von Anfang an eine tief ausgeprägte politische Dimension aufwies, wenn diese auch nicht immer im Vordergrund stand. Ebenso nüchtern sollte man die viel beschworene politische Finalität der Europäischen Union nicht aus den Augen verlieren. Schließlich gilt es zu beachten, dass die Vision einer Politischen Union Europa, die Ergebnis eines gesellschaftlichen Diskurses der europäischen Bevölkerung sein könnte, sich aktuell als völlig unrealistisch darstellt. Weshalb also nicht durch die Hintertür?

Stufenplan

So folgt also nun nach den Stufenplänen von Pierre Werner und Jacques Delors einer von Jean-Claude Juncker und seinen Präsidenten-Kollegen. Er weist im publizierten Fünf Präsidenten-Bericht zwei Stufen auf und in der Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom 21. Oktober 2015 drei Stufen. Die erste Stufe, die als „Vertiefung durch Handeln“ bezeichnet wird, reicht vom 1. Juli 2015 bis zum 30. Juni 2017 und geht dann in eine zweite Stufe „Vollendung der WWU“ über. Die dritte und letzte Stufe soll spätestens 2025 beendet sein. Sie soll nach den Aussagen des derzeit für Wirtschafts- und Finanzangelegenheiten zuständigen Kommissars Pierre Moscovici „politische Konvergenz und demokratische Erneuerung ermöglichen.“ Zur Vorbereitung der zweiten Stufe wird die Kommission im Frühjahr 2017 ein Weißbuch vorlegen, in dem die rechtlichen Voraussetzungen zur Vollendung der WWU formuliert werden. Bereits Mitte 2016 wird die Kommis-



Stufe 1: 1. Juli 2015 bis 30. Juni 2017

sion eine Expertengruppe einsetzen, die die rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Voraussetzungen der längerfristigen Vorschläge prüfen soll. Zusätzlich sollen EU-weit Gespräche und öffentliche Diskussionen über die Vollendung der Wirtschafts- und Währungsunion unterstützt werden.

Inhalte

Die inhaltliche Struktur wird von Wirtschaftsunion, Finanzunion, Fiskalunion und einer Rubrik gebildet, die als „Demokratische Rechenschaftspflicht, Legitimität und institutionelle Stärkung“ beschrieben wird. Man könnte auch sagen, dass es sich dabei um die Umschreibung der Politischen Union handelt. Sie soll die Grundlage für die drei genannten Unionen bilden. Die Wirtschaftsunion soll die strukturellen Voraussetzungen der Mitgliederökonomien schaffen, damit diese die Vorteile der Währungsunion auch nutzen können. Die Finanzunion soll die Risiken für die Finanzstabilität begrenzen und die Risikoteilung mit dem privaten Sektor

gewährleisten. Die Fiskalunion soll die haushaltspolitische Nachhaltigkeit sowie die Stabilisierung der öffentlichen Haushalte bewirken. In dieses Umfeld soll der Euro zukünftig eingebettet sein.

Start

Wie in allen anderen Stufenplänen vorher wurde in der ersten Stufe mit Maßnahmen, mehr noch mit Absichtserklärungen begonnen, die keine rechtlichen Änderungen – konkret keine Änderungen der europäischen Verträge – voraussetzen. So soll der Euro-Raum im Internationalen Währungsfonds mit einer Stimme, nämlich durch den Präsidenten der Euro-Gruppe vertreten werden, was in mehreren Etappen erreicht werden soll. Auf dem Wege zu einer Finanzunion sei das Europäische Einlagensicherungssystem zu verwirklichen. Neben der Vollendung der Bankenunion soll die Kapitalmarktunion zentrale Priorität erlangen. Das „Europäische Semester“ soll neu gestaltet werden, indem bereits vor den länder-

spezifischen Erörterungen Empfehlungen zum gesamten Euro-Raum diskutiert werden. Zusätzlich sollen die Bereiche Beschäftigung und Soziales bei der Vertiefung der Union sowie beim Europäischen Semester einen deutlich höheren Stellenwert einnehmen. Bei makroökonomischen Anpassungsprogrammen soll mehr als bisher auf soziale Fairness geachtet werden. Schließlich sollen die wirtschaftspolitischen Steuerungsinstrumente verbessert werden, den Mitgliedsstaaten soll die Einrichtung nationaler Ausschüsse für Wettbewerbsfähigkeit empfohlen werden und die Kommission richtet einen unabhängigen beratenden Europäischen Fiskalausschuss ein.

Vollendung

Nicht nur die Übergänge von der ersten in die zweite und von der zweiten in die dritte Stufe bleiben äußerst vage, sondern ebenso der Inhalt der dritten Stufe. So wird im Rahmen der Wirtschaftsunion die Formalisierung des Konvergenzprozesses und die Stärkung seines verbindlichen Charakters festgehalten. Für die Fiskalunion wird die Einrichtung einer Funktion zur makroökonomischen Stabilisierung des Euro-Währungsgebietes genannt. Als Voraussetzung für den Beitritt zu diesem Mechanismus wird die Konvergenz in Richtung ähnlich widerstandsfähiger Wirtschaftsstrukturen definiert. Schließlich wird die Integration des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) in den EU-Rechtsrahmen sowie die Einrichtung eines euroraumweiten Schatzamtes formuliert. Im Ergebnis

wird erwartet, dass nach Vollzug aller Schritte und Stufen „alle Bürgerinnen und Bürger der an der einheitlichen Währung beteiligten EU-Mitgliedsstaaten die Stabilität und den Wohlstand einer vertieften und echten WWU genießen, der beizutreten auch für andere EU-Mitgliedsstaaten, die dazu bereit sind, attraktiv wäre.“

Einschätzung

Was ist nun von diesem Stufenplan zu halten, der in den EU-Dokumenten als ebenso ehrgeizig wie pragmatisch bezeichnet wird? Auch er vermittelt den Charakter der vorangegangenen Vertiefungsschritte: Bürokratische Überzeugung von Mach- und Gestaltbarkeit sowie den Wunsch nach dauerhafter Zentralisierung durch die Schaffung irreversibler Fakten. Dabei gilt es, daran zu erinnern, dass die monetären Vertiefungsschritte nach der Gründung der Währungsunion zuerst durch diverse Regelverletzungen, dann durch die Transferelemente des Krisenmanagements und schließlich

durch die kolportierten Sachzusammenhänge der Bankenunion und der Kapitalmarktunion zustande gekommen sind. Immer trieb die latente Drohung eines Zerbrechens der Währungsunion die Vertiefungsschritte. Diesen Hauch verströmt auch der Fünf Präsidenten-Bericht zur Vollendung der Wirtschafts- und Währungsunion.

Verfassungsdiskurs

Zwar soll ab 2016 eine breite Diskussion der EU-Perspektiven durch die EU-Gesellschaft gefördert werden. Doch nach wie vor fehlt eine verantwortungsbewusste Auseinandersetzung mit der Frage, wohin sich die Europäische Union entwickeln und was sie zusammenhalten soll. Letzteres ist gerade aktuell nicht zu erkennen. Kann ein europäischer Verfassungsdiskurs weiterhelfen, wie ihn etwa Jürgen Habermas seit Beginn der Euro-Krise fordert? „Angesichts des unerhörten Gewichts der Probleme wäre zu erwarten, dass die Politi-

ker endlich – ohne Wenn und Aber – die europäischen Karten auf den Tisch legen und die Bevölkerung offensiv über das Verhältnis von kurzfristigen Kosten und wahrem Nutzen, also über die historische Bedeutung des europäischen Projektes aufklären. Sie müssten ihre Angst vor demoskopischen Stimmungslagen überwinden und auf die Überzeugungskraft guter Argumente vertrauen. Vor diesem Schritt zucken alle beteiligten Regierungen, zucken einstweilen alle politischen Parteien zurück. Viele biedern sich stattdessen an einen Populismus an, den sie mit der Vernebelung eines komplexen und ungeliebten Themas selbst herangezüchtet haben. Die Politik scheint an der Schwelle von der ökonomischen zur politischen Einigung Europas den Atem anzuhalten und den Kopf einzuziehen. Warum diese Schreckstarre?“ (Jürgen Habermas, 2011, S. 119). Dabei müsste ein solcher Diskurs ergebnisoffen sein. Eine Konkretisierung der Finalität der Europäischen Union, die einzelnen Schritte dorthin, die Sicherung der Legitimität des entstehenden Gebildes und seiner Entscheidungsgremien, die Auslotung der politischen und ökonomischen Konsequenzen, die rechtsverbindliche Formulierung und weitere Aspekte erfordern nicht nur eine kluge Strukturierung eines solchen Europa-Diskurses, sondern auch eine adäquate Entscheidungsvorbereitung für die notwendigen Volksabstimmungen. Denn eine Europa-Diskussion, in der die emotionalen Komponenten dominieren, wird in ihren langfristigen Auswirkungen ebenso

<p>Wirtschaftsunion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Formalisierung des Konvergenzprozesses und Stärkung seines verbindlichen Charakters
<p>Fiskalunion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Einrichtung einer Funktion zur makroökonomischen Stabilisierung des Euro-Währungsgebiets ▶ Konvergenz in Richtung ähnlich widerstandsfähiger nationaler Wirtschaftsstrukturen als Voraussetzung für den Beitritt zu diesem Mechanismus
<p>Demokratische Rechenschaftspflicht, Legitimität und institutionelle Stärkung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Integration des Europäischen Stabilitätsmechanismus (ESM) in den EU-Rechtsrahmen ▶ Einrichtung eines euroraumweiten Schatzamtes ("Treasury")

Stufe 2: bis spätestens 2025

schädlich sein, wie eine, die ausschließlich auf den Pragmatismus der Vertiefung durch Fehlentwicklungen setzt.

Fazit

Der Fünf-Präsidenten-Bericht versäumt es, die Ursachen der bisherigen Fehlentwicklungen in der Euro-Union zu benennen und zu sanieren. Es wird vielmehr eine „Flucht nach vorne“ vorgeschlagen, die sich als Beitrag zu einem übergeordneten Integrationsziel interpretieren lässt, das jedoch

bislang nicht näher konkretisiert ist und dessen Akzeptanz durch die EU-Bevölkerung bisher auch nicht ausgelotet wurde. Dies birgt die Gefahr, dass er in seiner Umsetzung mit einer Unterschätzung und Tolerierung möglicher negativer Wirkungen und einer großzügigen Auslegung der sachlichen und rechtlichen Voraussetzungen für weitere Integrations Schritte verbunden sein wird. Es wird naheliegen, verzögerte oder ausbleibende Integrations Schritte als Ursache für Fehlentwicklungen zu interpretieren.

Es bleibt daher zu hoffen, dass jene Diskussion des Berichts, die bisher nicht stattgefunden hat, spätestens vor dem Übergang in die zweite Stufe ernsthaft einsetzen wird. Verlassen kann man sich darauf wohl nicht.

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

Literaturquellen:

Europäische Kommission (2015): Pressemitteilung: Die Wirtschafts- und Währungsunion Europas vollenden: Kommission ergreift konkrete Maßnahmen zur Stärkung der WWU, Brüssel, 21. Oktober 2015.
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5874_de.htm

Habermas, Jürgen (2011): Zur Verfassung Europas. Ein Essay, Berlin.

Juncker, Jean-Claude et al. (2015): Die Wirtschafts- und Währungsunion Europas vollenden.
http://ec.europa.eu/priorities/economic-monetary-union/docs/5-presidents-report_de.pdf

Kohl, Helmut (1991): Regierungserklärung zum Gipfeltreffen der Staats- und Regierungschefs der NATO in Rom sowie zur EG-Konferenz in Maastricht, in: Deutscher Bundestag: Plenarprotokoll 12/53, 6. November 1991.
http://helmut-kohl.kas.de/index.php?menu_sel=17&menu_sel2=&menu_sel3=&menu_sel4=&msg=1437

Theurl, Theresia (1995): Linkages Between Monetary Union and Political Union in the European Union, in: Lang, Franz Peter und Ohr, Renate (eds.): International Economic Integration, Heidelberg, S. 121-148.

Das aktuelle Stichwort

Europäische Einlagensicherung

Regulatorischer Raubüberfall

Große Wogen hat die Vorstellung der Grundzüge eines Vorschlags zur gemeinsamen Europäischen Einlagenversicherung, kurz EDIS (European Deposit Insurance System), geschlagen, dies vor allem in Deutschland. Präsentiert wurde das System dem Europäischen Parlament am 24. November 2015 durch das zuständige Kommissionsmitglied Jonathan Hill (Kommissar für Finanzstabilität, Finanzdienstleistungen und Union der Kapitalmärkte). Das gemeinsame Einlagensicherungssystem würde für alle Mitglieder der Bankenunion gelten. Dies sind derzeit die 19 Staaten der Euro-Union. Wie ist dieses Einlagensicherungssystem einzuordnen, welche Inhalte weist es auf und wie ist es einzuschätzen?

Von vornherein war eine einheitliche Lösung der Einlagensicherung eines der Elemente der Europäischen Bankenunion neben den einheitlichen Eigenkapitalanforderungen, der einheitlichen Bankenaufsicht (SSM) und dem einheitlichen Bankenabwicklungsmechanismus (SRM). Die Umsetzung der Bankenunion war im deutschen Bundestag bereits vor einem Jahr beschlossen worden, nachdem im Vorfeld die Beschlüsse der EU-Ebene getroffen worden waren.

Kontroversen

Die konkrete Ausgestaltung der Einlagensicherung war von vornherein ein sehr kontrovers diskutiertes Thema, unterscheiden sich doch die aktuellen nationalen Systeme in mehreren Dimensionen stark voneinander. Gerungen wurde um die Entscheidung, ob überhaupt ein gemeinsames System erforderlich sei oder gemeinsame Standards für die nationalen Einlagensicherungssysteme (DGS: Deposit

Guarantee Schemes) gelten sollen. Nachdem die EU-Kommission ursprünglich eine zentrale Einlagensicherung gefordert hatte, kam es im Dezember 2013 zu einem Kompromiss über die Inhalte der Einlagensicherungsrichtlinie.

Einlagensicherungsrichtlinie

Die Europäische Einlagensicherungsrichtlinie ist seit Juli 2014 in Kraft, in deutsches Recht wurde sie im Juli 2015 umgesetzt. Festgeschrieben wurde die Garantie von 100.000 Euro pro Einleger und Institut durch nationale Einlagensicherungssysteme. Anders als in Deutschland beruhen diese Systeme in vielen Staaten auf der Verpflichtung der Banken im Schadensfall die entsprechenden Beträge aufzubringen. Der wesentliche Inhalt der Einlagenrichtlinie ist, dass die Banken Beiträge in die nationalen Einlagensicherungssysteme einzuzahlen haben. Auf diese Weise soll innerhalb von 10 Jahren (bis 2024) eine Garan-

tiesumme in Höhe von 0,8% der geschützten Einlagen der Banken entstehen. Insgesamt sollen auf diese Weise etwa 60 Mrd. Euro aufgebracht werden. Zusätzlich soll die maximale Auszahlungsfrist von 20 auf 7 Werktage reduziert werde. Mit der Europäischen Einlagensicherungsrichtlinie sollte nun für die Mitglieder der Bankenunion auf ein neues Finanzierungssystem umgestellt werden, das als Versicherungssystem bezeichnet wird, in dem vor dem Eintreten des Schadensfalls die Finanzierung der Entschädigung sicherzustellen ist. Noch nicht geklärt war damals, ob es einen gemeinsamen europäischen Fonds für die Einlagensicherung geben würde, obwohl EU-Vorschläge von einer sukzessiven Vergemeinschaftung ausgingen.

Kommissionsvorschlag

Dieser findet sich nun auch im aktuellen Kommissionsvorschlag: die nationalen Einlagensicherungssysteme sind in einen europäischen Einlagen-

sicherungsfonds zu transformieren. Von 2017 bis 2020 stehen die nationalen Fonds im Vordergrund, die sich im Schadensfall gegenseitig auch Kredite gewähren können. Bereits in diesem Zeitraum sollen jedoch auch Beiträge in den europäischen Fonds (EDIS) eingezahlt werden. Dabei soll eine Verrechnung der nationalen und der europäischen Beiträge erfolgen. Da die deutsche Einlagensicherung bereits vollständig ausgebaut ist, müssen deutsche Banken keine zusätzlichen Zahlungen in den europäischen Fonds leisten. Der EDIS kann in der ersten Phase im Schadensfall nur nach Erschöpfung der nationalen Fonds herangezogen werden. In der ersten Phase wird EDIS als eine Rückversicherung für die nationalen Fonds bezeichnet. Ab 2020 soll eine Entschädigung der Einleger aus einer Kombination aus europäischem und nationalem Fond erfolgen. Die entstehende Struktur wäre in der Kommissions-Diktion eine Mitversicherung. EDIS würde beginnend mit 20% im Schadensfall einen zunehmend steigenden Teil der Kosten zahlen (s. Abbildung).

Perspektive

Nach 2024 soll alleine das gemeinsame europäische Sicherungssystem für die Entschädigung von Einlegern zuständig sein. Trotz der vollständigen Transformation sollen die nationalen Systeme als Ansprechpartner auf der nationalen Ebene – als nationale EDIS-Kontaktpunkte – bestehen bleiben. Es bleibt ihnen auch unbenommen, die nationalen Fonds (wieder) weiter aufzufüllen, um national einen höheren Deckungsgrad als 0,8% zu

erreichen. Die Beiträge der Banken zum EDIS sollen risikoabhängig ausgestaltet sein. Nicht richtig transparent wird dabei die Operationalisierung des Risikos. Der aktuelle Vorschlag sieht keine Sonderregeln für einzelne Bankengruppen oder Mitgliedsstaaten vor. In eindrucksvoller Erinnerung ist das Verhalten der US-Banken in der S&L-Krise geblieben. Die vollständige Fundierung des nationalen Fonds ist Voraussetzung für den Zugang zum EDIS. Dieser soll vom „Single Resolution Board“ (SRB), der Europäischen Abwicklungsbehörde verwaltet werden. Es ist davon auszugehen, dass sich nun die intensiven Diskussionen des Vorfeldes fortsetzen werden. Formell sind die nächsten Schritte die Zustimmung des Ministerrats und des EU-Parlaments. Zu klären ist Einiges.

Begründung

Bevor eine Einschätzung des aktuellen Planungsstandes erfolgen soll, gilt es kurz auf die generelle Notwendigkeit einer Einlagensicherung einzugehen. Entsprechende Systeme zählen zu den traditionellen Instrumenten der Bankenregulierung. Sie sollen einen sich selbst verstärkenden panikartigen Abzug von Einlagen im Krisenfall verhindern. Dies setzt voraus, dass das System mit den anderen Regulierungselementen konsistent und die dahinterstehende Organisation glaubwürdig ist. Letztlich ist ein System der Einlagensicherung ein vertrauensförderndes Instrument, mit dem die Finanzmarktstabilität positiv beeinflusst werden soll. Allerdings werden mit der Existenz eines solchen Sys-

tems auch die Anreize der Einleger sowie der Banken beeinflusst. Ein häufig vorgebrachtes kritisches Argument besteht darin, dass es Einleger – im Schadensfall gut abgesichert – versäumen, die Aktivitäten der Bank und ihr Risikogebaren ausreichend zu überwachen. Ein Moral Hazard-Verhalten der Bank in Form des Eingehens höherer Risiken kann dann nicht ausgeschlossen werden. Es ist also immer notwendig eine Einlagensicherung mit weiteren und präventiv wirkenden Instrumenten der Bankenregulierung zu ergänzen.

Europäisierung

Die europäische Einlagensicherung ist als Teil der Europäischen Bankunion konzipiert und diese soll die Verknüpfung zwischen Bankenproblemen und Staatshaushalt lösen, deren Konsequenzen in der Europäischen Währungsunion auf alle Mitgliedsstaaten übertragen werden. Vor diesem Hintergrund kann die Europäisierung der Einlagensicherung oberflächlich die Berücksichtigung der Integrationslogik für sich beanspruchen. Es entsteht eine gemeinsame Garantie für Einlagen, und damit eine gemeinschaftliche Haftung. Dieser Zusammenhang ergänzt eine gemeinsame Bankenaufsicht sowie eine europäisch organisierte Bankenrestrukturierung und -abwicklung. Die Folgen von gemeinsam entschiedenen Abwicklungen sollten auch gemeinsam getragen werden. So argumentiert sehr explizit die Europäische Kommission. Zusätzlich wird betont, dass bereits durch die Größeneffekte eines europäischen

Fonds auch größere lokale und nationale Schocks besser abgedeckt werden können. Zahlreiche nationale Systeme seien zu finanzschwach, um einen Bank Run zu verhindern. Dies würde wiederum dazu führen, dass in letzter Instanz doch der Staat einspringen müsste oder dass Notkredite des Euro-Systems in Anspruch genommen würden. Eine Fusion der nationalen Systeme wäre daher mit einer Risikoteilung und somit –senkung verbunden. Zusätzlich könnte es zu Interessenkonflikten kommen, wenn auf europäischer Ebene entschiedene Bankenabwicklungen in der Folge keine oder eine verzögerte Unterstützung durch die nationalen Sicherungssysteme erhalten würden. Auch in diesem Fall könnte es wieder zu einem Rückgriff auf die Steuerzahler kommen.

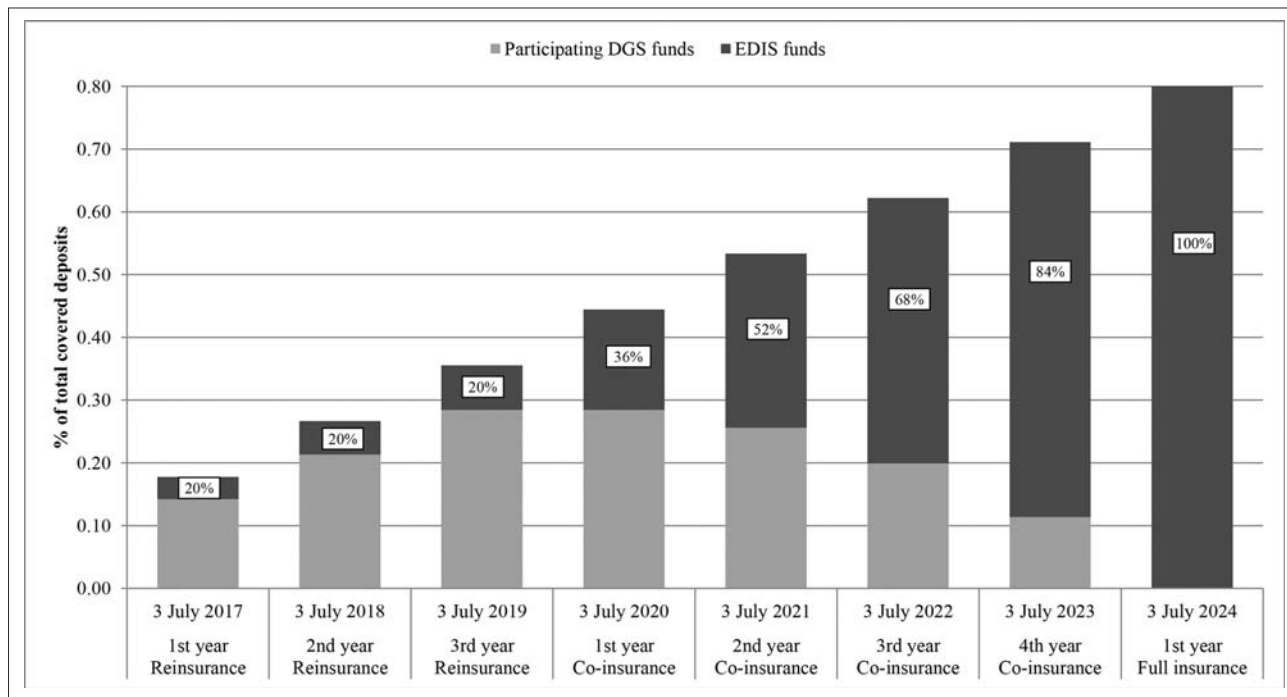
Kritikpunkte

Doch sollten sieben Aspekte nicht außer Acht gelassen werden, die als Kritik zu verstehen sind. Erstens existieren in einer Übergangszeit Systeme nebeneinander, die sehr unterschiedliche Standards aufweisen, was damit verbunden ist, dass sich das Risiko von Einlegern erhöht, die ihre Einlagen in einem vollausgebauten Einlagensicherungssystem aufgebaut haben, während sich durch die Vergemeinschaftung das Risiko von Einlegern reduziert, deren nationales Umfeld ein rudimentäres Sicherungssystem bildet. Diese Facette wird vor allem in Deutschland grundlegend diskutiert. Tatsächlich ist es so, dass damit ein Vertrauensverlust der Einleger verbunden sein kann, der nicht stabilitätsfördernd ist und der Intention der Bankenunion entgegenläuft.

Dies gilt auch für die resultierende Verzerrung von Anreizen. Zweitens können durch eine frühe Vergemeinschaftung verborgene Altlasten einzelner Banken vergemeinschaftet werden, auch dies mit den damit verbundenen Anreizen, die dann faktisch zu eigentlich ungewollten Transfers mit einem Haftungsverbund führen. Es ist ein offenes Geheimnis, das in den Bilanzen von Banken in Griechenland, Portugal, Spanien, Italien, Zypern und Irland viele Milliarden notleidender Kredite verborgen liegen. Es sollten also vor diesem weitreichenden Schritt konsequent alle Bankbilanzen bereinigt werden.

Regulatorischer Raubüberfall

Drittens ist anzuführen, dass einzelne Einflussfaktoren auf die Bankperfor-



Quelle: Europäische Kommission

Entwicklung des Europäischen Einlagensicherungsfonds (EDIS) im Vergleich zu den teilnehmenden Einlagensicherungsfonds nationaler Staaten (DGS)

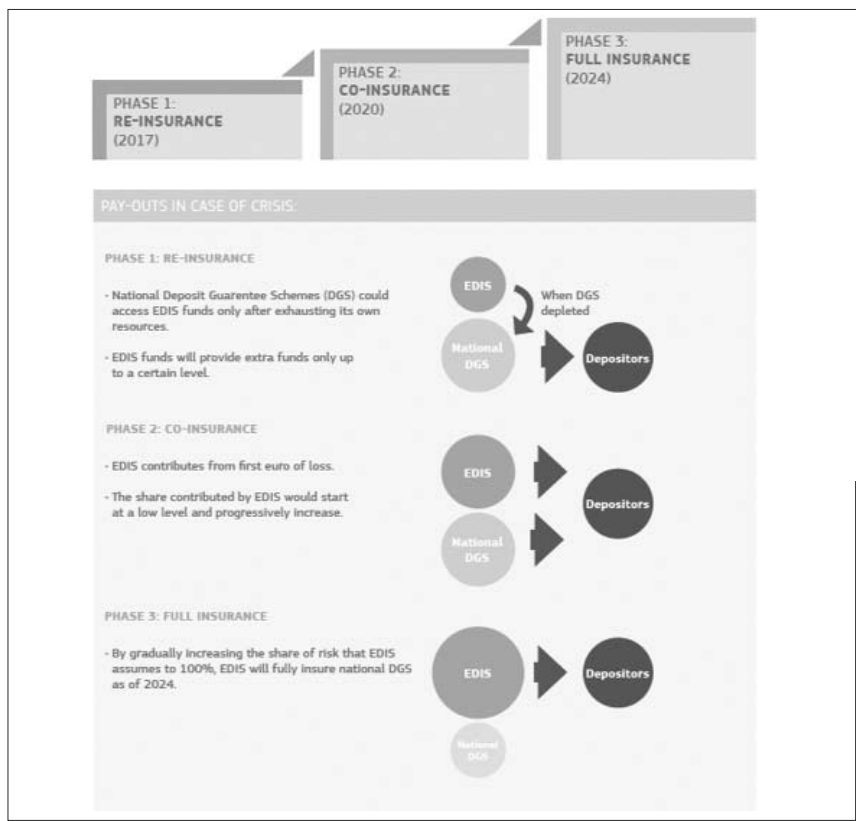
mance und deren Konsequenzen bislang nicht harmonisiert sind. Ein eindrucksvolles Beispiel ist das Insolvenzrecht, das in der EU unterschiedlich streng ausgestaltet ist. So ist es in manchen Staaten nicht immer möglich, hinterlegte Sicherheiten für notleidende Kredite zu verwerten. Auch auf diese Weise werden Risiken für die Gemeinschaft generiert, die aus einer Haftung für ausländische Bankkunden resultiert. Unterschiedliche Branchenregulierungen innerhalb der EU können als weiteres Beispiel herangezogen werden. Viertens stellt sich generell die Frage, ob es nicht ausreicht, einheitliche Standards für die nationalen Systeme zu vereinbaren und diese konsequent umzusetzen wie dies mit der Einlagensicherungsrichtlinie vereinbart wurde, deren Umsetzung jedoch von einzelnen Mitgliedsstaaten unterschiedlich ambitioniert vorangetrieben wird. Fünftens ist es nicht vertrauensfördernd, wenn unter einem anderen regulativen Regime aufgebaute Fonds nun anderweitig verwendet werden. Dies ist der klassische Fall des „regulatorischen Raubüberfalls“. Auf diese Weise entstehen zusätzliche Transfermechanismen. An sechster Stelle wird die Beachtung von Banken-Geschäftsmodellen und Risikoprofilen, die in der Bankenunion, und zwar im Rahmen der Aufsicht, grundsätzlich praktiziert wird, mit einer gemeinsamen Einlagenversicherung nun ausgehebelt. Ein besonders drastisches Beispiel für diese Vorgangsweise ist die Missachtung der Institutsicherung deutscher Genossenschaftsbanken mit ihrem Sicherungsfonds. Siebtens sollte offenen Auges zur Kenntnis genommen

werden, dass nationale und europäische Fonds nicht ausreichen, um strukturelle Probleme abzufangen. Mit dem nun vorgeschlagenen System wird jedoch ein solches Problem grundsätzlich europäisiert und ein Schutz der deutschen Steuerzahler ist kaum vorstellbar.

Defizitäre Integrationslogik

Die skizzierte Integrationslogik innerhalb der Bankenunion, die aufgezeigt wurde, ist zwar zu erkennen und anzuerkennen. Doch sie ist nur oberflächlich. Es ist nun vielmehr ein fundamentaler Kritikpunkt anzubringen, der deutlich früher im Integrationsprozess begraben liegt. Die Bankenunion ist eine „Flucht nach vorne, um den Folgen der Konstruktionsmängel der Euro-Währungsunion zu entge-

hen. Es war einfacher, einen weiteren Vertiefungsschritt zu verhandeln als die Korrektur der Governancemerkmale der Währungsunion oder deren Rückbau. Dies entspricht durchaus der bisherigen Vertiefungsstrategie der Europäischen Union. Offensichtliche Fehlentwicklungen erleichtern weitere integrierende Maßnahmen. Die institutionelle Integration ist weit fortgeschritten und die nun an die Union abzugebenden Kompetenzen der Mitgliedsstaaten rufen Widerstand hervor. Dieser Widerstand ist ungleich über die Union verteilt. Es wehren sich vor allem Gesellschaftsgruppen oder Mitgliedsstaaten mit funktionierenden Systemen, die zur Vergemeinschaftung anstehen. Dieser Widerstand resultiert aus der Existenz von Anreizstrukturen, die seinerzeit mit der Währungsunion geschaffen



Quelle: Europäische Kommission

Das dreistufige EDIS-System

wurden und deren Konsequenzen deutlich zutage getreten sind: im Konfliktfall dominieren die Interessen einzelner Wirtschaftssubjekte und einzelner Mitgliedsstaaten die gemeinsamen Interessen. Regeln, die eine Orientierung an gemeinsam vereinbarten Zielen und Standards institutionalisieren sollen, werden verletzt. Dies gilt selbst dann, wenn Sanktionen angedroht waren.

Voraussetzungen beachten

Dieses Interessengeflecht ist bis heute wirksam. Eine glaubwürdige EU-Integrationsstrategie hätte also noch vor

der Bankenunion die institutionellen Voraussetzungen der Währungsunion zu reparieren (Fiskalregeln etc.). Weitere Vertiefungsschritte werden zudem nicht ohne Fortschritte in Richtung einer Politischen Union auskommen, sollen sie nachhaltig sein. Denn solange die politischen Systeme nicht konsequent europäisiert sind, werden die letztlich nicht vermeidbaren Interessenkonflikte im nationalen Interesse entschieden werden. Anschauliche Beispiele liegen vor, dies nicht nur im wirtschaftlichen Bereich der Banken und Staatshaushalte (s. auch „Meine Meinung“ auf S. 5). Werden die folgenden Fehlentwick-

lungen dann immer wieder mit weiteren Vertiefungsschritten „saniert“ ohne dass die politische Finalität je geklärt worden wäre, kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein stabiler Integrationsstand in der Europäischen Union erreicht werden kann.

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

Literaturquellen:

Buch, C.; Weigert, B. (2013): Legacy problems in transition to a banking union, in: Beck, T. (ed.): Banking union for Europe, Risk and challenges, CEPR, London.

European Commission (2015): Fact Sheet – A European Deposit Insurance Scheme (EDIS) – Frequently Asked Questions, Strasbourg, 24 November 2015, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-6153_en.htm.

European Commission (2015): Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Regulation (EU) 806/2014 in order to establish a European Deposit Insurance Scheme, 24. November 2015, http://ec.europa.eu/finance/general-policy/docs/banking-union/european-deposit-insurance-scheme/151124-proposal_en.pdf

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2015): Konsequenzen aus der Griechenland-Krise für einen stabileren Euro-Raum, Sondergutachten, Juli, <http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/download/sondergutachten/sg2015.pdf>.

Vollmer, U. (2015): Die gemeinsame Europäische Einlagensicherung EDIS Was ist davon zu halten? Wirtschaftliche Freiheit, 1. Dezember 2015, <http://wirtschaftlichefreiheit.de/word-press/?p=18391>.

Für Sie gelesen

Volker Brühl: Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie

Wiesbaden: Springer Gabler, 2015, ISBN: 978-3-658-04882-2, 288 Seiten, 39,99 €

Die Welt sieht sich einer voranschreitenden Digitalisierung gegenüber, die unser Leben auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Ebene bereits verändert hat und noch weiter verändern wird. Dieses Phänomen hat Volker Brühl zum Anlass genommen, sich mit den Entwicklungen, die die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts beeinflussen werden, näher auseinanderzusetzen. Die Darstellung der Veränderungen durch Digitalisierung im privaten und beruflichen Leben, sowie seine grundlegenden Erläuterungen zu dem was „Hightech-Ökonomie“ bedeutet, sie voran treibt und welche Konsequenzen sich dadurch ergeben könnten, ermöglicht dem Leser zu Beginn des Buches einen guten Einstieg in die Thematik. Durch die permanente Erreichbarkeit würden immer mehr die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit verschwinden. Die Unternehmen müssten derweil mit beschleunigten Veränderungen zurechtkommen, die mit immer kürzeren Innovationszyklen einhergehen. Als die neun wichtigsten Treiber der „Hightech-Ökonomie“ identifiziert der Autor anschließend die Industrie 4.0, die Globalisierung 2.0, Beschleunigung, Volatilität, Fragmentierung, Vernetzung, Digitalisierung, Share Economy und Big Data. Diese



stellt er jeweils umfassend dar, indem er sowohl den jeweiligen Status quo beschreibt als auch die Entwicklungstendenzen der einzelnen Treiber aufzeigt. Industrie 4.0 steht hierbei für eine Revolutionierung der Fertigungsindustrie und wird als einer der zentralen Trends dieses Jahrhunderts bezeichnet. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse werden Herausforderungen für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert abgeleitet und diese hinsichtlich vieler unterschiedlicher Aspekte dargestellt. Die Flexibilisierung von Unternehmen sieht der Autor hierbei als einen wichtigen Erfolgsfaktor. Schließlich zeigt er Herausforderungen und Chancen auf, die sich für den Produktionsstandort

Deutschland ergeben werden und betrachtet sich daraus ergebende wirtschaftspolitische Implikationen. Dabei sieht er neue Perspektiven sowohl für den Dienstleistungsbereich als auch für industrielle Prozesse. Eine Förderung der Grundlagenforschung sowie eine zeitnahe Erschließung von neuen Märkten im Zuge der Digitalisierung erachtet er hierfür als strategisch notwendig. Die vielfältigen wirtschaftspolitischen Implikationen, die er ableitet, sowie die beiden Kapitel über die Herausforderungen für Unternehmen und den Produktionsstandort Deutschland dürften insbesondere für Personen, die in der beruflichen Praxis von dieser Thematik betroffen sind, nützliche Erkenntnisse bereit halten. Der allgemein verständliche Schreibstil sorgt aber dafür, dass sich dieses Buch auch für jene Personen eignet, die sich lediglich aus privatem Interesse mit diesem aktuellen Thema befassen möchten.

➔ Stephanie Düker

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ stephanie.dueker@ifg-muenster.de

Jens Hagendorff, Kevin Keasey, Francesco Vallasca: Size, Risk, & Governance in European Banking

Oxford: Oxford University Press, 2013, ISBN: 978-0-19-969489-1, 280 Seiten, ca. 69,00 €

Das Buch „Size, Risk, & Governance in European Banking“ analysiert regulatorische Fragestellungen europäischer Banken in der Zeit nach der Finanzkrise und fokussiert sich hierbei besonders auf Vorschriften, die die Größe, das Risikoverhalten sowie die Corporate Governance (im Deutschen als Unternehmensführung oder Unternehmensverfassung bezeichnet) betreffen. Hierbei werden zum einen empirische Studien verglichen, die sich mit den Auswirkungen der Größe, des Risikoverhaltens und der Corporate Governance europäischer Banken befassen. Zum anderen integrieren die Autoren Jens Hagendorff (Professor für Finance and Investment an der Universität Cardiff), Kevin Keasey (Professor und Leiter der Accounting and Finance Abteilung an der Universität Leeds) und Francesco Vallasca (Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Banking an der Universität Leeds) eigene Studien auf Basis europäischer Daten in die jeweiligen Kapitel, um die Ergebnisse bisheriger Studien zu überprüfen und zu ergänzen. Damit erweitern die Autoren die bis dato eher spärliche wissenschaftliche Literatur in diesem Bereich zu europäischen Banken. Dies sehen die Autoren für notwendig an, da die Mehrheit der akademischen Studien den US-amerikanischen Bankensektor untersucht. Die Ergebnisse dieser



Studien können jedoch nicht ohne Weiteres auf den europäischen Bankenmarkt übertragen werden, da sich dieser in seiner institutionellen Ausgestaltung deutlich vom US-amerikanischen unterscheidet. Basierend auf den Schlussfolgerungen aus den analysierten und durchgeführten Studien leiten die Autoren Empfehlungen für die Regulierung europäischer Banken ab. Zudem kritisieren sie an entsprechender Stelle aktuelle regulatorische Vorschriften und weisen darauf hin, dass bei der Ausgestaltung allgemeiner – und damit regional übergreifender – regulatorischer Vorschriften lokale Gegebenheiten zu berücksichtigen sind, um eine (zweckmäßige) Wirksamkeit der Vorschriften zu gewährleisten.

Das Buch hat insgesamt neun Kapitel, die in fünf Teile eingegliedert werden. Nach der Einführung in Teil I behandelt das Buch in Teil II, wie sich die Bankengröße auf das Risikoverhalten der entsprechenden Banken und auf die Stabilität des europäischen Bankensektors auswirkt. Teil III untersucht das grundsätzliche Risikoverhalten europäischer Banken. Dieser Teil gibt Einblicke bezüglich der Veränderung des Gesamtrisikos und analysiert die Anfälligkeit des europäischen Bankensystems für systemische Schocks. Teil IV setzt sich mit der Corporate Governance europäischer Banken auseinander. Hierbei werden der Aufsichtsrat und der Vorstand, die Vergütung des Vorstandsvorsitzenden sowie die Intransparenz vieler Banken bezüglich ihres Einflusses auf den Gewinn sowie auf das eigene und systemische Risiko der Bank untersucht. In Teil V geben die Autoren zusammenfassend Empfehlungen für die aktuelle und zukünftige Ausgestaltung der regulatorischen Vorschriften.

➔ Benedikt Lenz
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ benedikt.lenz@ifg-muenster.de

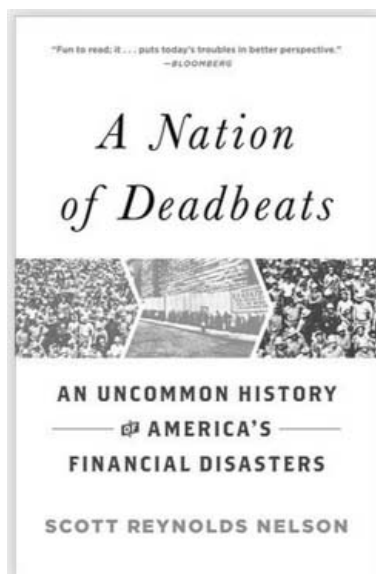
Nelson, Scott Reynolds: A Nation of Deadbeats, An Uncommon History of America's Financial Disasters

New York, Random House Inc., 2012, ISBN: 978-0-307-27269-0, 330 Seiten, 26,00 €

Sind die Vereinigten Staaten von Amerika eine Nation, deren wirtschaftliche Entwicklung maßgeblich durch ihren Hang zur Verschuldung beeinflusst wurde? Dieser Frage geht das Buch von Scott Reynolds Nelson auf die Spur. Ausgehend von der ersten Krise der jungen amerikanischen Nation im Jahre 1792 zeichnet das Buch die zahlreichen Finanzkrisen der ersten 120 Jahre der USA nach.

In den Mittelpunkt der Betrachtung rückt der Autor die Bedeutung der Verschuldung für das Entstehen und den Verlauf der jeweiligen Krisen. Ob es sich hierbei um Farmer in den Südstaaten oder Spekulanten handelte, die in Erwartung eines dauerhaft wachsenden Marktes für Baumwolle sich schuldenfinanziert neue Ländereien aneigneten und somit den Grundstein der Krise von 1837 legten, oder ob Eisenbahngesellschaften mit viel Fremdkapital Strecken gen Osten verlegten und in den 1850er Jahren vielerorts als völlig überschuldet galten, stützen die These des Buches, dass Schulden für die amerikanische Geschichte eine prägende Rolle spielten.

Die Finanzkrisen entwickelten sich jedoch nicht autonom aus dem Nichts heraus, sondern standen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Politik der jeweiligen Zeit. Diese beförderte zumeist die Verschuldung und Spekulation im Vorfeld der Krisen wie bspw. durch die Forcierung des Aus-



baus vieler Ostküstenstädte zu großen Handelszentren, die in den Jahren nach den napoleonischen Kriegen unter den neuen Handelsbeschränkungen Englands zu leiden hatten. Manchmal wurde diese Förderung sogar als politisches Mittel eingesetzt, um der herrschenden Partei Einfluss zu sichern und politischen Gegnern die finanziellen Grundlagen zu entziehen. So setzten die Republikaner in den ersten Dekaden des 19. Jahrhunderts die „First Bank of the United States“ ein, um ihren demokratischen Widersachern in den Südstaaten das Bankgeschäft streitig zu machen und Siedler mit ausreichend Krediten zu versorgen, um sich ihre Stimme zu sichern.

Aber nicht nur unmittelbar war die Politik beteiligt bei der Verschuldung der Nation. Immer wieder zeigt das Buch auch auf, dass auch der Staat auf

die Verschuldung angewiesen war, um die Kosten der Krisen zu schultern. Und nicht immer konnte dieser auch langfristig die Schulden tragen. Die Folgen der Wirtschaftskrise von 1837, in deren Nachgang sich viele Bundesstaaten bankrott erklärten, zeigen dies auf.

Dabei veränderte auch jede Krise die politische Landschaft selbst, sodass der Zusammenhang zwischen den Krisen und der Politik nicht monokausal interpretiert werden darf. Nelson zeigt daher auf, dass die wirtschaftlichen Verwerfungen dauerhafte politische Veränderungen mit sich brachten und den Lauf der amerikanischen Geschichte langfristig beeinflussten.

Abseits der großen Linien finden sich auch kleine Geschichten und Kuriositäten wieder, die mit den wirtschaftlichen Turbulenzen einhergingen und den Perioden ein Gesicht geben. So lässt es den Leser schmunzeln, wenn er erfährt, dass nach dem Crash des Baumwollmarktes in den 1830ern die Banken reihenweise auf ihren mit Sklaven besicherten Krediten sitzen blieben und nicht wussten, was sie mit diesen, nach den Zahlungsausfällen ihrer Gläubiger, anstellen sollten.

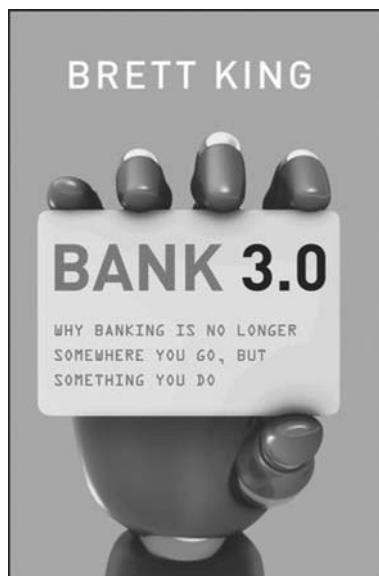
➔ Manuel Peter
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ manuel.peter@ifg-muenster.de

King, Brett: BANK 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do

Singapur, John Wiley & Sons, 2013, ISBN: 978-1-118-58963-2, 396 Seiten, 32,30 €

Das finanzwirtschaftliche und immer stärker vernetzte Marktumfeld ändert sich von Tag zu Tag und auch für Banken verändern sich somit viele Aspekte ihrer täglichen Arbeit. Brett King sieht aktuelle Entwicklungen vor allem im Bereich des Bankkunden, folgt seinem Weg aus dem vorherigen Buch Bank 2.0 und ergänzt seine Ausführungen zur damals betreffenden Bank 2.0. Dabei geht er auf den Wandel im Kundenverhalten ein, auch mit Aspekten zum immer vernetzteren Konsumenten und Ertrag eines großartigen Kundenerlebnisses. So werden zum Beispiel psychologische Einflüsse sowie auch neue Differenzierungsaspekte, wie die Nützlichkeit oder der Service thematisiert. Laut King verändert sich etwa das Konsumentenverhalten rapide und immer schneller entsprechend der Faktoren Selbstaktualisierung und technischer Innovation. Auch entspricht das ausgesprochen wichtige kundenseitige Erlebnis nicht mehr nur der einzelnen Domäne der Filiale sondern wird markentechnisch.

Zudem verlaufen technologische Entwicklungen immer schneller und so sind wir als Mitbetroffene – um doch ehrlich zu sein – auch nicht mehr wirklich von diesem Tempo überrascht. Weiterhin geht er auf einen bankseitigen Neuaufbau ein, bei dem er auf die Zukunftsfähigkeit der Filialen eingeht und ein bevorstehendes umfassendes Schrumpfen der Anzahl



von Filialen. Die klassische Bankfiliale steht nun einer neuartigen Online-Sphäre gegenüber und so geht es für Banken lediglich um ökonomische Entscheidungen in Bezug auf den Filialbedarf. Auch bilden Call Center interessante Aspekte, jedoch erscheint das Internet mittlerweile als wohl beste existierende Transaktionsplattform, die es bankseitig zu optimieren gilt. In Zukunft gibt es womöglich nur noch Web-, Mobil- und tabletbasierte Banken. So gewinnen neuartige Handys bzw. Smartphones eine immer stärkere Position im Banking und übernehmen (sogar mit persönlichen Elementen) Aufgaben.

Auch der Bereich des Social Media spielt eine immer bedeutendere Rolle im Geschäftsverkehr und dem so wichtigen Kundenerlebnis und macht damit eben auch das Handy zunehmend wichtiger im modernen Ban-

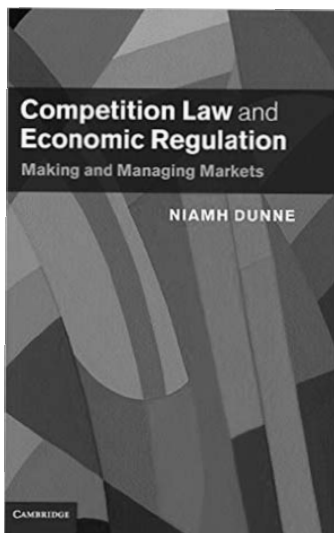
king. So kommt es nun bei den Social Media und dem Geschäftsverkehr auf (professionelle) Konversation und Markenmanagement an. Der kommende Boom an Datenbeständen wird bzw. soll ebenfalls Einwirkungen auf den Kunden und seine Erwartungen gegenüber Banken haben. Geht man zurück auf Anfang, scheint es für Banken die Möglichkeiten zu geben, entweder zu versuchen alte Muster oder Verhalten zu fördern oder sie können Neues antizipieren und der möglichst Schnellste sein. Es gilt hierbei wohl vor allem marketingseitig so schnell wie möglich und professionell aktiv zu werden.

All dies sind einige der teils mehr teils weniger angesprochenen Punkte von King und es bleibt spannend zu erfahren, was in einer Bank 4.0, sollte es sie bzw. das entsprechende Buch dazu geben, dann passieren wird. Ob wir Konsumenten dann noch, wie hier im Titel behauptet, nicht mehr zur Bank gehen, sondern sprichwörtlich die eigene Bank betreiben oder was dann auch immer folgen mag, bleibt abzuwarten.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Dunne, Niamh, *Competition Law and Economic Regulation – Making and Managing Markets*
Cambridge University Press,
2015, ISBN: 978-1107070561,
392 Seiten, 109,13 €.



Niamh Dunne untersucht in diesem Buch systematisch die Beziehung zwischen Wettbewerbsrecht und Wirtschaftsregulierung. Dabei nutzt sie Beispiele aus verschiedenen Jurisdiktionen, wobei ein besonderer Fokus auf den USA und der EU liegt. Das Buch richtet sich an Wissenschaftler, Entscheidungsträger und Praktiker mit Interesse an dem untersuchten Themengebiet.

Dunne untersucht zunächst den Einsatz des Wettbewerbsrechts als regulatorischem Instrument. Daraufhin wird die Möglichkeit des Einsatzes regulatorischer Instrumente zur Kompensation eines fehlenden Wettbewerbsrechts dargestellt. Ergebnis der Ausführungen ist, dass Wirtschaftsregulierung nicht per se gut oder

schlecht ist. Es wird argumentiert, dass der konkrete Einsatz der Wirtschaftsregulierung darüber entscheidet, ob sie einen positiven oder einen negativen Effekt hat. Schließlich wendet sich Dunne den Möglichkeiten und Problemen des parallelen Einsatzes von Wettbewerbsrecht und Wirtschaftsregulierung zu. Sie widmet der Institutionalisierung eines solchen parallelen Einsatzes ein gesondertes Kapitel. Im Rahmen ihrer Untersuchung identifiziert und analysiert Dunne wiederkehrende Aspekte, welche für eine optimale Gestaltung der Beziehung zwischen Wettbewerbsrecht und Wirtschaftsregulierung zentral sind. Das Buch liefert also kein Patentrezept für den Einsatz von Wettbewerbsrecht und Wirtschaftsregulierung. Es ermöglicht vielmehr, für individuelle Jurisdiktionen möglichst gute Lösungen bei der Kombination von Wettbewerbsrecht und Wirtschaftsregulierung zu finden.

Suchanek, Andreas, *Unternehmensethik – In Vertrauen investieren*

utb., 2015, ISBN: 978-3825239909, 352 Seiten, 49,00 €.

Professor Andreas Suchanek ist Wirtschafts- und Unternehmensethiker. In seinem Buch setzt er sich mit der Bedeutung verantwortlichen Handelns durch Unternehmen auseinander. Suchanek argumentiert, dass verantwortliches Handeln nicht Luxus sei, sondern eine sinnvolle Investition. Sie erhöhe die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens.



Vertrauen wiederum erleichtere die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Somit sei verantwortliches Handeln auch zentral für die gesellschaftliche Wertschöpfung. Aufbauend auf dieser Argumentation beschäftigt sich Suchanek mit der Frage, wie Unternehmen verhindern können, dass an sie gerichtete Vertrauenserwartungen enttäuscht werden.

Das Buch ist in drei Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt setzt sich mit moralischem Urteilsvermögen auseinander. Insbesondere werden Freiheit, Kooperation und Vertrauen sowie ihre Interaktionen betrachtet. Daraus werden Handlungsempfehlungen und eine goldene Regel für das Verhalten abgeleitet. Im zweiten Abschnitt wird das Thema „Werte und Wirklichkeit“ aufgegriffen. Suchanek beginnt mit einer Darstellung des Konflikts von Moral und Eigeninteresse und beschäftigt sich anschließend mit Bedingungen, welche zu diesem Konflikt führen können. Der dritte Abschnitt schließlich themati-

siert die Verantwortung von Unternehmen. Einleitend werden Märkte als Kontext für Unternehmen und Unternehmen als Zurechnungsobjekte für Verantwortung eingeführt. Im Anschluss daran wird herausgearbeitet, dass sich Unternehmensverantwortung durch die Erfüllung legitimer Vertrauenserwartungen umsetzen lässt. Schließlich setzt sich Suchanek damit auseinander, wie ein Unternehmen vermeiden kann, solche legitimen Vertrauenserwartungen zu enttäuschen. Er zeigt auf, wie problematische Verhältnisse identifiziert, diagnostiziert, präventiert und therapiert werden können. Somit bietet Suchanek mit diesem Buch neben theoretischen Ausführungen auch praktische Empfehlungen, welche Unternehmen umsetzen können, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen.

Spender, J.-C., Business Strategy – Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise

Oxford University Press, 2015, ISBN: 978-0-19-874652-2, 352 Seiten, 30,95 €.

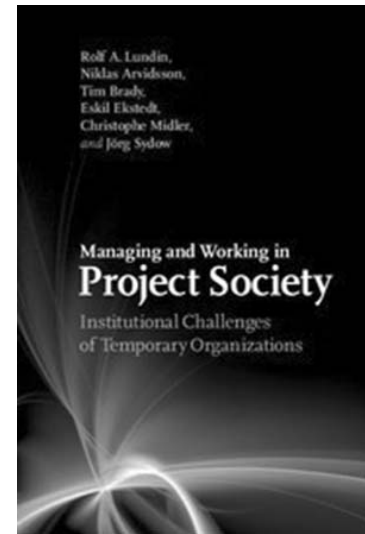
Was ist Strategie? Dieses Buch gibt eine neue Antwort auf diese Frage: Da Unternehmen mit Unsicherheiten konfrontiert sind, müssen sie in der Lage sein, Chancen zu erkennen, die sich aus diesen Unsicherheiten ergeben, und neue Wege zu gehen, um diese Chancen für sich nutzbar zu machen. Der Autor, Professor Spender, betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung eines gut ausgeprägten Urteilsvermögens. Er führt zudem aus, dass Unternehmen und Manager an-



deren Stakeholdern verdeutlichen sollten, wie das Unternehmen ausgewählten Unsicherheiten entgegentritt und sich diese innovativ zunutze macht. Die Sprache, die der Unternehmer bzw. der Manager zur Kommunikation nutzt, präge zugleich die Wahrnehmung von Identität und Zweck des Unternehmens durch Mitglieder, Stakeholder und Kunden.

Das Buch richtet sich vornehmlich an Manager und Berater sowie an Personen, welche eine Karriere als Manager oder Berater anstreben. Es nutzt keine Theorie, sondern zeigt eine strukturierte Vorgehensweise auf, an welcher sich Manager und Berater bei der Strategiefindung orientieren können.

Lundin, Rolf A. / Arvidsson, Niklas / Brady, Tim / Ekstedt, Eskil / Midler, Christophe / Sydow, Jörg, Managing and Working in Project Society – Institutional Challenges of Temporary Organizations



Cambridge University Press, 2015, ISBN: 978-1107077652, 290 Seiten, 94,58 €.

„Managing and Working in Project Society“ zeigt die Entwicklung unserer Gesellschaft hin zu einer Projektgesellschaft und untersucht die sich hieraus ergebenden Auswirkungen. Einbezogen werden etwa das Unternehmensmanagement und Beschäftigungssysteme.

Die Autoren argumentieren, dass Projekte den Erfolg von Innovationen und Veränderungen in Organisationen beeinflussen. Sie seien zudem für die strategische Entwicklung unserer Gesellschaft bedeutsam. Dennoch stünden Projekte oftmals im Widerstreit mit bestehenden Institutionen. Daher sprechen sich die Autoren dafür aus, die bestehenden Institutionen anzupassen und eine Grundlage für die Diskussion der weiteren Entwicklung unserer Gesellschaft zu schaffen.

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

Terminkalender

18. Januar 2016

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Zwischen Größe und lokalen Märkten – Was hält den Verbund zusammen?

Die genossenschaftliche FinanzGruppe war in den letzten Jahren außerordentlich erfolgreich. Doch das Niedrigzinsumfeld und die Regulierungsanforderungen, die insbesondere kleinere Banken deutlich belasten, schaffen neue Herausforderungen für die Genossenschaftsbanken. Hinzu kommt eine wachsende Konkurrenz aus der fortschreitenden Digitalisierung von Bankdienstleistungen. Damit stellt sich die Frage, wie die Genossenschaftsbanken mit diesen Herausforderungen umgehen können. Wie wird sich der regulatorische Rahmen entwickeln und welche Konsequenzen bestehen für die FinanzGruppe? Was bedeutet dies alles für das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken und wie müssen Aufgaben in der Gruppe neu aufgeteilt werden, um den Erfolg des Verbundes weiterhin sicherzustellen?

21. Januar 2016

Forum Kartellrecht: Kartellrechtsverstöße: Richtlinie über Schadensersatzklagen

Die Richtlinie 2014/104/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. November 2014 über bestimmte Vorschriften für Schadensersatzklagen nach nationalem Recht wegen Zuwiderhandlungen gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen der Mitgliedstaaten und der Europäischen Union (Kartellschadensersatz-RL) ist bis zum 27. Dezember 2016 in deutsches Recht umzusetzen. Die Richtlinie soll denjenigen, die durch Verstöße gegen die europäischen Wettbewerbsregeln, also gegen das Kartellverbot oder gegen das Machtmissbrauchsverbot, geschädigt wurden, EU-weit einen effektiveren Rechtsschutz verschaffen und die nationalen Rechtsordnungen in wichtigen Punkten harmonisieren. Dazu gibt sie den Mitgliedstaaten eine Reihe von Regelungen materieller und prozessualer Natur vor, die zum Teil unser Recht erheblich verändern werden. Die zu erwartende Zunahme von privaten Klagen wird zudem vermehrt ökonomischen Rat erfordern, vor allem bei der Schätzung der Schadenssummen.

18. März 2016

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen.

Traditionell findet vor der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen ein öffentlicher Vortrag statt. Im Jahr 2016 wird der ehemalige Chefredakteur der Wirtschaftswoche und jetzige Herausgeber der Online-Publikation „Tichys Einblick“ und Vorstandsvorsitzende der Ludwig-Erhardt-Stiftung Roland Tichy zum Thema „Strukturwandel der Öffentlichkeit und neue Medien“ sprechen.

18./19. März 2016

14. Jahrestreffen IfG-Alumni

Zu ihrem 14. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 18. und 19. März 2016 in Münster ein. Es wird wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.

5. April 2016

27. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften:

Wohnungsgenossenschaften und Flüchtlinge – Wie kann die Unterbringung gelingen?

Die starke Zuwanderung von Flüchtlingen stellt die deutsche Wohnungswirtschaft vor große Herausforderungen. Dieses wird künftig verstärkt auch Wohnungsgenossenschaften betreffen. Das Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Flüchtlingsunterbringung diskutieren und Modelle vorstellen, wie Wohnungsgenossenschaften in unterschiedlichen Strukturregionen aktiv einen Beitrag zur Wohnraumschaffung für Flüchtlinge leisten können.

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Zwischen Größe und lokalen Märkten – Was hält den Verbund zusammen?

18. Januar 2016, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Die genossenschaftliche FinanzGruppe war in den letzten Jahren außerordentlich erfolgreich. Doch das Niedrigzinsumfeld und die Regulierungsanforderungen, die insbesondere kleinere Banken deutlich belasten, schaffen neue Herausforderungen für die Genossenschaftsbanken. Hinzu kommt eine wachsende Konkurrenz aus der fortschreitenden Digitalisierung von Bankdienstleistungen. Damit stellt sich die Frage, wie die Genossenschaftsbanken mit diesen Herausforderungen umgehen können. Wie wird sich der regulatorische Rahmen entwickeln und welche Konsequenzen bestehen für die FinanzGruppe? Was bedeutet dies alles für das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken und wie müssen Aufgaben in der Gruppe neu aufgeteilt werden, um den Erfolg des Verbundes weiterhin sicherzustellen?

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

Programm

Vorträge 16.00–18.00 Uhr

Bankenverbände in neuen Märkten und Regulierungen – Anforderungen und Perspektiven aus Sicht der Bankenaufsicht

Dr. Andreas Dombret

Vorstand, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main

Die genossenschaftliche FinanzGruppe im Spannungsfeld von Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzins

Uwe Fröhlich

Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V., Berlin

Die Zukunft der Genossenschaftsbank – Herausforderung zwischen stationärem Vertrieb und Digitalisierung

Dr. Veit Luxem

Vorstandsvorsitzender, Volksbank Erkelenz eG, Erkelenz Schleiden

18.00–18.30 Uhr **Pause**

Anschließende Podiumsdiskussion:

Regulierung bewältigen und Märkte erweitern – die Zukunft der Aufgabenteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Diskussionsteilnehmer:

Hermann Backhaus

Vorstandsvorsitzender, Märkische Bank eG, Hagen

Berend H. Gortmann

Vorstand, Volksbank Niedergrafschaft eG, Uelsen

Reinhard Klein

Vorsitzender des Vorstands, Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall

Hans-Bernd Wolberg

Vorstandsvorsitzender, WGZ BANK AG, Düsseldorf

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Forum Kartellrecht

Kartellrechtsverstöße: Richtlinie über Schadensersatzklagen

21. Januar 2016, 16.00 bis 19.30 Uhr

Hörsaal S1 im Schloss der Universität Münster

Das Forum Kartellrecht wird in zwei Vortrags- und Diskussionsrunden zunächst den Blick auf den Stand der Umsetzungsbemühungen und deren ökonomische Perspektive richten und dann sich näher mit einzelnen Regelungen und der Schadensberechnung befassen.

Alle Interessenten sind herzlich eingeladen.

Prof. Dr. Petra Pohlmann, IWR, Münster

Prof. Dr. Theresia Theurl, IfG Münster

Programm

16:00 Uhr

Begrüßung

Prof. Dr. Petra Pohlmann

Prof. Dr. Theresia Theurl

16.10 Uhr

Die Umsetzung der Schadensersatzrichtlinie im Rahmen der 9. GWB-Novelle

Dr. Armin Jungbluth

Leiter des Referats „Wettbewerbs- und Verbraucherpolitik“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin

16.30 Uhr

Kartellschadensersatzrichtlinie: Ökonomische Aspekte

Prof. Dr. Justus Haucap

Direktor des Düsseldorfer Instituts für Wettbewerbsökonomie (DICE), Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

16.50 Uhr

Diskussion mit den Referenten und

Prof. Dr. Konrad Ost

Vizepräsident des Bundeskartellamtes, Bonn

Dr. Markus M. Wirtz, LL.M. (Nottingham)

Rechtsanwalt, GLADE MICHEL WIRTZ, Düsseldorf

Moderation:

Prof. Dr. Petra Pohlmann

17.30 - 18.00 Uhr **Pause mit Imbiss**

18.00 Uhr

Umsetzung der Kartellschadensersatzrichtlinie – Der Gesetzentwurf aus der Wissenschaft

Professor Dr. Christian Kersting, LL.M. (Yale)

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht sowie deutsches und internationales Unternehmens-, Wirtschafts- und Kartellrecht, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

18.20 Uhr

Kartellschadensersatzrichtlinie: Möglichkeiten und Grenzen der Schadensermittlung und -quantifizierung

Prof. Dr. Roman Inderst

Lehrstuhl für Finanzen und Ökonomie, Goethe-Universität Frankfurt am Main

18.40 Uhr

Diskussion mit den Referenten und

Mette Alfter, M. Sc.

Manager Frontier Economics, Brüssel, Köln, London

und Christopher Rother,

Rechtsanwalt, Leiter Regulierungs-, Wettbewerbs- und Kartellrecht (CRK), Deutsche Bahn AG, Berlin

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl

19:20 Uhr **Ausklang**

Wall of Excellence

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

UK Governance (SS 2015)



Christoph
Rahe
(1,0)



Lisa
Schlesewsky
(1,0)

Mikro III (SS 2015)



Lukas
Strickling
(1,0)



Tobias
Schillings
(1,0)

Grundlagen der Wirtschaftspolitik und Regulierung SS 2015



Cornelia
Lutz
(1,0)



Marian
Scheffer
(1,0)



Björn
Schulte-
Tillmann
(1,0)

UK Management SS 2015



Anna
Greufe
(1,0)

UK-Seminar Bachelor SS 2015



Viktoria
Werner
(1,0)

Regulierungsökonomik WS2014/2015



Carmen
Steinke
(1,0)

Das IfG twittert jetzt!

@IfGMuenster

@theresiatheurl



Einige unserer Follower:

