Herausgeber:
Institut für Genossenschaftswesen
im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster,
Am Stadtgraben 9,
48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 90,
Fax (02 51) 83-2 28 04,
E-Mail: info@ifg-muenster.de
Für den Inhalt verantwortlich:
Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl
Redaktion:
Eric Christian Meyer
Layout:
Andrea Langer-Ballion
Druck:
Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster
Redaktionsschluss:
www.ifg-muenster.de ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen
und erscheint zweimal jährlich.
Die Ausgabe 1/2016 wurde am 10.06.2016 redaktionell abgeschlossen.

Impressum 1

Editorial 4

IfG Intern

Meine Meinung 5

Doktorarbeiten

Die Zukunft der Verbundgruppen 6

Bachelor-/Masterarbeiten

Eine Analyse der wettbewerbspolitischen Herausforderungen auf mehrseitigen Märkten am Beispiel der Internetökonomie 8

Von Clusterförderung zu wirtschaftlicher Stärke 9

Die Besteuerungsproblematik von international agierenden Unternehmenskooperationen . . . 9

Gründungsmotive und Herausforderungen von Joint Ventures in der Luftfahrtindustrie 10

Eine Analyse des Einflusses von M&A-Transaktionen auf den Unternehmenswert im Bankensektor 10

Kooperation in der Telekommunikation 11

Eigenschaften von Familienunternehmen und ihre Folgen für die Ausgestaltung und das Management von Kooperationen 11

Genossenschaftliche Kooperationen im Lebensmitteleinzelhandel 12

Demografischer Wandel in Deutschland 12

Die wirtschaftliche Situation von Rentnerinnen und Rentnern in den Jahren 2020 bis 2050 13

Kooperationsmöglichkeiten in der Fitnessbranche 13

Forschungsprojekte

Die Bedeutung von Hochschulen in Innovationsregionen 14

Sharing Economy 15

Die Ausgestaltung der Corporate Governance deutscher Genossenschaftsbanken 16

Europäisch-iranische Unternehmenskooperation 17

Berichte aus der Lehre

Gastvortrag Hanna Rotarius, Sebastian Theuer: Fusionskontrolle in der Praxis 18

Gastvortrag Volker Leyendecker: Breitbandausbau in Deutschland und Europa 19

Gastvortrag Norbert Froitzheim: Kooperationen im Medienbereich 20

M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance 21

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2016 – Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik 22

Kooperieren 2016 – Seminar zur Unternehmenskooperation 23

Projektstudium am IfG im Wintersemester 2015/2016 24

Alumni-Forum

Dr. Dietrich Komossa: Unumstößliche Weisheiten 25

Events/Veranstaltungen

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Zwischen Größe und lokalen Märkten – Was hält den Verbund zusammen? 27

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Regulierung, Ditigtalisierung und Niedrigzinsen – Neue Wege denken 29

Wohnraum für Flüchtlinge – Eine Herausforderung für Politik, Gesellschaft und Wohnungsgenossenschaften . . . 32
Forum Kartellrecht: Ökonomen und Juristen diskutierten am 21. Januar 2016 im Schloss der Universität Münster . . . 34
Roland Tichy: Strukturwandel der Öffentlichkeit und neue Medien . . . 35
IfG-Kennenlernabend am 21.04.2016 . . . 37
14. Alumni-Treffen 2016 . . . 38
Wiwi-Cup . . . 40

Vorträge

Strategische Herausforderungen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken . . . 41
Herausforderungen für Genossenschaftsbanken durch die aktuelle Geldpolitik . . . 44
Niedrigzins in Europa . . . 47
Wegweiser im schwierigen Marktumfeld . . . 49
Genossenschaftliche Bankengruppen in Europa – Strukturen und Herausforderungen . . . 52
Grenzen überwinden: Chancen und Herausforderungen der Kooperation von Genossenschaften . . . 55
Energiegenossenschaften zwischen Rendite, Romantik und Realität . . . 57
Besonderheiten der Unterbringung von Flüchtlingen in Wohnungsgenossenschaften . . . 59
Nachhaltigkeit im Fokus der DZ BANK Gruppe II . . . 63
„Tiered regulation“ – eine Alternative zur „One size fits all“-Regulierung? . . . 64
Niedrigzinsen und Genossenschaftsbanken in Europa . . . 66

Unsere Partner stellen sich vor

Union Investment . . . 68

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Nr. 159-167 . . . 70
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 118-120 . . . 74

Pinnwand . . . 76

Neues aus der Wissenschaft

Im Fokus

Helikoptergeld . . . 77

Das aktuelle Stichwort

Nachhaltige Geldanlagen – Welche Marktpotenziale zeichnen sich ab? . . . 82

Für Sie gelesen

Pramod. N. Junankar: Economics of the Labour Market – Unemployment and the Costs of Unemployment . . . 88
Alvin E. Roth: Wer kriegt was und warum? . . . 89
Detlef Hellenkamp, Kai Fürderer (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb . . . 90
Lang, Johann; Weidmüller, Ludwig: Genossenschaftsgesetz. . . . 91

Neu auf dem Büchermarkt . . . 92

Terminkalender . . . 94

Wall of Excellence . . . 95

Gedankensplitter . . . 96

Editorial

Wir haben uns beeilt, die Ihnen nun vorliegende Ausgabe des IfG-Newsletters www.ifg-muenster.de* noch vor dem Beginn der Fußball-Europameisterschaft 2016 in die Druckerei zu bringen. Ich hoffe, dass Sie mit den Ergebnissen und den Spielen zufrieden sein konnten und dass Sie nun ein paar entspannte Stunden zur Verfügung haben, um sich den neuesten Erkenntnissen unserer Forschungen und Aktivitäten zu widmen. Besonders freue ich mich wieder über abgeschlossene Promotionsprojekte, die besonders aktuelle Inhalte aufweisen und über die wir in den vergangenen Ausgaben regelmäßig berichtet hatten. So wurde eine Disseration über die Herausforderungen und Perspektiven von Verbundgruppen fertig gestellt, in der die Systemmarke als stabilisierender Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt wurde.

Dass noch nicht alle Potenziale der Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken und Wohnungsgenossenschaften gehoben sind, wurde in einer weiteren Doktorarbeit auf der Grundlage einer empirischen Erhebung nachgewiesen, bevor Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenabreit entwickelt wurden. Ein drittes Forschungsprojekt, dessen Autor nun promoviert wurde, beinhaltete die Analyse der Bearbeitung von Problemkrediten in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Auch für diese Facette des Bankgeschäfts konnten neue Überlegungen angestellt und Ergebnisse vorgelegt werden. Dies gilt auch für das Dissertationsprojekt, das sich mit der Integration der Nachhaltigkeit in die Strategie von Genossenschaftsbanken auseinandersetzte. Es zeigte sich eine ausgeprägte Vielfalt in der strategischen Verankerung und in der Kommunikation Mitgliedern und Kunden gegenüber.

Ich hoffe sehr, dass nicht nur die angesprochenen Themen, sondern auch zahlreiche weitere Beiträge in diesem Heft Ihr Interesse finden und verabschiede mich mit den besten Wünschen für erholsame und produktive Sommermonate.

Für das Team des IfG

Juni 2016

Meine Meinung

Finger weg vom Bargeld

Geldverwendungspräferenzen nicht ignorieren

Nun ist er weg der 500-Euro-Schein. Die EZB hat am 4. Mai 2016 beschlossen, Herstellung und Ausgabe dieser Banknote Ende 2018 einzustellen. Selbstverständlich bleibt sie gesetzliches Zahlungsmittel, behält auf Dauer ihren Wert und kann unbefristet bei den nationalen Zentralbanken des Eurosystems eingetauscht werden.

Die Begründung der Einstellung erfolgte mit den Bedenken, dass diese Banknote „illegalen Aktivitäten Vorschub leisten könnte." Zwar wird allenthalben betont, dass es keinesfalls zu einer völligen Abschaffung des Bargeldes kommen würde, was tatsächlich nicht zu erwarten ist. Dennoch trifft man nicht so selten auf entsprechende Vorschläge oder Forderungen. Stutzig sollte dann jedenfalls die Begründung machen, dass auf diese Weise bei Existenz unbarer Optionen ein Relikt der Vergangenheit beseitigt werden und besagte illegale Aktivitäten – Geldwäsche, Drogen- und Menschenhandel etc. – beseitigt werden könnten. Ein Schelm, der Böses dabei denkt, etwa dass von Negativzinsen auf Bankeinlagen Bargeld verschont werden würde. Von den weitreichenden Folgen wäre der Anstieg der Nachfrage nach Tresoren nur einer. Im Vordergrund einer konsequenten Verteidigung von Bargeld sollte die Verhinderung der Einschränkung von Zahlungsgewohnheiten und -präferenzen stehen (siehe dazu auch Bargeldlos: Zur Diskussion über die Abschaffung des Bargeldes im IfG-Newsletter 1/2015).

Die Deutsche Bundesbank hat in ihrem umfassenden Bericht über das Zahlungsverhalten der deutschen Bevölkerung klar zutage gebracht, wie sehr das Bargeld geschätzt wird und wie außerordentlich langsam sich das Zahlungsverhalten in Richtung unbare Varianten verschiebt. Dies zeigt nun auch eine repräsentative Befragung des Bankenverbandes in Kooperation mit der GfK vom Februar 2016. 47 % der deutschen Bevölkerung zahlt beim alltäglichen Einkauf in einem Geschäft am liebsten bar. Nur 22 % ziehen die Bezahlung mit Giro- und oder Kreditkarte vor und 16 % sind zwischen Bar- und Kartenzahlung indifferent. 15 % entscheiden in Abhängigkeit von der Höhe des Betrags.

Auch die Frage nach den Ursachen dieses Zahlungsverhaltens liefert aufschlussreiche Antworten. So ziehen 14 % die Barzahlung vor, weil Kartenzahlungen als weniger sicher vermutet werden. 25 % wollen die Möglichkeit einer Nachverfolgung ihrer Käufe ausschließen und 25 % halten die Barzahlung für einfach und bequem. Aus Gewohnheit bleiben 44 % bei den Banknoten. Überzeugend antworten 61 %, dass sie mit Barzahlungen einen besseren Überblick über ihre Ausgaben behalten wollen. Auch eine gesetzliche Obergrenze für Bargeldzahlungen wird kritisch eingeschätzt und von 58 % abgelehnt. Eine vollständige Abschaffung des Bargeldes lehnen 91 % der deutschen Bevölkerung schlicht ab. Daran sollte sich erinnern, wer eventuell ein längerfristiges Projekt zur Transformation der Geldordnung auf der Agenda hat.

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

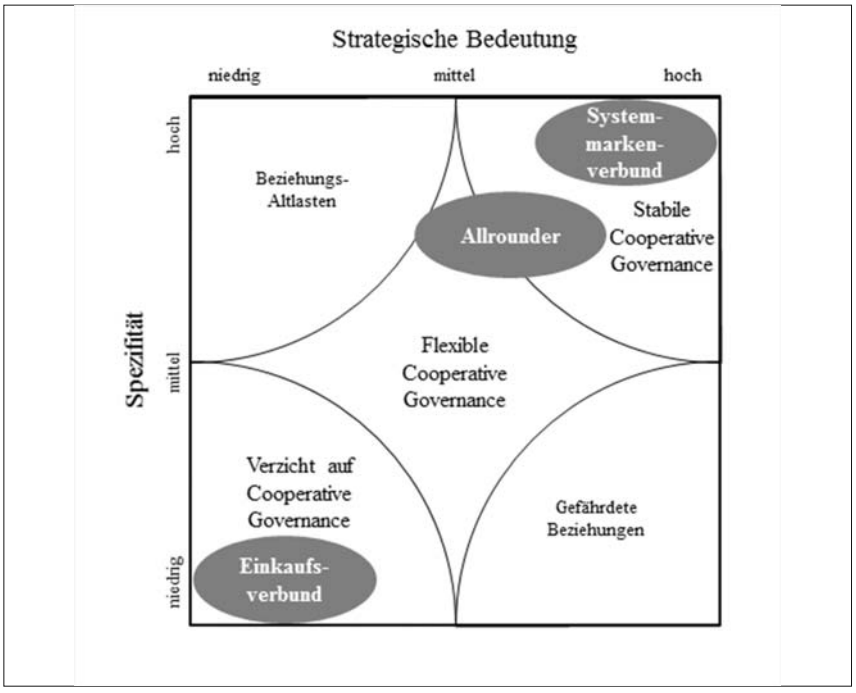
Doktorarbeiten

Die Zukunft der Verbundgruppen

Eine Analyse der Netzwerkstabilität sowie die Vorstellung der Systemmarke als Zukunftskonzept – eine theoretische und empirische Darstellung

Aufgrund der gegenwärtigen strukturellen Veränderungen am Markt sind Verbundgruppen dazu angehalten, neue strategische Konzepte zu entwickeln, um am Markt erfolgreich agieren zu können. Verbundgruppenzentralen sollten nicht mehr zu großen Anteilen auf implizite Vereinbarungen, sondern mehr auf explizite und formale Verträge bauen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Fokus der Betrachtung liegt die Netzwerkstabilität der am Markt befindlichen Verbundgruppentypen, die einen hohen Intensitätsgrad bei den Austauschbeziehungen aufweisen. Da die Netzwerkstabilität der Verbundgruppen durch die Cooperative Governance determiniert wird, wird die Effizienz der Cooperative Governance der unterschiedlichen Verbundgruppentypen analysiert. Um eine Empfehlung für die institutionelle Ausgestaltung von Verbundgruppen geben zu können, wird in der Arbeit der Stabilisierungsbedarf der am Markt befindlichen Verbundgruppentypen identifiziert und theoretisch wie empirisch geprüft, inwiefern die Cooperative Governance der einzelnen Verbundgruppentypen dem Bedarf nachkommt.



Governance-Regime für Verbundgruppen

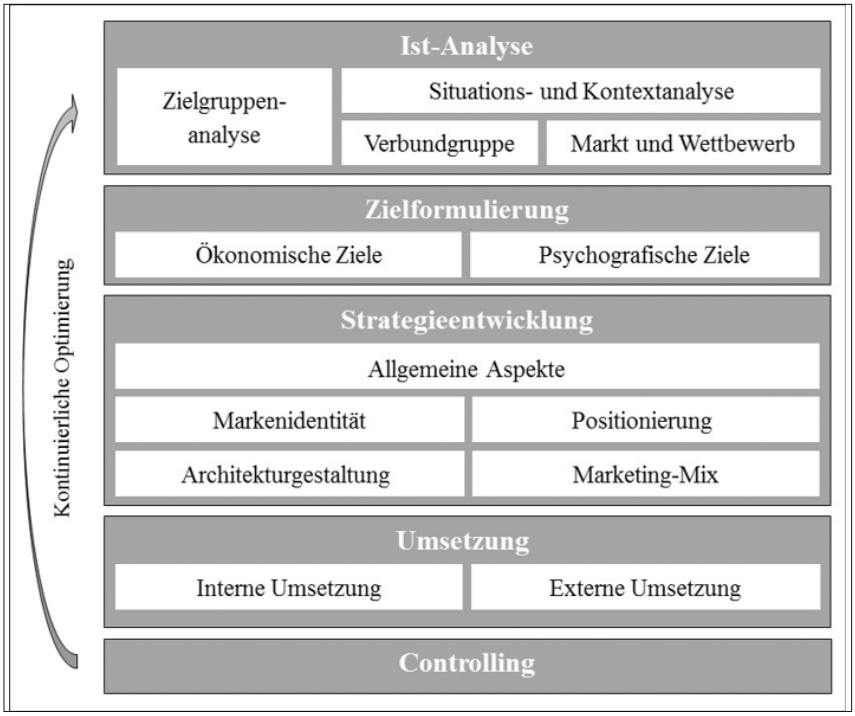
Zunächst werden jedoch die aktuellen Marktentwicklungen und die systemimmanenten Problemfelder der Verbundgruppen bzw. ihrer Governance untersucht, woraufhin die Identifizierung der am Markt befindlichen Verbundgruppen folgt. Hierzu wird ein Rahmen, der die Verbundgruppenstrukturen abbildet, theoretisch entwickelt. Er setzt sich aus dem Kooperationsgrad und den Kooperationsbereichen der Verbundgruppen zusammen. So können drei unterschiedliche Verbundgruppentypen abgebildet werden. Der Einkaufsverbund, der Allrounder und der Systemmarkenverbund lassen sich abgrenzen. Im Anschluss wird der spezifische Stabilisierungsbedarf der jeweiligen Verbundgruppentypen bestimmt. Dies

wird durch die Darlegung der Spezifität und der strategischen Bedeutung konkretisiert.

Governance-Regime für Verbundgruppen

Für den Allrounder und den Systemmarkenverbund ergibt sich ein hoher Stabilisierungsbedarf. Dies wird besonders durch das weitreichende Leistungsangebot dieser zwei Verbundgruppentypen geprägt. Im Rahmen der Darstellung der Verbundgruppentypen in einem Modell zur Abbildung des Governance-Regimes ergibt sich ebenfalls das Bild, dass diese zwei Typen eine straffe Governance erfordern. Daher wird anschließend die Bestimmung des optimalen Grads der Institutionalisierung vorgenommen, um die Effizienz der Governance zu optimieren. Es erfolgt eine Abwägung zwischen Kosten und Wirkung der Governance, um das optimale Effizienzlevel abzubilden. Zur Erzielung von Effizienz werden die konzentrierte Zuweisung der Verfügungsrechte und die Existenz transaktionskostensenkender Institutionen definiert. Verfügungsrechte liegen in Verbundgruppen in verdünnter Form vor, so dass die Existenz transaktionskostensenkender Institutionen in den Fokus rückt. Durch diese soll Stabilität und damit Effizienz im Netzwerk erreicht werden.

In einer theoretisch-konzeptionellen Untersuchung der relevanten Institutionalisierungsmechanismen bzw. der Betrachtung ihrer Wirkung wird deutlich, dass diese im Systemmarkenverbund eine stärkere stabilisierende Wirkung entfalten als im Allrounder. Dies wird durch eine empirische Untersuchung bestätigt. Untersucht wurden die folgenden formellen und informellen Stabilisierungsmechanismen: der Kooperationserfolg, die Kommunikation, die Konfliktreduktion / Zufriedenheit, die Kapitalbeteiligung / Kapitalmarktbewertung, der MemberValue, der Wettbewerb, die Zielharmonisierung / Motivation, die Mitgliederbetreuer, die Segmentierung / Homogenisierung, die Mitgliedergewinnung und die Reputation.



Markenführungsprozess in Verbundgruppen

Markenführungsprozess in Verbundgruppen

Nachdem sich das Systemmarkenkonzept als überlegen herausgestellt hat, konnte festgestellt werden, dass auch die weiteren notwendigen Bedingungen zur Einführung des Konzeptes in Verbundgruppen gegeben sind. So wurde anschließend ein Leitfaden entwickelt, der den Verbundgruppen bei der Einführung einer Systemmarke in ihrer Verbundgruppe behilflich ist. So ist zunächst eine ausführliche Analyse des Ist-Zustandes durchzuführen und eine klare Zielformulierung vorzunehmen. Darauf aufbauend können Verbundgruppen ihr Systemmarkenkonzept konkretisieren, um den Grundstein für die Realisierung zu legen. Aber auch nach der Umsetzung sollten Verbundgruppen ein ausführliches Controlling betreiben, um den langfristigen Erfolg des Konzepts zu gewährleisten.

➲ Katrin Schlesiger
☎ (0251) 83-2 28 95
✉ katrin.schlesiger@ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Eine Analyse der wettbewerbspolitischen Herausforderungen auf mehrseitigen Märkten am Beispiel der Internetökonomie

Eine Analyse am Beispiel der Internetökonomie

Internetplattformen wie Google, Amazon oder Facebook beschäftigen mit ihren sehr hohen Marktanteilen die gegenwärtige Wettbewerbspolitik. Würde man die zugrundeliegenden Märkte wie normale, d.h. einseitige, Märkte bewerten, so müssten die Unternehmen wegen zu großer Marktmacht sanktioniert werden. Erkennt man sie jedoch als mehrseitige Märkte an, so wird die Analyse deutlich komplexer.

Die Bewertung von Marktmacht gestaltet sich derzeit bei kaum einer anderen Art von Unternehmen so kompliziert wie bei Internetplattformen. Gerade Google ist in den letzten Jahren sowohl von US-amerikanischen wie auch von europäischen Wettbewerbshütern mit entsprechenden Verfahren bedacht worden. Diese gestalten sich jedoch als äußerst schwierig; nicht zuletzt deswegen, weil selbst unter den Wettbewerbshütern und den verantwortlichen Politikern sehr unterschiedliche Bewertungen von Googles Marktposition vertreten werden. Interpretieren die einen die hohen Marktanteile als Gefahr für Wettbewerb und Wohlfahrt, sehen die anderen gerade diese hohen Marktanteile als wohlfahrtsfördernd an. Begründet sind diese widersprüchlichen Positionen in der Theorie der mehrseitigen Märkte, die sich in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren in der modernen Industrieökonomik herausgebildet hat. Mehrseitige Märkte zeichnen sich dabei dadurch aus, dass sie verschiedene Nutzergruppen – wie etwa Inhaltssuchende, Websites und Werbetreibende im Falle Googles – zusammenführen. Zwischen diesen Nutzergruppen bestehen dabei positive oder negative Netzwerkeffekte, d.h. dass die Nutzerzahl auf einer Marktseite die Nutzerzahl auf einer anderen Marktseite positiv oder auch negativ beeinflusst. Google etwa wird für Werbetreibende umso interessanter, je mehr User ihre Inhaltsanfragen über Google stellen. Die Anzahl von Werbeanzeigen kann hingegen die Attraktivität der Suchmaschine für die User durchaus reduzieren.

Stefan Schöncke analysiert in seiner Masterarbeit die Ursachen der speziellen wettbewerbspolitischen Herausforderungen auf mehrseitigen Internetmärkten. Anhand unterschiedlicher Modelle und Theorien lassen sich dabei zwei grundsätzliche Kontroversen erkennen: Zum einen die exakte Bestimmung von Marktmacht, die sich aufgrund der zwar verschiedenen aber voneinander abhängenden Marktseiten noch schwieriger gestaltet als auf einseitigen Märkten. Zum anderen die Berücksichtigung von Effizienz, die aus Wohlfahrtssicht solch konzentrierte Marktstrukturen durchaus wünschenswert erscheinen lassen kann. Insbesondere muss bei alldem die hohe Dynamik und Bestreitbarkeit von digitalen Märkten Berücksichtigung finden, deren Bewahrung letztlich als die alles entscheidende Aufgabe der Wirtschafts- und Wettbewerbspolitik identifiziert werden kann.

Information
Die Masterarbeit wurde von Stefan Schöncke verfasst.

Christian Märkel
(0251) 83-2 28 94
christian.Maerkel@ifg-muenster.de

Von Clusterförderung zu wirtschaftlicher Stärke

Förderkonzepte deutscher Clusterpolitiken anhand ausgewählter Beispiele

Die Förderung von Unternehmensclustern durch die Politik findet in den letzten Jahren eine stetig zunehmende Unterstützung, obwohl die Effizienz solcher Maßnahmen in der Wissenschaft noch nicht validiert scheint.

Vor diesem Hintergrund betrachtet die Arbeit, auf welche ökonomischen Konzepte die in Deutschland vorzufindende Clusterpolitiken zurückgreifen und ihre Legitimation beziehen. Dazu analysiert Bollmann in einem interdisziplinären Ansatz die unterschiedlichen ökonomischen Theorieansätze, die in den Fachgebieten der Wirtschaftswissenschaft, der Wirtschaftsgeographie, -psychologie und -soziologie unabhängig voneinander entwickelt wurden. Im Mittelpunkt steht dabei die Herausarbeitung der einzelnen Transmissionsmechanismen, die zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der im Cluster versammelten Unternehmen beitragen sollen. In einem zweiten Schritt untersucht die Arbeit die Förderkonzepte des Bundes sowie des Landes Baden-Württemberg. Hierzu wird versucht, aus den Förderrichtlinien die angenommenen Wirkungsmechanismen zu extrahieren und den einzelnen Theorieansätzen zuzuordnen. Tobias Bollmann zeigt, dass in der wirtschaftspolitischen Umsetzung der Clusterförderung insbesondere die Forcierung und Schaffung von Innovationen im Mittelpunkt stehen und weniger die allgemeine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (wie bspw. in der Transaktionskostentheorie oder in Teilen der Agglomerationsökonomik). Zudem zeigt die Arbeit, dass die spezielle Förderung von KMUs in Clustern keine wissenschaftliche Legitimation findet, obwohl sie oftmals expliziter Bestandteil von Förderprogrammen ist.

Information
Die Masterarbeit wurde von Tobias Bollmann verfasst.

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

Die Besteuerungsproblematik von international agierenden Unternehmenskooperationen

Optimierungsmöglichkeiten am Beispiel von Joint Ventures

Grenzüberschreitende Kooperationen in Form von Joint Ventures gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dennoch lassen hohe Misserfolgsquoten von 60-80 % darauf schließen, dass es bei solchen Kooperationen häufig zu Problemen kommt.

Anna Greufe beschäftigt sich in ihrer Arbeit mit der Besteuerungsproblematik von international agierenden Joint Ventures. Vor diesem Hintergrund setzt sie sich zum Ziel eine optimale Steuerstrategie für die Errichtung einer Joint Venture-Gesellschaft zu entwickeln. Auf beeindruckende Art und Weise wurden dabei die Fragen der steueroptimalen Rechtsform- und Standortwahl beantwortet. Es zeigt sich, dass aus Sicht eines deutschen Joint Venture-Partners die Gründung einer ausländischen Kapitalgesellschaft die besten steuerlichen Ergebnisse verspricht. Sofern eine rein nationale Kooperation betrachtet wird, empfiehlt Greufe stattdessen eine inländische Personengesellschaft. Außerdem gilt es zu bedenken, dass neben den steuerlichen Einflussfaktoren auf die Rechts- und Standortwahl noch weitere, wie bspw. politische, wirtschaftliche oder auch soziale Faktoren berücksichtigt werden sollten.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Anna Greufe verfasst.

➲ Carsten Elges
☎ (0251) 83-2 28 93
✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Gründungsmotive und Herausforderungen von Joint Ventures in der Luftfahrtindustrie

Eine kooperationstheoretische Analyse am Beispiel von Lumics

Kaum eine Branche ist so maßgeblich durch geopolitische Entwicklungen, regulative Vorgaben und intensiven Wettbewerb gekennzeichnet wie die Luftfahrtindustrie. Um in diesem volatilen Marktumfeld bestehen zu können, gründen Unternehmen der Branche vermehrt Kooperationen, insbesondere in Form eines Joint Ventures.

In ihrer Arbeit analysiert Diana Fegers die kooperationstheoretischen Gründungmotive und Herausforderungen des für die Luftfahrtindustrie repräsentativen Joint Ventures Lumics. Durch eine Kernkompetenzanalyse der beiden Partner (Lufthansa Technik und McKinsey) wird die Grundsatzentscheidung zum Eingehen der Kooperation erklärt und in der Kombination ihrer Komplementärkompetenzen ein wesentliches Gründungsmotiv zur Zusammenarbeit in Lumics herausgearbeitet. Auf Basis einer Transaktionskostenanalyse untersucht Diana Fegers anschließend die Entscheidung zur Kooperation in der Institutionalisierungsform eines Joint Ventures. Diesbezüglich lässt sich zwar eine Empfehlung für das Eingehen bestimmter Institutionalisierungsformen geben – eine konkrete Ausgestaltung als paritätisches Joint Venture lässt sich aber nicht präzise ableiten. Mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie werden abschließend die Herausforderungen entlang des managementorientierten Prozessmodells nach Theurl analysiert. Ein Interview mit Lumics Beiratsmitglied Dr. Christian Langer hinterlegt die Analyse mit wertvollem Expertenwissen.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Diana Fegers verfasst.

➲ Mike Schlaefke
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ mike.schlaefke@ifg-muenster.de

Eine Analyse des Einflusses von M&A-Transaktionen auf den Unternehmenswert im Bankensektor

Was steigert den Shareholder Value?

Zahlreiche empirische Studien haben sich mit dieser Fragestellung bereits beschäftigt. Allerdings fallen die Ergebnisse häufig unterschiedlich aus.

In seiner Arbeit analysiert und systematisiert Julian Gockel die Ergebnisse bisheriger empirischer Studien mit dem Ziel Erfolgsdeterminanten von M&A-Transaktionen im Bankensektor abzuleiten, die sowohl empirisch belegt als auch durch theoretische Motive und Erklärungsansätze begründet sind. Anhand dieser Vorgehensweise konnte er unter anderem folgende Handlungsempfehlungen für das Bankenmanagement ableiten. Erstens sollte das Bankenmanagement M&A-Transaktionen, wenn es die Liquidität einer Bank ermöglicht, aus Barmitteln finanzieren. Hierdurch wird verhindert, dass die Signalwirkung der Finanzierungsart negative Kursentwicklungen herbeiführt. Desweiteren scheint die Übernahme einer weniger effizienten bzw. weniger rentablen Bank höhere Synergieeffekte zu ermöglichen, welche ebenso höhere Shareholder Value-Steigerungen hervorrufen sollten. Drittens scheint auch die Übernahme einer relativ kleinen Bank höhere Werteffekte zu versprechen.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Julian Gockel verfasst.

➲ Mike Schlaefke
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ mike.schlaefke@ifg-muenster.de

Kooperation in der Telekommunikation

Zusammenarbeit von Ericsson und Cisco

Der Telekommunikationssektor befindet sich in einem steten Wandel. Mit Ericsson und Cisco haben nun zwei Global Player eine Kooperation vereinbart, um den Herausforderungen dieser Dynamik erfolgreich begegnen zu können.

Von Telekommunikationsmärkten gehen fundamentale Transformationsprozesse für die gesamte Wirtschaft aus. Sie selbst unterliegen dabei ebenfalls einem starken Wandel, der die auf ihnen agierenden Unternehmen zu schnellen Anpassungsprozessen zwingt. Mit Ericsson und Cisco haben nun zwei global agierende Unternehmen eine Partnerschaft bekannt gegeben, um diese Herausforderungen erfolgreich angehen zu können. Diese Unternehmenskooperation analysiert Florian Stolte in seiner Bachelorarbeit aus zweierlei Perspektiven: Zum einen fragt er danach, um welche Art der Kooperation es sich bei ihr handelt, entwickelt entlang der Wertschöpfungskette und -stufe sinnvolle Kriterien zur Einordnung und identifiziert sie schließlich als strategische Closing-Gap-Allianz. Zum anderen führt Stolte eine wissenschaftliche Bewertung der Kooperation aus Sicht der Strategischen Managementforschung durch, bei der er verschiedene Theorieansätze des Ressource-based-view und des Market-based-view anspruchsvoll miteinander kombiniert.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Florian Stolte verfasst.

➲ Stefan Schöncke
☎ (0251) 83-2 28 95
✉ stefan.schoencke@ifg-muenster.de

Eigenschaften von Familienunternehmen und ihre Folgen für die Ausgestaltung und das Management von Kooperationen

Familienunternehmen besitzen Eigenschaften, die sie von anderen Unternehmen abheben, wie zum Beispiel die Langfristorientierung, eine Autonomie und der Einfluß und die Einbindung der Familie. Dieses hat auch Konsequenzen für die Ausgestaltung und das Management von Kooperationen dieser Unternehmen.

Die besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen werden durch eine umfassende Literaturstudie erfasst und bewertet. Dabei stellen sich die Unternehmenskultur, die Einbindung der Familie, die Langfristorientierung und die Autonomie des Unternehmens als wesentliche Eigenschaften von Familienunternehmen heraus, die von den meisten Studien benannt werden.

Im Anschluß werden zwei Aspekte für das Management von Unternehmenskooperationen herausgegriffen, die für die Familienunternehmen von besonderer Bedeutung sind: die Partnerwahl und die Institutionalisierung der Kooperation.

Schließlich wird für diese beiden Managementaspekte von Kooperationen untersucht, welchen Einfluss die besonderen Eigenschaften von Familienunternehmen hierauf haben. Dabei wird insbesondere herausgestellt, dass die Unternehmenskultur für die Partnersuche und der gewünschte Autonomiegrad und der Einfluß der Familie für die Institutionalisierung besonders wichtig sind. Hierfür wurden die beiden Managementaspekte entsprechend operationalisiert, um damit den Einfluß der Eigenschaften untersuchen zu können.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Cordula Overberg verfasst.

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

Genossenschaftliche Kooperationen im Lebensmitteleinzelhandel

Analyse unter Anwendung des Managementorientierten Prozessmodells

Genossenschaftliche Kooperationen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sind Produkte des 20. Jahrhunderts und trotz enormer Umweltveränderungen und diverser Branchenumstrukturierungen bis heute ein wirtschaftliches Erfolgsmodell.

Diesbezüglich war die Zielsetzung der Arbeit von Jannis Röthemeier, die Beweggründe zur genossenschaftlichen Kooperation von selbständigen Lebensmitteleinzelhändlern zu analysieren und die konkrete Umsetzung einer solchen Kooperation herauszuarbeiten. Die Analyse wurde am Beispiel des Edeka-Verbunds durchgeführt. Die Arbeit zeigt auf, dass die Beweggründe der selbständigen Einzelhändler aus wirtschaftlichen und persönlichen Zielen bestehen. An oberster Stelle steht die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz bei gleichzeitiger Erhaltung der eigenen Selbständigkeit als Unternehmer. Darüber hinaus wird anhand der Kombination aus Kernkompetenz- und Transaktionskostenanalyse die Kooperation z.B. in den Bereichen Einkauf, Logistik, Back-Office Aktivitäten und nationales Marketing als optimale Organisationsform bestätigt. Bezüglich der konkreten Umsetzung analysierte diese Arbeit zunächst die Kooperationsfähigkeit selbständiger Einzelhändler und erarbeitete im Anschluss die Ausgestaltung und Implementierung der Kooperation und des Kooperationsmanagements des Edeka-Verbunds.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Jannis Röthemeier verfasst.

➲ Stefanie Düker
☎ (0251) 83-2 29 55
✉ stefanie.dueker@ifg-muenster.de

Demografischer Wandel in Deutschland

Identifikation des Investitionsbedarfs und Möglichkeiten der staatlichen Finanzierungshilfe

Der demographische Wandel wird die Altersstruktur in der Bundesrepublik in den nächsten Jahren nachhaltig verändern. Damit ergeben sich auch veränderte Nachfragen, die aus dem Anstieg des Anteils der älteren Bevölkerung resultieren, so dass auch neue Investitionen in altengerechte Wohnungen und Pflegeeinrichtungen notwendig werden.

In der Arbeit werden zunächst Investitionsnotwendigkeiten durch den demographischen Wandel auf Basis einer Literaturauswertung erfasst. Von diesen werden die Investitionen in Pflegeeinrichtungen und in den Umbau von Wohnraum dann für die weitere Analyse herausgegriffen. Auf Grundlage der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes wird dann zunächst ein Szenario für die Entwicklung der Bevölkerung herausgegriffen, das später in der Sensitivitätsanalyse weiter variiert wird. Ergebnis der Untersuchung für dieses Kernszenario ist ein Investitionsbedarf bis zum Jahr 2060 von kumuliert 288 Mrd. Euro, wobei der größte Teil der Investitionen in neue Pflegeeinrichtungen fließen muss. Variationen des Bevölkerungsszenarios führen nur in wenigen Fällen zu geringeren Investitionen, jedoch häufig zu höheren Investitionen, die bis zu 327 Mrd. Euro erreichen können. Auch Veränderungen der Pflegequoten in den Alterskohorten oder ein Anstieg der Baukosten können zu Veränderungen der prognostizierten Investitionen führen. Diese liegen dann zwischen 270 und 305 Mrd. Euro bzw. zwischen 277 und 293 Mrd. Euro.

Information
Die Masterorarbeit wurde von Stephan Becker verfasst.

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

Die wirtschaftliche Situation von Rentnerinnen und Rentnern in den Jahren 2020 bis 2050

Eine Simulation unter Berücksichtigung von Vermögenseinflüssen und differenzierten Versorgungsanforderungen

Der demografische Wandel wird nachhaltige Veränderungen in den Rentenzahlungen nach sich ziehen. Dabei ist eine isolierte Betrachtung der reinen Rentenzahlungen jedoch nicht zielführend, da vielen Rentnern weitere Einkommensquellen zur Verfügung stehen.

Zur Analyse der künftigen Rentenversorgung wird in der Arbeit eine detaillierte und differenzierte Darstellung des deutschen Rentensystems vorgenommen, da nur so die sehr unterschiedlichen Rentnertypen erarbeitet werden können, so dass dann eine Analyse für unterschiedliche Typen mit unterschiedlichen Einkommensströmen vorgenommen werden kann. Diese Analysen sind mikroökonomisch aufgebaut, d.h. es werden für Rentner unterschiedliche Entgeltpunkteszenarien und unterschiedliche Vermögensszenarien untersucht. Eine Aggregation dieser Daten zu gesamtwirtschaftlichen Daten ist nicht Ziel der Arbeit.

Dabei zeigt sich u.a. dass erhebliche zusätzliche Einkommen durch die Hinterbliebenenrenten in den Paarhaushalten generiert werden, die Singlehaushalten nicht zur Verfügung steht. Die Grundsicherung im Alter wird zwar bedeutsamer, jedoch sind die Wirkungen dieser Untergrenze begrenzt. Ein wesentlicher wichtiger Beitrag zur Absicherung im Rentenalter wird hingegen durch das Wohneigentum geleistet, das Rentnern zur Verfügung steht.

Information
Die Masterarbeit wurde von Andreas Liedtke verfasst.

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

Kooperationsmöglichkeiten in der Fitnessbranche

Eine Analyse der Ziele und Motive

Die Fitnessbranche steht großen Veränderungen gegenüber. Dominierten früher noch überwiegend das Geräte- und Hanteltraining, sind es heute eher Fitnesszentren, die ebenfalls Möglichkeiten zur Regeneration bieten.

Der demografische Wandel führt zu einer zunehmend älteren Kundschaft das Gesundheitsbewusstsein nimmt zu. Die Kunden wollen sich nicht „nur bewegen“, sondern mithilfe ihrer körperlichen Aktivität ebenfalls möglichen Beschwerden vorbeugen. Folglich konnten die Fitnessstudios in den letzten Jahren ein stetiges Wachstum in den Mitgliederzahlen verzeichnen. Dennoch gibt es auch zwischen den Fitnessstudios im Hinblick auf die Qualität und die Preise deutliche Unterschiede. Eduard Esau analysiert die Ziele und Motive von Kooperationen in der Fitnessbranche anhand der Fitness Park Gruppe in Bremen. Dieser Anbieter ist im Premiumsegment angesiedelt und kooperiert mit Partnern aus dem Gesundheitswesen, der Fitnessbranche und der Firmenfitness, um sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Als zentrale Kooperationsziele hält Esau vor allem den Zugang zu neuen Märkten und Kunden, die Gewinnung des Zugangs zu neuen Kernkompetenzen sowie die Erzielung von Zeit- und Anpassungsvorteilen fest. Hier untersucht er inwieweit die Ziele der Kooperationspartner zusammenpassen und leitet daraus das Erfolgspotenzial für die Kooperationen ab. Dieses ist vor allem im Gesundheitswesen und in der Firmenfitness als sehr hoch einzuschätzen.

Information
Die Bachelorarbeit wurde von Eduard Esau verfasst.

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

Forschungsprojekte

Die Bedeutung von Hochschulen in Innovationsregionen

Eine theoriebasierte empirische Analyse der Transmissionskanäle von Hochschulen in regionalen Innovationssystemen

Im Zuge des globalen Standortwettbewerbes um Wohlstand und Wertschöpfung wird den subsidiären Regionen der industrialisierten Nationalstaaten politisch und ökonomisch besondere Bedeutung zuteil. Zeitgleich entwickelt sich die ökonomische Nutzung von Wissen zu einem der entscheidenden Einflussfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit konkurrierender Volkswirtschaften und Unternehmen. Bedingt durch die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung von Produktionsprozessen kann sich die Frage nach der Innovationsfähigkeit einzelner Regionen darüber hinaus zunehmend als relevante Entscheidungsdimension im Standortwettbewerb etablieren.

Vor dem Hintergrund dieser makroökonomischen Trends werden somit die Fragen nach der regionalen Dimension von Wissenskanälen und deren ökonomischer Verwertbarkeit in den Fokus einer wissenschaftlichen und auch politischen Debatte gedrängt. Sowohl auf Ebene der EU als auch auf Bundes- und Landesebene werden entsprechende regionalökonomische Instrumente genutzt um gezielt einzelne Regionen im globalen Wettbewerb zu unterstützen. In diesem Zusammenhang existieren unterschiedliche Konzepte zur räumlichen Ballung von Innovationsfähigkeit und Wertschöpfung, die bekanntesten sind regionale Innovationssysteme oder bei fachlicher Spezialisierung sogenannte Cluster.

Innerhalb solcher Netzwerke sind Hochschulen von besonderem Interesse für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung. Obgleich Universitäten und Fachhochschulen sich durch ein hohes Maß an Autonomie auszeichnen, gehen die politischen Anforderungen über das humboldtsche Prinzip aus Forschung und Lehre weit hinaus und beinhalten eine auf Wissenstransfer ausgelegte Interaktion mit dem regionalen Umfeld. Das angestrebte Forschungsvorhaben beschäftigt sich mit der Frage, welche Rolle Hochschulen als Anstalten öffentlichen Rechts innerhalb solcher Innovationssysteme einnehmen können.

Die Sicherstellung einer fundierten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik erfordert zunächst eine Darstellung der Bedeutung der Innovationsfähigkeit einer Region für deren ökonomische Entwicklung. In der Literatur werden diesbezüglich unterschiedliche Ansätze diskutiert, die es in einen Gesamtkontext einzubringen gilt, da kein einheitlicher Theorierahmen bezüglich regionaler Innovationssysteme vorliegt. Im Rahmen dieser theoretischen Fundierung können Hypothesen formuliert werden, welche dann folgend empirisch zu untersuchen sind. Auf Grundlage einer Auswahl zu untersuchender Regionen sollen die möglichen Einflussfaktoren Humankapital und Entrepreneurship sowie die Interaktion mit nicht-universitären Forschungseinrichtungen Schwerpunkte der empirischen Untersuchung der aufgestellten Hypothesen sein. Zielsetzung des Forschungsvorhabens ist es, den Einfluss auf regionale, ökonomisch relevante Variablen zu messen. Darüber hinaus gilt es die Bedeutung überregionaler Informationsquellen, Unternehmensspezifika im Hochschulumfeld, Branchenkonzentrationen und Hochschuleigenschaften zu berücksichtigen um ein umfassendes Analyseergebnis bezüglich der regionalökonomischen Bedeutung von Hochschulen präsentieren zu können. Die zu erarbeitenden Ergebnisse sollen die Formulierung von Handlungsoptionen ermöglichen, die eine Harmonisierung regionalökonomischer, wirtschafts-, bildungs- und innovationspolitscher Zieldimensionen sicherstellen.

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

Sharing Economy

Eine Analyse und Bestandsaufnahme der vielfältigen Geschäftsmodelle

„Sharing“ wurde im März 2011 von dem „Time“-Magazin als ein Trend identifiziert, der die Welt verändern werden würde. Heute, etwa 5 Jahre später, hat sich der Begriff der „Sharing Economy“ in Wissenschaft und Politik etabliert und sowohl die ökonomischen, ökologischen und politischen als auch die gesellschaftlichen Konsequenzen dieses „neuen Trends zum Teilen“ werden kontrovers diskutiert.

Das Teilen von Ressourcen ist dabei eigentlich nichts grundsätzlich Neues. Auch in der Vergangenheit wurden Ressourcen und damit Fixkosten geteilt. Lesezirkel und Büchereien gehören sicherlich zu den ältesten Formen des Teilens. Auch Wohn- und Fahrgemeinschaften gibt es bereits seit Jahrzehnten. Die fortschreitende Digitalisierung hat in den letzten Jahren allerdings ein beeindruckendes Wachstum von Geschäftsmodellen im Bereich des Teilens ermöglicht. Die zunehmende Nutzung sozialer Medien sowie die Entstehung digitaler Plattformen vereinfachen das Teilen. Vielfach wird die Nachhaltigkeit des Teilens gelobt, unter anderem deshalb, da hierdurch Ressourcen geschont und somit die Umwelt geschützt werden würde. Demgegenüber steht die Befürchtung möglicher Rebound-Effekte. Zudem bringen viele der neuen Geschäftsmodelle auch ein hohes Konfliktpotential mit sich, welches sich unter anderem in den öffentlichen Diskussionen über die Gefahr der Umgehung regulatorischer Vorschriften durch diese und der damit verbundenen ungleichen wettbewerbspolitischen Behandlung von alten und neuen Geschäftsmodellen zeigt. Insbesondere kommerzielle Geschäftsmodelle wie Airbnb (die Vermittlungsplattform von Unterkünften) und Uber (der Vermittler von Taxidienstleistungen) stehen vermehrt in der Kritik und wurden in Deutschland teilweise verboten. Fraglich ist, wie mit Unternehmen der Sharing Economy regulatorisch umgegangen werden sollte. Allerdings scheint es hierauf keine allgemeingültige Antwort geben zu können, da die Unternehmen, die der Sharing Economy zugeordnet werden, viel zu heterogen sind. Eine eindeutige, allgemein anerkannte Begriffsabgrenzung der Sharing Economy und welche Geschäftsmodelle ihr zugeordnet werden, gibt es bislang nicht. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und Abgrenzungen, die jeweils von dem Blickwinkel und Forschungsinteresse des jeweiligen Autors geprägt sind. Insgesamt befindet sich die Forschung im Bereich der Sharing Economy noch in ihren Anfängen. Verschiedene Wissenschaftler haben bereits eine Kategorisierung der Sharing Economy hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte (z.B. Tauschmodi, Anbieter des zu teilenden Gutes, Art der Gegenleistung, …) vorgenommen. Eine umfassende und zudem theoretisch fundierte Darstellung der einzelnen Geschäftsmodelle gibt es bislang allerdings nicht. Dabei ist diese aufgrund der zuvor erwähnten Heterogenität der Sharing Economy als Grundlage notwendig, um darauf aufbauend weitere Aspekte (z.B. den Regulierungsbedarf) systematisch untersuchen zu können. Diese Forschungslücke nimmt das Promotionsvorhaben daher zum Anlass, sich eingehend mit den unterschiedlichen Geschäftsmodellen, die der Sharing Economy im allgemeinen Sprachgebrauch zugeordnet werden, zu befassen. Ziel ist es, zunächst die relevanten ökonomischen Kriterien der Geschäftsmodelle in der Sharing Economy zu ermitteln, darauf aufbauend einen Analyserahmen zu konzipieren, der die wesentlichen Aspekte der Geschäftsmodelle Sharing Economy abbilden kann, um schließlich eine systematische Bestandsaufnahme dieser vornehmen zu können.

➲ Stefanie Düker
☎ (0251) 83-2 29 55
✉ stefanie.dueker@ifg-muenster.de

Die Ausgestaltung der Corporate Governance deutscher Genossenschaftsbanken

Eine empirische Analyse interner Governanceaspekte

Noch vor zehn Jahren dominierte in Deutschland die Meinung, dass eine spezielle Corporate Governance für Banken nicht nötig sei. Die Finanzkrise hat jedoch das Versagen dieser offenbart. Im Nachhinein wird daher die unzureichende Corporate Governance von Banken als einer der Hauptgründe für die Krise angesehen und die Notwendigkeit einer speziellen Corporate Governance für Banken nicht weiter in Frage gestellt. Neben einer grundsätzlichen Corporate Governance für alle Banken sind zudem bei der Ausgestaltung dieser auch die Besonderheiten der jeweiligen Bankengruppe zu beachten.

Unter dem Begriff „Corporate Governance“ (im Deutschen auch Unternehmensverfassung) können alle Abläufe und Prozesse subsumiert werden, nach denen ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird. Dementsprechend werden Verantwortlichkeiten und Rechte unter den Organisationsmitgliedern verteilt und Entscheidungsregeln determiniert. Diese allgemeine Umschreibung des Begriffs beinhaltet verschiedene rechtliche und faktische Kriterien. Neben der Zielsetzung, der Unternehmensleitung, dem Aufsichtsrat, den Veröffentlichungspflichten und den gesetzlichen Rahmenbedingungen lassen sich auch die Kapitalmarktorientierung oder die Aktionärsstruktur nennen.

Bereits 2003 machten einige Autoren darauf aufmerksam, dass die Wirksamkeit der für Unternehmen allgemeingültigen Corporate Governance für Banken zu hinterfragen sei und wiesen auf den geringen Forschungsstand in diesem Bereich hin. Dieser Missstand wurde durch die Finanzkrise deutlich, wodurch im Nachgang an diese regulatorische und aufsichtsrechtliche Vorschriften eingeführt und verschärft wurden, um die Corporate Governance von Banken und damit deren Stabilität zu stärken.

Weiterhin rückte die Corporate Governance von Banken nicht nur bei Regulierungsbehörden in den Fokus, sondern wurde auch in akademischen Diskussionen sowie Fachzeitschriften aufgegriffen. Zu den Ergebnissen dieser Aufarbeitung zählt die Erkenntnis, dass einerseits die mangelhafte Kontrolle durch den Aufsichtsrat und die Eigentümer sowie andererseits die ungünstige Ausgestaltung der Vorstandsvergütung, durch die erhebliche Fehlanreize gesetzt wurden, zu den Kernpunkten zählen, in denen die Corporate Governance von Banken gescheitert ist.

Bislang wurden grundsätzliche Fragestellungen bezüglich der Ausgestaltung einer speziellen Corporate Governance für deutsche Banken in der Literatur nur in relativ geringer Anzahl behandelt. Da sich deutsche Banken aufgrund der Drei-Säulen-Struktur in ihren Geschäftsmodellen deutlich voneinander unterscheiden, ist es daher fraglich, ob und inwieweit bestehende Elemente der Corporate Governance von Banken ihre Aufgabe für alle deutschen Bankengruppen erfüllen. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass bestimmte Aspekte der Corporate Governance, je nach Säulenzugehörigkeit, andersartig auszugestalten sind. Folglich besteht für jede der drei Säulen, speziell jedoch für die öffentlich-rechtlichen und die Genossenschaftsbanken, besonderer Forschungsbedarf. Aus diesem Grund soll in dieser Forschungsarbeit die Corporate Governance von Genossenschaftsbanken aufgriffen werden.

Im Speziellen ist das Ziel des Forschungsvorhabens die interne Corporate Governance deutscher Genossenschaftsbanken zu analysieren. Es soll theoretisch und empirisch untersucht werden, wie sich die bankinterne Corporate Governance auf die Geschäftstätigkeit (beispielsweise Kreditqualität, Gewinn, Geschäftsstruktur) auswirkt. Hierzu soll besonders auf die Mitgliederstruktur, die Vorstandsvergütung, den Prozess der Vertreter- und Aufsichtsratswahl sowie die Fähigkeit und die politische Verbundenheit der Mitglieder der Vertreterversammlung, des Aufsichtsrats und des Vorstands eingegangen werden.

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

Europäisch-iranische Unternehmenskooperation

Eine empirische Analyse des Kooperationsverhaltens iranischer Unternehmen

Seit der Aufhebung der EU-Sanktionen gegen den Iran sind viele europäische Unternehmen daran interessiert, ihre Wirtschaftsbeziehungen mit iranischen Unternehmen auszubauen bzw. zu erneuern. Doch laut Studienergebnissen sind die grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen mit einigen Herausforderungen verbunden und deren Erfolg ist vom Kooperationsmanagement abhängig. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieses Forschungsprojekts die Untersuchung des Kooperationsverhaltens iranischer Unternehmen unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der internationalen Unternehmenskooperation im Iran.

Am 14. Juli 2015 haben die EU+3 und die Islamische Republik Iran ihre langjährigen Verhandlungen über das Atomprogramm Irans mit der Veröffentlichung des sog. „Joint Comprehensive Plan of Action" (im Folgenden JCPOA) erfolgreich abgeschlossen. Gemäß §19 des JCPOA und nach der Bestätigung der Internationalen Atomenergie-Organisation (IAEO) wurden am 16.01.2016 die Sanktionen, die sich auf das iranische Atomprogramm bezogen hatten, beendet. Es sind insgesamt 19 Bereiche, die von der Aufhebung der EU-Sanktionen betroffen sind. Dazu gehören Tätigkeitsfelder wie Geldtransfers zwischen Institutionen und Individuen der EU und des Irans, Bankgeschäfte, Versicherungen, SWIFT-Service, Marineindustrie und Investitionen in der Öl-, Gas- und Petrochemie-Industrie.

Um diese Gelegenheit zu nutzen, sind laut Medienberichten bereits vor der Implementierung des Abkommens viele Delegationen aus Europa in den Iran gereist, mit dem Ziel ihre Wirtschaftsbeziehungen dort auszubauen bzw. zu erneuern. Doch die Studienergebnisse zeigen, dass die grenzüberschreitenden Unternehmenskooperationen mit einigen Herausforderungen verbunden sind und deren Erfolg mit dem Kooperationsmanagement einhergeht. Hierzu wurden in den letzten Jahren einige Studien bezüglich der Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen verfasst. Zur Umsetzung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieser Studien im Kontext der europäisch-iranischen Unternehmenskooperation fehlt allerdings eine gezielte Analyse des Kooperationsverhaltens iranischer Unternehmen. Mit anderen Worten wäre zum Aufbau einer Unternehmenskooperation mit iranischen Unternehmen in der Post-Sanction-Zeit wichtig zu wissen, welche Ziele iranische Unternehmen durch Kooperation mit europäischen Unternehmen verfolgen. Zu welchen Bedingungen iranische Unternehmen durch Kooperation mit europäischen Unternehmen zusammenarbeiten wollen. Inwieweit sie bereit sind, kooperationsspezifische Investitionen zu tätigen. Inwieweit sie bereit sind, Anpassungen an Änderungen der politischen, kulturellen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu vollziehen.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts sollen diese Fragen beantwortet werden. Das Ziel ist eine empirische Untersuchung des Kooperationsverhaltens iranischer Unternehmen unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der internationalen Unternehmenskooperation im Iran und deren Einfluss auf den europäisch-iranischen Kooperationsprozess in der Post-Sanction-Zeit. Aus den Ergebnissen dieses Forschungsprojekts lassen sich im Endeffekt Handlungsempfehlungen für Unternehmenskooperationen im Iran schließen. Darüber hinaus kann das geplante Forschungsprojekt das empirische und theoretische Wissen der internationalen Unternehmenskooperation erweitern. Auf theoretischer Ebene stehen die Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen in Entwicklungsländern im Vordergrund. Der empirische Beitrag der Arbeit besteht in der Erweiterung der bereits entwickelten Kooperationsprozessmodelle durch Zusammenführung wertvoller Daten und Fakten über die Unternehmenstätigkeiten im Iran, welche seit der Durchführung des JCPOA im Zentrum der Aufmerksamkeit vieler Forscher und Unternehmen stehen.

➲ Youssef Sanati
☎ (0251) 83-2 28 99
✉ youssef.sanati@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Fusionskontrolle in der Praxis

Eine ökonomische Betrachtung

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2015/2016 stellten Hanna Rotarius und Sebastian Theuer, Consultants des ökonomischen Beratungsunternehmens Frontier Economics, wesentliche Elemente der Fusionskontrolle und ihre Anwendung in der Praxis dar.

Eine fundierte ökonomische Beratung ist für fusionswillige Unternehmen unabdingbar geworden, um die Auswirkungen einer möglichen Fusion und die Reaktionen der zuständigen Aufsichtsbehörden abschätzen zu können. Die ökonomische Beratung von Fusionen lässt sich in zwei fundamentale Bereiche, der Abgrenzung des relevanten Marktes sowie der Analyse möglicher wettbewerbsbeschränkender Effekte, unterteilen. Im Gastvortrag stellte Theuer anfangs die Marktabgrenzung vor, anschließend ging Rotarius auf eine Form von wettbewerbsbeschränkenden Auswirkungen, den unilateralen Effekten, ein, welche in der Praxis von besonderer Relevanz sind.

v.l.n.r.: Hanna Rotarius, Prof. Dr. Theresia Theurl, Sebastian Theuer

Nach einem kurzen Überblick über das Fusionskontrollverfahren auf EU-Ebene, stellte Sebastian Theuer die Komplexität der Bestimmung des relevanten Marktes dar und fokussierte sich anschließend auf die sachliche Marktabgrenzung. Diese wird in der Praxis in der Regel mit dem SSNIP (Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices)-Test operationalisiert. Neben einer Darstellung der theoretischen Grundlagen dieses Tests, ging er auf die praktische Anwendung ein und erläuterte verschiedene Verfahren zur Produktmarktabgrenzung. In der Praxis stellt insbesondere die Erfassung von relevanten Daten und Informationen ein gewichtiges Problem dar.

Im zweiten Teil des Vortrags stellte Hanna Rotarius die möglichen Auswirkungen von wettbewerbsbeschränkenden Zusammenschlüssen vor. Aufgrund der besonderen Relevanz legte sie den Fokus auf unilaterale Effekte. Diese beschreiben den möglichen Anreiz nach einer Fusion die Preise eines Produktes zu erhöhen oder die Qualität zu verringern, was zu einer Verringerungen der Gesamtwohlfahrt führt. Zur Messung von unilateralen Effekten stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung, einer ist der GUPPI (Gross Upward Pricing Pressure Index)-Ansatz. Dieser hat den Vorteil, dass er, im Vergleich zu Verfahren wie etwa einer vollumfänglichen Fusionssimulation, ein einfaches und intuitives Verfahren darstellt. Neben einer formaltheoretischen Herleitung erläuterte Rotarius insbesondere die intuitive Idee hinter dem GUPPI-Ansatz. Sie betonte dabei, dass die „Übersetzung“ der ökonomischen Konzepte und ihrer Ergebnisse in die „reale Welt“ eine wichtige und anspruchsvolle Aufgabe eines Economic Consultant darstellt. Abschließend wurde gezeigt, dass dieses Konzept insbesondere in Großbritannien bereits in vielen Fällen der Lebensmittelbranche und der Telekommunikation Anwendung gefunden hat.

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

Breitbandausbau in Deutschland und Europa

Aktueller Stand des Breitbandausbaus und alternative Breitbandtechnologien

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Volker Leyendecker, Regional Sales Director des Satelliten-Betreibers SES Techcom Services, im vergangenen Wintersemester einen Vortrag über aktuelle Herausforderungen des Breitbandausbaus.

Die Verfügbarkeit breitbandiger Internetzugänge stellt im internationalen Wettbewerb einen entscheidenden Standortvorteil dar. Innerhalb Deutschlands besteht in der Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen mit zunehmenden Übertragungsraten allerdings weiterhin ein deutlicher Unterschied zwischen städtischem und ländlichem Raum. Aktuell wird der Breitbandausbau insbesondere im Rahmen der Vectoring-Thematik, welche die technische Aufrüstung bestehender Kupferleitungen vorsieht, um so eine zügige flächendeckende Breitbandversorgung zu realisieren, diskutiert.

Im Rahmen seines Gastvortrages in der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik stellte Volker Leyendecker u. a. zwei zentrale Probleme vor, die im Zuge eines flächendeckenden Breitbandausbaus unter Verwendung von Glasfaserleitungen für Telekommunikationsunternehmen bestehen. Zum einen werden für die Glasfaserleitungen sehr lange Refinanzierungszeiträume angesetzt. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund unsicherer technologischer Entwicklungen zu berücksichtigen. Zum anderen sind für den Glasfaserausbau im ländlichen Raum im Vergleich zum städtischen Raum deutlich höhere Investitionskosten erforderlich. Gleichzeitig können allerdings im Vergleich zum städtischen Raum deutlich weniger

Volker Leyendecker und Prof. Dr. Theresia Theurl

Haushalte angeschlossen werden, die für die Finanzierung der getätigten Investitionen herangezogen werden können. Somit leitet sich für den flächendeckenden Ausbau der Glasfasertechnologie aus Perspektive der Telekommunikationsunternehmen die Notwendigkeit finanzieller Förderung ab.

Besondere Bedeutung kommt im Rahmen des Breitbandausbaus dem Technologie-Mix zu. So zeigt Leyendecker auf, dass 95 % der Bevölkerung auf zwei Drittel der Fläche der Bundesrepublik ansässig sind. Die letzten 5 % der Bevölkerung verteilen sich auf dem übrigen Drittel der Fläche. Deren flächendeckende Versorgung mit einem Breitbandanschluss ist am kostenaufwändigsten und durch einen alleinigen Glasfaserausbau nicht sinnvoll. Leyendecker stellt die Satelliten-Technologie, wie sie z. B. zur Realisierung des Universaldienstes in der Schweiz genutzt wird, als mögliche Alternative zu einem leitungsgebundenen Breitbandausbau vor. Die vermehrte Nutzung der Satelliten-Technologie muss allerdings u. a. durch eine technologieneutrale Ausgestaltung von Förderprogrammen gewährleitet werden.

Während des Gastvortrages wurde den Zuhörern die Möglichkeit gegeben Fragen zur dargelegten Thematik zu stellen. Die Studierenden zeigten besonderes Interesse an der Satelliten-Technologie als alternativen Ansatz zum Ausbau des Breitbandes und den daraus folgenden Anforderungen an die Ausgestaltung der Regulierung des Telekommunikationssektors. Die studentischen Rückfragen und eine rege Diskussion bildeten einen gelungenen Abschluss des Gastvortrages, der einen tiefen Einblick in die Herausforderungen des Breitbandausbaus bot.

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

Kooperationen im Medienbereich

Einblicke in die Unternehmenspraxis

Norbert Froitzheim, Verleger und Geschäftsführer des Deutschen Ärzte-Verlages, stellte im Rahmen des Wahlfachmoduls UK: Governance die Geschäftsmodelle und Kooperationen des Deutschen Ärzte-Verlages vor.

Bereits zu Beginn seines Vortrags hielt Norbert Froitzheim fest, dass über die Hälfte der am schnellsten wachsenden Unternehmen eine oder mehrere Kooperationen geschlossen haben. Hierbei dominieren vor allem die Marketing- und Verkaufsförderungskooperationen sowie die Vertriebskooperationen. Anschließend stellte Norbert Froitzheim mit der Vermarktung von Werbeflächen in allen relevanten Medien ein Basisgeschäftsmodell seines Unternehmens vor. Demnach werden der Zugang zu einer Zielgruppe und die regelmäßige Leserschaft in den Zielgruppen vermarktet. Dieses Modell basiert auf dem „Two Sides Markets"-Ansatz, welchen er anhand eines Videos verständlich vorstellte. Demnach kommen auf einer Plattform zwei unterschiedliche Zielgruppen zusammen. Hierbei steigt die Attraktivität der jeweiligen Zielgruppen, je mehr diese Plattform von der jeweils anderen Zielgruppe genutzt wird. So lernten die Studenten, dass unter anderem Google, Facebook oder auch private Fernsehsender einen „Two Sides Market" darstellen. Dieser Ansatz sei aber auch mit hohen Marketingaufwendungen verbunden, sodass Kooperationen eine sinnvolle Alternative darstellen, wie Norbert Froitzheim betonte. Seiner Meinung nach kann eine Kooperation unter anderem eine Lösung darstellen, wenn Wertschöpfungsketten im Umbruch sind oder auf dem Markt lediglich limitierte Wachstumsmöglichkeiten vorhanden sind. Vor allem die Pharma- und Healthcare-Industrie befindet sich in einem sich schnell wandelnden und globalen Geschäftsumfeld, in dem Kooperationen oft sinnvoll sind, um langfristige Unternehmensziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang charakterisierte Norbert Froitzheim drei Arten von Kooperationsprojekten. So gibt es zum einen die lebensnotwendigen Projekte, die für die Unternehmensexistenz notwendig sind. Diese werden von der Unternehmensleitung voll unterstützt. Zum anderen gibt es Projekte zur Marktausweitung, die laut Froitzheim die Kooperationslandschaft dominieren. Die Unterstützung dieser Projekte durch die Unternehmensleitung lässt jedoch im Laufe der Zeit nach, wenn sich kein Erfolg der Kooperation einstellt.

Prof. Theurl und Norbert Froitzheim

Des Weiteren gibt es noch Versuchsprojekte. Diese können zum Beispiel in der Forschung und Entwicklung lebensnotwendig sein, sind jedoch für die Unternehmensleitung nur von begrenzter Bedeutung. Anschließend zeigte er die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Partnering-Strategie auf. Hier ist es zum einen wichtig, dass die Ableitung der strategischen Partnerschaft aus der Unternehmensstrategie erfolgt. Zum anderen ist eine interne Unterstützung und Infrastruktur für das erfolgreiche Management der Partnerschaft erforderlich. Weiterhin ist eine laufende Erfolgskontrolle der Kooperation von besonderer Bedeutung. Hier nannte Norbert Froitzheim drei Bewertungsdimensionen anhand derer die Erfolgskontrolle durchgeführt werden kann: nämlich des strategischen, des operationalen und des kulturellen Fits. Aus seiner Sicht stellt der kulturelle Fit die wichtigste Bewertungsdimension dar. Anschließend stellte er verschiedene Projekte aus der Praxis des Deutschen Ärzte-Verlages vor.

Im Anschluss an seinen Vortrag, stellten die Studierenden interessiert Fragen und es entwickelte sich eine rege Diskussion.

➲ Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance

IfG-Studierende erarbeiten die Umsetzung einer Expansionsstrategie durch Unternehmenskauf im deutschen Mittelstand

Zum zweiten Mal hat das IfG, zusammen mit der VR Corporate Finance GmbH, der M&A-Beratung der genossenschaftlichen FinanzGruppe, seinen Studierenden am 27.11.2015 einen M&A-Workshop angeboten. In mehreren Teams erarbeiteten die Studierenden eine M&A-Strategie für einen inhabergeführten Automobilzulieferer und präsentierten sowie diskutierten ihre Ergebnisse im Anschluss.

Zu Beginn der Veranstaltung wurde durch Martin Petsch, Mitglied der Geschäftsleitung der VR Corporate Finance, und Philip Hummert, Senior Berater, eine kurze Einführung zu der Geschäftstätigkeit der VR Corporate Finance gegeben. Anhand dieser konnten die Studierenden einen Einblick in das facettenreiche Aufgabenspektrum der M&A-Beratung von mittelständischen Unternehmen gewinnen.

Die Teilnehmer des M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance

Anschließend wurde mit einer kurzen Auffrischung der Kenntnisse der Unternehmensbewertung, insbesondere des Discounted Cash Flow-Verfahrens, die Basis für die folgende Bearbeitung der Fallstudie gelegt. Inhalt der Fallstudie war das Expansionsvorhaben durch Unternehmensverkauf eines inhabergeführten, mittelständischen Automobilzulieferers. Aufgabe der Studierenden war es, auf Basis von Informationen über das auftraggebende Unternehmen und über potentiellen Zielunternehmen, eine M&A-Strategie mit Auswahl eines Zielunternehmens zu erarbeiten und den Firmeninhabern vorzustellen. Im Fokus des Workshop stand somit die Ausarbeitung einer angemessenen Unternehmensbewertung der Zielobjekte, auf Basis der Multiplikatormethode und der DCF-Methode, sowie die Berücksichtigung der Ziele und Vorstellungen der verschiedenen Familienmitglieder. Herr Petsch betonte hierbei, dass in der M&A-Beratung für mittelständische Unternehmen neben einer angemessenen Bewertung des Unternehmens oft ein Fokus auf die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Unternehmerfamilie gelegt werden muss. Aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen der Inhaberfamilie und unterschiedlicher Zielobjekte waren die Studierenden gefordert, eine ausgewogene M&A-Strategie zu erarbeiten und diese gegenüber allen Inhabern überzeugend zu präsentieren und zu verteidigen.

In der Präsentation der Ergebnisse am Ende des Workshops konnten die Studierenden einen Einblick in die Situation eines Beratungsgesprächs gewinnen und lernen ihre Ergebnisse erfolgreich zu präsentieren. Zudem konnten sie ihre Präsentations- und Diskussionsfähigkeit weiter trainieren. Im Anschluss an den Workshop sowie in der Mittagspause bestand noch die Möglichkeit sich in persönlichen Gesprächen über das Berufsfeld der M&A-Beratung zu informieren.

Der Workshop stellte eine perfekte Ergänzung zu M&A-Vorlesung dar, da die Studierenden ihr theoretisches Wissen im Workshop anwenden und weiter vertiefen konnten. Dies zeigt auch die besondere Praxisrelevanz der Vorlesung auf.

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

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2016

Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik

Zum vierten Mal in Folge fand am IfG das Seminar „aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ statt, an dem die Studierenden ein reges Interesse gezeigt haben. Den inhaltlichen Rahmen dieses Seminars stellten viele verschiedene Themen aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaftspolitik, wie bspw. aus der Finanzökonomik, der Umweltökonomik oder der Wettbewerbsökonomik.

Wie gewohnt, wurde auch im Sommersemester 2016 ein Bachelorseminar vom IfG angeboten, an dem wieder zahlreiche Studierende teilgenommen haben. Das Konzept der Kleingruppen fand wiederholt Anwendung, womit den Studierenden die Möglichkeit gegeben wurde, in entspannter Runde die Ergebnisse ihrer schriftlichen Arbeit zu präsentieren und kritisch mit ihren Kommilitonen zu diskutieren.

Eine Auswahl der im Seminar untersuchten Themen wird nun im Folgenden vorgestellt. Im Bereich der Umweltökonomik wurde unter anderem untersucht, ob Umweltregularien einen Einfluss auf die Standortwahl von Industrien haben. Dies wurde zunächst theoretisch anhand der Pollution Haven Hypothese diskutiert, die besagt, dass Länder mit hohen Umweltstandards saubere Industrien anziehen und Länder mit niedrigen Umweltstandards zu sogenannten Verschmutzungshäfen mutieren, da sich hier überwiegend die schmutzigen Industrien ansiedeln. Eine Bestandsaufnahme der empirischen Arbeiten, die sich mit der Bestätigung der Pollution Haven Hypothese beschäftigen zeigt jedoch nur ein gemischtes Ergebnis. Einige Arbeiten können die Pollution Haven Hypothese bestätigen und einige lehnen diese wiederum ab.

Ein weiteres, sehr interessantes Thema befasste sich mit der ökonomischen Analyse des Dopings im Sport. Anhand eines einfachen, formalen Modells wurde auf beeindruckende Art und Weise eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt und gezeigt, aus welchen Gründen Sportler überhaupt zu einer solchen Maßnahme greifen und welche Lösungsmöglichkeiten ein Staat zur Bekämpfung dieser Problematik verfolgen kann. Für letzteres bieten sich sowohl Maßnahmen zur Grenzkostenerhöhung (Erhöhung der Strafen, Verbesserung der Dopingkontrollen) als auch Maßnahmen zur Grenznutzensenkung (Beschränkung von Sponsoreneinnahmen, legale Leistungssteigerungsmethoden) an.

Darüber hinaus beschäftigten sich einige Studierende mit der Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Staatsschulden. Während die explizite Staatsverschuldung lediglich die heute bestehenden, also sichtbaren Schulden betrachtet, bezieht die implizite Staatsverschuldung darüber hinaus auch die zukünftigen Zahlungsverpflichtungen – bspw. Renten- und Pensionsansprüche, Kranken- und Pflegeversicherung – mit ein. Dies hat zur Folge, dass die impliziten Staatsschulden um ein vielfaches höher sind als die expliziten. Am Beispiel der Länder Deutschland und Italien wurde analysiert, ob die Staatsverschuldung dieser beiden Länder als nachhaltig einzustufen ist. Als nachhaltig gilt eine Finanzpolitik, wenn sie über einen unendlichen Zeitraum fortgeführt werden kann, ohne diese zu ändern. Beim Betrachten der expliziten Staatsschulden zeigt sich, dass Deutschland wesentlich besser dasteht als Italien, was jedoch relativiert werden muss, wenn man zusätzlich die implizite Staatsverschuldung berücksichtigt.

Insgesamt gesehen konnten viele interessante Erkenntnisse aus dem Bachelorseminar gewonnen werden. Die Diskussionen waren kontrovers, aber dennoch konstruktiv. Auch dieses Seminar wird im nächsten Semester fortgesetzt. Die Informationen dazu sind auf der Homepage des IfGs unter www.ifg-muenster.de einzusehen.

➲ Carsten Elges
☎ (0251) 83-2 28 93
✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Kooperieren 2016

Seminare zur Unternehmenskooperation

Im Sommersemester 2016 haben sich die Studierenden im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation wieder mit aktuellen Fallstudien auseinandergesetzt. Die Bachelorstudierenden analysierten unter anderem die Kooperation von Samsung und Springer. Bei den Masterstudierenden wurden verschiedene Unternehmenszusammenschlüsse und -akquisitionen untersucht.

Die Seminare zur Unternehmenskooperation waren auch im Sommersemester 2016 wieder sehr gefragt. Da die Möglichkeit, das Seminar auf Englisch durchzuführen im letzten Semester gut angenommen worden ist, wurden auch in diesem Semester wieder englische Themen angeboten. Dieses Angebot wird nicht nur von ausländischen, sondern auch von deutschen Studierenden gerne genutzt.

Weiterhin sehr geschätzt wird das Konzept der Präsentation und Diskussion in Kleingruppen. Es ermöglicht intensive Diskussionen, in die sich alle Teilnehmer einbringen können. Im Folgenden werden zwei der bearbeiteten Themen in diesem Semester vorgestellt.

Die Bachelorstudierenden untersuchten unter anderem die Kooperation zwischen Samsung und dem Medienunternehmen Springer. Das erste Produkt dieser Kooperation ist eine Smartphone-Applikation mit dem Namen „Upday“. Sie wird exklusiv Samsung-Kunden zur Verfügung gestellt und versorgt diese mit personalisierten Nachrichten. Bei der Personalisierung der Nachrichtenauswahl wird nicht nur auf Algorithmen zurückgegriffen, sondern auch auf redaktionelle Kompetenzen von Springer. Die Studierenden untersuchten, ob eine Kooperation für Samsung und Springer die optimale Organisationsform für ein solches Produkt ist. Dies wurde an den Transaktionskosten festgemacht, also an Kosten, die beispielsweise durch Verhandlungen oder durch Überwachung entstehen. Anhand der Dimensionen Spezifität, Unsicherheit, strategische Bedeutung, Häufigkeit und Transaktionsatmosphäre wurde analysiert, ob durch eine Kooperation geringere Transaktionskosten als durch eine Organisation über den Markt oder innerhalb einer Hierarchie zu erwarten sind. Im Ergebnis wurde die Kooperation als transaktionskostenminimale Organisationsform für Samsung und Springer bestätigt. Im Rahmen der Präsentationen diskutierten die Studierenden, wie stabil diese Kooperation ist und ob Samsung mit Springer den optimalen Kooperationspartner gewählt hat.

Ein Thema bei den Masterstudierenden war die Übernahme des Start-up-Unternehmens Seeo durch Bosch. Seeo forscht an neuartigen Lithium-Ionen-Batterien mit verbesserten Eigenschaften. Durch die Übernahme erhofft sich Bosch einen Vorteil bei der Entwicklung von Elektroautos. Die Studierenden zeigten auf, dass insbesondere das Know-how von Seeo eine wertvolle Ressource darstellt. Dieses Know-how ermöglicht es Bosch, seine Machtposition am Markt auszubauen, ohne selbst langwierige Entwicklungsprozesse durchlaufen zu müssen. In der Diskussion dieses Themas wurde darauf eingegangen, dass die Übernahme auch mit Risiken verbunden ist. Mögliche Risiken für Bosch sind neben Problemen mit der neuartigen Technologie auch Integrationsprobleme des innovativen Start-ups in den Konzern. Als Möglichkeit, die Integration zu fördern, wurde ein gezieltes Integrationsmanagement unter Berücksichtigung weicher Faktoren ins Feld geführt.

Die Anmeldungen für das nächste Semester sind bereits angelaufen. Wir freuen uns auf die Seminararbeiten, Präsentationen und Diskussionen im Wintersemester 2016/17.

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

Projektstudium am IfG im Wintersemester 2015/2016

Angewandte Wirtschaftsforschung

Im vergangenen Wintersemester haben wieder zahlreiche Studierende das vom Institut für Genossenschaftswesen angebotene Projektstudium belegt. Die in diesem Rahmen bearbeiteten Themen reichten von wirtschaftspolitischen Fragestellungen über Aspekte der Unternehmenskooperation bis hin zu Untersuchungsgegenständen im Bereich Mergers & Acquisitions und deckten somit die verschiedenen Forschungsbereiche des Instituts ab.

Das Projektstudium ist verpflichtender Bestandteil des Masterstudiengangs „Volkswirtschaftslehre“ der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und wird am Institut für Genossenschaftswesen in jedem Semester angeboten. Die Studierenden werden durch das Projektstudium sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die Masterarbeit vorbereitet. Die Studierenden werden schon zu Beginn des Projektstudiums in die Veranstaltung eingebunden und nehmen somit aktiv an der Themenfindung teil. Ein Aspekt des Projektstudiums besteht also bereits darin, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eigenständig Themen- und Projektvorschläge entwickeln und somit neben einer fachlichen Relevanz, auch das persönliche Interesse der Kandidatinnen und Kandidaten an dem zu bearbeitenden Thema gewährleistet werden kann. Zu den durch die Studierenden zu erbringenden Leistungen gehören die Vorstellung der Ergebnisse im Rahmen einer Präsentation und die Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit in schriftlicher Form. Den aktuellen Forschungsstand zu einer zuvor eingegrenzten Forschungsfrage durch eine Literaturstudie herauszuarbeiten und gegebenenfalls Forschungslücken in diesem Gebiet zu identifizieren, ist in der Regel das Ziel des Projektstudiums. Etwaige Forschungslücken können im Anschluss in einer Masterarbeit aufgegriffen und deren Bearbeitung selbständig vorangetrieben werden.

Die bearbeiteten Themen deckten auch in diesem Semester ein breites Spektrum an spannenden Fragestellungen ab und stammten dabei aus den verschiedenen Forschungsbereichen, die am IfG angesiedelt sind. So standen u. a. Themen aus dem M&A-Bereich im Fokus verschiedener Arbeiten. Hier wurden zum Beispiel Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen im Bereich der Pharmaindustrie untersucht. Wobei ein besonderer Fokus auf europäische und nordamerikanische Unternehmen gelegt wurde. Im Bereich Unternehmenskooperationen wurden beispielsweise Kooperationen bei Carsharing-Projekten zum Untersuchungsgegenstand erhoben und die Motive sowie Ziele von Automobilherstellern in diesem Bereich analysiert. Im Themengebiet der Wirtschaftspolitik wurde die Frage nach den regulatorischen Rahmenbedingungen beim Stromnetzausbau betrachtet und mögliche Anreizstrukturen aufgegriffen. Auch die Bankenregulierung und deren Auswirkung auf das Verhalten der Kreditinstitute war Thema einer weiteren Projektstudiumsarbeit, welche im Rahmen der Veranstaltung bearbeitet wurde.

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

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

Alumni-Forum

Unumstößliche Weisheiten

– und wie sie mein wirtschaftliches Handeln beeinflusst haben

„Gesellschafter mittelständischer Unternehmen“ als Tätigkeit mag ungewöhnlich klingen. Vielleicht ist sie das auch, zumal wenn sie nicht auf Erbschaft beruht, sondern sich nach und nach aus eigenem Handeln heraus geformt hat. Hiermit skizziere ich die Schritte dorthin, die teils durch günstige Umstände, durch Begegnungen mit starken Partnern und letztlich entschiedenes Handeln geprägt waren. Ständige Begleiter auf dem Weg dorthin waren nie verstummende Unkenrufe. Diese Warnungen – oft getarnt als unumstößliche Weisheiten – nicht befolgt zu haben, erscheint mir rückblickend als bedeutsamer Erfolgsfaktor.

Beim Verlassen der Universität kannte ich niemanden, der sich selbständig machte. Selbständigkeit war 1975 noch keine Option, weder für mich noch für meine Kommilitonen.

Bei der DAL, Marktführer im Immobilien Leasing, Tochter mehrerer Landesbanken, begann ich meine Laufbahn; bewusst nicht bei einem der angesagten Großunternehmen. Die Chancen bei der DAL schienen mir verlockender.

Dort erlebte ich acht sehr gute Jahre. Dann geriet die DAL wegen waghalsiger Geschäfte im Ausland in eine Schieflage. Vergleichbar mit der, wie sie die Deutsche Bank heute erlebt. Ständig negative Presse verursachte Vertrauensverluste, die eine erfolgreiche Arbeit massiv erschwerten. Komfortabler materieller Bedingungen zum Trotz kündigte ich.

Mit einem übersichtlichen Spektrum von Fähigkeiten, nämlich Projektfinanzierung, Verständnis für Jahresabschlüsse und guten Kenntnissen in Finanzmathematik, machte ich mich selbständig. Ein weit gespanntes Netzwerk half dabei.

Die Idee: Beratung speziell von Mittelständlern in Sachen Unternehmensfinanzierung. Zwar sah ich die Risiken dieses Schrittes. Sie hielten mich aber nicht ab.

„The fishermen know that the sea is dangerous and terrible, but they have never found these dangers sufficient reason for remaining ashore“.

Nicht im Wissen dieser Weisheit stellte ich mich auf eigene Füße – sie war mir gar nicht bekannt – geschweige denn wusste ich, dass sie von Vincent van Gogh stammt. Skepsis tönt fast immer lauter als Optimismus. Zu unrecht, wie sich meist mit der Zeit erweist, aber gern vergessen wird.

„No man will fly within the next fifty years.“ (Wilbur Wright, 1901) „640K should be enough for anybody.“ (Bill Gates, 1981)

Die prominentesten Kenner/Pioniere ihrer jeweiligen Materie lagen häufig mit ihren pessimistischen Prognosen falsch. Vorhersagen zu Ereignissen, die angeblich nie eintreten werden, stimmen selten. Aktuell: Entwicklung des Ölpreises.

Zehn Jahre lang hieß es: er fällt nie wieder unter 50 Dollar, heute dagegen: er wird kaum wieder die 50, geschweige denn jemals wieder die Marke von 100 Dollar erreichen.

Die Zahl sich nicht bewahrheitender Vorhersagen ist endlos. Die miserable Trefferquote tut der Prognose-Begeisterung keinen Abbruch. Die Weisheit mit der passenden Erklärung:

„The only function of economic forecasting ist to make astrology look respectable.“ (John Maynard Keynes)

Als unumstößlich gilt die Anlageweisheit: „Man soll nie alle Eier in einen Korb legen!“ Unbestreitbar mindert man damit Risiken, allerdings auch Chancen. Der Satz suggeriert, Erfolg beruhe wesentlich auf der Vermeidung von Risiken. Leitlinien für unternehmerisches Handeln sind das nicht.

Mein berufliches Leben umfasst drei Abschnitte:

Phase I habe ich hinreichend beschrieben. Phase II, meine Beratungstätigkeit, war im Rückblick nur ein Zwischenschritt.

Phase III war der Aufbau des Portfolios von Beteiligungen.

Bereits als Schüler in den USA Mitte der 60er hatte ich einen ersten Ein-

Dr. Dietrich Komossa

Jahrgang: 1948

– High School Abschluss in den USA, Abitur in Bochum

– Ausbildung im Verkauf mehrerer Filialen der Kaufhof AG

– Parallel Studium der Wirtschaftswissenschaften in Köln, danach in Münster. Schwerpunkte Marketing und Statistik

– Abschluss Diplom-Kaufmann und Promotion zum Dr. rer. pol. in Münster als IfG-Mitarbeiter

– Verkaufsleiter und dann Leiter der Niederlassung Düsseldorf DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH, Mainz

– Gründung einer Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Finanzierung, Unternehmensentwicklung, Inhaberberatung

blick in ein Beteiligungsunternehmen bekommen. Die wache Erinnerung und Faszination daran sowie die zunehmend als Missionstätigkeit empfundene Beratung von Mittelständlern stellten vermutlich die wichtigsten Impulse für die Richtungsänderung dar.

Erste Beteiligung war Starthilfe für eine Freundin Anfang der 90iger Jahre: Agentur für Werbung/Kommunikationsdesign. Das Unternehmen existiert noch immer und ist erfolgreich.

Wirtschaftlich deutlich größeres Gewicht hatte die Begleitung eines Kunden aus meiner Beratungstätigkeit, einer Bäckerei, an die Börse. Den Unternehmer hatte ich aus bescheidenen Anfängen heraus kennengelernt und dann über Jahre beraten. Vor dem Börsengang beteiligte ich mich mit allem, was ich hatte, an dem Unternehmen, das sich danach zum größten Unternehmen der Bäckereibranche in Europa entwickelte. Ein lucky Punch. Barilla erwarb später das gesamte Unternehmen.

In der Folge kamen Anteilskäufe an weiteren Unternehmen hinzu. Mit einer Ausnahme waren keine schmerzlichen Flops dabei. Ein dummer Fehler war die Beteiligung an einem Software Unternehmen. Davon verstand ich einfach zu wenig.

Ein voller Erfolg war vor über zehn Jahren der Kauf eines Textilunternehmens zusammen mit zwei Partnern. Übrigens wieder unter Einsatz aller freien Mittel, und das in einer Branche, die nicht gerade als attraktiv gilt. Hört jemand das Wort: „Textilien“, ist mir Mitleid sicher.

Dieses Unternehmen mit gerade mal zweistelligem Mio.-Umsatz ist hochprofitabel. Nicht nur die Zahlen sind äußerst befriedigend. Es macht große Freude zu sehen, wie sich das Unternehmen von Jahr zu Jahr entwickelt, leistungsfähiger und auch als Arbeitgeber beständig attraktiver wird. Derzeit bauen wir hier im „Bergischen“ eine komplett neue Fabrik. Das wird dem Unternehmen weiteren Schub geben.

Vor drei Jahren kam zu günstigen Bedingungen ein ähnlich gelagertes Unternehmen hinzu, das sich bereits jetzt zu einer Perle entwickelt.

Wie ist das möglich in einer sterbenden Branche? Nur wenige wissen: Deutschland ist bei technischen Textilien mit einem Anteil von rund 45 % eindeutiger Weltmarktführer. Mit einer Produktion vorwiegend in Deutschland!

Manchmal ist es genau richtig, alle Eier in einen Korb zu legen. Gemäß der chinesischen Weisheit, „Wenn man zur Quelle will, muss man gegen den Strom schwimmen“, findet man Glück und Erfolg nicht unbedingt auf den als sicher geltenden Pfaden.

➲ Dietrich Komossa
☎ (0211) 16 10 00
✉ dietrich@komossa-beteiligungen.de

Events/Veranstaltungen

Zwischen Größe und lokalen Märkten

Was hält den Verbund zusammen?

Digitalisierung, Niedrigzinsphase und Regulierung: Drei zentrale Herausforderungen, die die Bankbranche unter starken Druck setzen. Auch für die genossenschaftliche FinanzGruppe stellt sich die Frage, wie sie diese Entwicklungen mit vereinten Kräften meistern will. „Zwischen Größe und lokalen Märkten – Was hält den Verbund zusammen?“ lautete daher das Thema der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ am 18. Januar 2016. Über 300 interessierte Teilnehmer waren der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl gefolgt. In drei Vorträgen sowie einer Podiumsdiskussion wurde herausgearbeitet, welche Konsequenzen für das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken zu erwarten sind und wie der Erfolg des Verbundes weiterhin sichergestellt werden kann.

Dr. Andreas Dombret, Vorstand der Deutschen Bundesbank, eröffnete das Symposium mit einem Vortrag über Bankenverbünde in neuen Märkten und Regulierungen sowie die Anforderungen und Perspektiven aus Sicht der Bankenaufsicht. Im Mittelpunkt des Vortrags stand die Frage, ob die regulatorischen Anforderungen für kleine und mittlere Banken, wie es Genossenschaftsbanken meist sind, aus Gründen der Proportionalität reduziert werden könnten oder sollten. Da die Komplexität der Regulierungs- und Aufsichtsanforderungen darauf zurückzuführen ist, dass global tätige Banken („too big to fail“) im Mittelpunkt der Krise standen, forderte Dr. Dombret dazu auf, für die Berücksichtigung einer Proportionalität in der Regulierung konkrete Vorschläge zu machen und Lösungsvorschläge aufzuzeigen, am besten auf der Grundlage von empirischen Studien. Dabei sei jedoch zu beachten, dass Regulierung und Aufsicht bereits heute Ansätze einer Proportionalität enthalten. Falls die Proportionalität weiter entwickelt werden soll, gelten dafür zwei Bedingungen: Erstens

Foto v.l.n.r.: Dr. Andreas Dombret, Dr. Veit Luxem, Berend Gortmann, Reinhard Klein, Prof. Dr. Theresia Theurl, Hermann Backhaus, Uwe Fröhlich, Hans-Bernd Wolberg

müssten systemrelevante Banken weiterhin einer stringenten Regulierung unterliegen. Zweitens dürften für kleinere Banken keine Anreize entstehen, Lücken im Regelwerk auszunutzen. Regulatorische Arbitrage gelte es zu vermeiden. Falls diese Voraussetzungen erfüllt sind, sind verschiedene Ansatzpunkte verfügbar, um die Proportionalität der Regulierung zu stärken. Bei allen Überlegungen ist jedoch entscheidend, dass die Stabilität des Bankensystems gewahrt bleibt. So könnte auch von einer Vielzahl an Instituten mit gleichartigem Geschäftsmodell ein Risiko für das gesamte System ausgehen („too many to fail"). Insofern dürften auch vor dem Hintergrund der Verhältnismäßigkeit die regulatorischen Anforderungen nicht so weit reduziert werden, dass diese Risiken schlagend werden. Die Vielfalt im Bankensystem zu erhalten, müsse ein Ziel einer Debatte um die Proportionalität der Regulierung sein, so Dr. Dombret.

Im zweiten Vortrag referierte Uwe Fröhlich, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), über die genossenschaftliche FinanzGruppe im Spannungsfeld von Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzins. Mit Blick auf die wirtschaftliche Situation blickt er optimistisch in die Zukunft. Allerdings ergeben sich für die Genossenschaftsbanken erhebliche Herausforderungen aufgrund der Geldpolitik der Europäischen Zentralbank sowie der zunehmenden Regulierungskomplexität. Darüber hinaus hat auch die Wettbewerbsintensität durch die fortschreitende Digitalisierung von Bankdienstleistungen zugenommen. Mit Blick auf die Regulatorik habe die Regulierungswelle nun endgültig die bankwirtschaftliche Praxis erreicht, so Fröhlich. In diesem Zusammenhang hat ein vom BVR in Auftrag gegebenes Gutachten erstmals wissenschaftlich belegt, dass eine Vielzahl der regulatorischen Maßnahmen das Proportionalitätsprinzip deutlich verletzt und insbesondere kleinere Institute spürbar belastet werden. Den genossenschaftlichen Zentralbanken sei es bei den aktuellen geldpolitischen Rahmenbedingungen bislang zwar gelungen, den „Nullzins-Floor" für Einlagenüberhänge der Genossenschaftsbanken zu halten, allerdings nur unter Inkaufnahme von kalkulatorischen Verlusten. Zusätzlich drückt auch der zunehmende Wettbewerb auf die Margen im Kreditgeschäft. Die wachsende Ergebnislücke gelte es daher bspw. durch weitere Volumensteigerungen aufzufangen. Durch den Eintritt neuer aufstrebender Wettbewerber aus der Fin-Tech-Branche stellt sich mittlerweile auch das Firmenkundengeschäft als hart umkämpfter Ertragsbringer heraus. Fröhlich hebt hervor, dass der menschliche Faktor einer genossenschaftlichen Beratung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstelle, der durch Fin-Techs nicht einfach kopiert werden könne. Die Digitalisierung sieht Fröhlich als Chance für die genossenschaftliche FinanzGruppe. Durch die beiden Strategieprojekte „Beratungsqualität" und „webErfolg" seien die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft der genossenschaftlichen FinanzGruppe gestellt.

Im abschließenden Vortrag widmete sich Dr. Veit Luxem, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Erkelenz eG und Vorsitzender des BVR-Verbandsrates, der Zukunft der Genossenschaftsbank und den Herausforderungen zwischen stationärem Vertrieb und Digitalisierung. Dr. Luxem verdeutlichte, dass eine moderne und kompetente Bank heute dort sein muss, wo es darauf ankommt: Im Internet und in einer Filiale vor Ort. Vor allem die Bedeutung des Online-Kanals habe in den letzten Jahren rasant zugenommen. Darüber hinaus haben die Kunden der wichtigsten Zielgruppe „Digital Natives" entsprechende Erwartungen an ihre Bank. Da alle Bereiche der Gesellschaft digitalisiert werden, können sich auch Banken diesem Trend nicht entziehen, so Dr. Luxem. Die Institute, die sich hierauf einstellen, können davon profitieren, da begeisterte Kunden ihre Bank weiterempfehlen und Erfahrungen online wie offline teilen. Als Ergebnis eines Führungskräfteworkshops ist es grundsätzlich das Ziel der Volksbank Erkelenz, die Reichweite durch Ausbau und Verzahnung der Kanäle zu erhöhen. Hiermit soll einerseits die Filiale gestärkt werden, die ein zentraler Kontaktpunkt zum Kunden bleibt. Andererseits sollen die Omnikanalstrategien kontinuierlich verbessert werden. Beides sei erforderlich, um die Verzahnung von „Digital" und „Local" zu „Digical" erfolgreich zu meistern.

Im Anschluss an die Vorträge moderierte Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl eine Podiumsdiskussion mit dem Titel „Regulierung bewältigen und Märkte erweitern – die Zukunft der Aufgabenteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe". Mit Hermann

Backhaus, Vorstandsvorsitzender der Märkischen Bank eG, Berend H. Gortmann, Vorstand der Volksbank Niedergrafschaft eG und Bundessprecher der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken, Reinhard Klein, Vorstandsvorsitzender der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, und Hans-Bernd Wolberg, Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK AG, konnten hochkarätige Diskutanten gewonnen werden. Die Teilnehmer resümierten, dass eine Re-Optimierung hinsichtlich der Kosten- als auch der Ertragsseite sowie der Produktportfolios notwendig sei, insbesondere aufgrund der Auswirkungen der aktuellen Niedrigzinsphase. Darüber hinaus gelte es an einer Vereinheitlichung der Prozesse zu arbeiten, wobei die Vorteile der fusionierten Rechenzentrale zum Tragen kommen müssten. Der bisherige Erfolg der Gruppe lasse sich am genossenschaftlichen Verbundrating festmachen und müsse durch den Markenkern der persönlichen Beratung sowie die digitale Weiterentwicklung für die Zukunft gestärkt werden. Dazu könne auch die Fusion der DZ BANK AG und der WGZ BANK AG beitragen. Den Verbund halte jedoch nicht nur der gemeinsame Erfolg, sondern auch die gesellschaftliche Verantwortung zusammen. Deren Bedeutung zeige sich nicht zuletzt in 18 Mio. Mitgliedern („Fans“).

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

Regulierung, Digitalisierung und Niedrigzinsen

Neue Wege denken

Zahlreiche Entwicklungen wirken derzeit auf die Bankbranche und das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken ein. Da sich diese Entwicklungen in naher Zukunft nicht umkehren, sondern vermutlich sogar noch verstärken werden, ist es von hoher Bedeutung, diese nicht nur als Bedrohung, sondern vielmehr auch als eine Chance wahrzunehmen. Die 25. Ausgabe der Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ widmete sich daher dem Thema „Regulierung, Digitalisierung und Niedrigzinsen: Neue Wege denken“. Der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl waren knapp 250 Teilnehmer gefolgt, um mögliche Ansatzpunkte zu diskutieren und Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Die Regulierung und die damit verbundene Bürokratie ist ein erster Faktor, der erhebliche Anstrengungen von den Banken erfordert. So wurden als Folge der Finanzmarktkrise zahlreiche regulatorische Maßnahmen mit dem Ziel der Stabilisierung des Finanzsystems entwickelt. Dr. Aurel Schubert, Generaldirektor Statistik der Europäischen Zentralbank (EZB), erläuterte im ersten Vortrag die Hintergründe des von vielen Banken kritisierten Analytischen Kreditansatzes, AnaCredit. Er erörterte die Frage, ob aus diesem neuen Ansatz einer granularen Datenerhebung eine Bedrohung oder auch Chancen für die Banken einhergehen. Im Rahmen von AnaCredit werden Kreditinstitute verpflichtet, ab 2018 sämtliche Bankkredite an juristische Personen über 25.000 Euro für Zwecke der Geldpolitik und der Finanzmarktstabilität zu melden. Ermöglicht wird hiermit die Identifikation und Überwachung von Risiken in einzelnen Wirtschaftssektoren, die Untersuchung der Verschuldung von Unternehmen strukturiert nach Größe und Branche, die Verbesserung von Frühwarnsystemen für Kreditrisikokonzentrationen und von Makrostresstests für Bankkreditportfolios sowie die Identifikation von grenzüberschreitenden Kreditrisiken und Ansteckungseffekten. Dr. Schubert ging explizit auf den Prozess der

Dr. Aurel Schubert

Erstellung des Rechtsrahmens ein und verdeutlichte, wie die EZB sämtliche aus der Öffentlichkeit eingegangenen Kommentare analysiert und den Verordnungsentwurf hieran angepasst hat. Das Eurosystem wird die Banken darüber hinaus bei der Umsetzung von AnaCredit unterstützen, z. B. durch ein detailliertes Handbuch sowie eine Kooperation im Rahmen des Banks' Integrated Reporting Dictionary (BIRD). Als spezifische Vorteile von AnaCredit für die deutschen Banken stellte Herr Dr. Schubert heraus, dass die erhobenen Daten in das deutsche Ratingsystem ICAS der Bundesbank einfließen und somit zu einer besseren Bewertung von Krediten führen, die als Sicherheiten gegen Liquiditätsengpässe von der nationalen Zentralbank eingesetzt werden. Des Weiteren können die AnaCredit-Daten zur Verbesserung bestehender Rückmeldeverfahren von zentralen Kreditregistern genutzt werden.

Auch die Niedrigzinspolitik der EZB setzt das Geschäftsmodell der Regionalbanken, das auf Fristentransformation und Zinserträgen basiert, unter Druck. Das Ziel des zweiten Vortrags von Hans Joachim Reinke, Vorstandsvorsitzender der Union Investment Gruppe, war es daher, vor dem Hintergrund der Niedrigzinsen neue Wege für die Kunden aufzuzeigen. Reinke hob dabei zunächst hervor, dass die Niedrigzinspolitik nur einer der weltweiten Brennpunkte sei. Auch die Gefahr eines Brexits, der ungewisse Ausgang der US-Wahlen, der Syrien-Konflikt, die Entwicklung der Rohölpreise sowie die chinesische Geopolitik zeigen, dass die Weltwirtschaft derzeit instabiler ist als erhofft. Deren Dynamisierung sei aufgrund des Spannungsfeldes von politischen und wirtschaftlichen Krisen, der trägen Investitionstätigkeit aufgrund globaler Überkapazitäten und hohem Ersparnis-Kapital sowie der strukturellen Herausforderungen wie Digitalisierung und Demografie in Frage zu stellen. Laut Reinke ist davon auszugehen, dass die Zinsen niedrig bleiben und auch Aktienrenditen sinken werden. In den nächsten sechs Jahren sei mit weniger Gleichlauf, weniger Performern und weniger Performance zu

Hans Joachim Reinke

rechnen. Allein Immobilien würden sich beständiger als der Rest zeigen und könnten durchaus als „Fels in der Brandung" bezeichnet werden. Aufgrund dieses veränderten Umfeldes ist es heutzutage nicht mehr möglich, Erspartes zu verdoppeln. Optimierungspotenzial ist laut Hans Joachim Reinke jedoch reichlich vorhanden. So müssten insbesondere aus Sparern Anleger werden. Einem Niedrigzinsumfeld entkomme man nur durch Vermögensstrukturierung, aktives Management und eine intelligente Risiko-

v.l.n.r.: Michael Deitert, Dr. Aurel Schubert, Thomas Ruff, Prof. Dr. Theresia Theurl, Hans Joachim Reinke, Dr. Jürgen Gros, Thomas Jakoby

steuerung. Eine zentrale Lösung wird daher in einem MultiAsset-Ansatz gesehen, der Diversifizierung über alle Assetklassen hinweg.

Um weitere mögliche Ansatzpunkte für Genossenschaftsbanken aufzuzeigen, folgte im Anschluss an die Vorträge eine von Prof. Dr. Theresia Theurl moderierte Podiumsdiskussion unter dem Titel „Bewährtes erhalten und neue Wege gehen – Die zukünftige Entwicklung der genossenschaftlichen FinanzGruppe“. Mit Michael Deitert, Vorstand der Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG, Dr. Jürgen Gros, Vorstand des Genossenschaftsverbandes Bayern e.V., Thomas Jakoby, Vorstand der Vereinigte Volksbank Münster eG, sowie Thomas Ruff, Vorstand der Volksbank eG Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle, konnten hochkarätige Vertreter aus genossenschaftlichen Primärbanken und Verbänden gewonnen werden, die intensiv über die Ausrichtung des Geschäftsmodells der Genossenschaftsbanken diskutierten.

Dr. Gros wies zunächst darauf hin, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe schon immer große Herausforderungen gemeistert hat. Um dies auch in Zukunft zu tun, muss die Frage geklärt werden, wie die Genossenschaftsbanken weiter wachsen können und welche Mitarbeiter und Strukturen hierfür benötigt werden. Thomas Ruff knüpfte hieran an und betonte, dass die genossenschaftliche FinanzGruppe schon viel auf den Weg gebracht hat. Der Rückenwind aus der Gruppe sei in der Primärbank vor Ort zu spüren. Als Beispiel führte er die Synergien aus der Fusion der genossenschaftlichen Rechenzentralen an. Nichtsdestotrotz lässt sich das Zusammenspiel zwischen den Verbundpartnern immer weiter verbessern. Zentral ist dabei laut Ruff die Umsetzungsstärke vor Ort. Michael Deitert unterstrich die Bedeutung der subsidiären Unterstützung und wies an dieser Stelle auf die immer vorhandenen Optimierungspotenziale in Bezug auf die IT-Prozesse hin. Thomas Jakoby stellte heraus, dass auch in der einzelnen Primärbank viele Potenziale noch nicht voll ausgeschöpft sind. Es sei zentral, die geschäftliche Durchdringung und die Nutzenstiftung beim Kunden zu erhöhen. Das Prinzip „know your customer“ sollte noch stärker verfolgt werden. Diesen Ansatz griff Deitert auf und verdeutlichte, dass bei einer noch stärkeren Erfüllung des Beratungsauftrages auch die Provisionserträge automatisch steigen. Jeder Genossenschaftsbank stehen hierbei individuelle Möglichkeiten offen. So hat die Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG bspw. einen eigenen Nachhaltigkeitsfonds entwickelt, der von den Kunden immer stärker nachgefragt wird. Deitert forderte, derartige Ideen zu entwickeln, diese aber vor allem auch konsequent umzusetzen, was Unterstützung durch Dr. Gros fand. Nach dessen Ansicht ist es schwierig, das rückläufige Zinsergebnis nur über Provisionserträge auszugleichen. Um Kundengeschäft auszubauen, ist Unterstützung durch den Verbund unabdingbar, z. B. hinsichtlich des Auslandsgeschäftes von Firmenkunden. Die bestehenden Angebote des Verbundes zu nutzen, sei auch in Bezug auf die Digitalisierung zwingend erforderlich, so Thomas Jakoby. Für einen erfolgreichen digitalen Wandel müssten vor allem aber die Mitarbeiter und die Kunden von den vorhandenen Angeboten überzeugt werden. Auch Ruff bestätigte, dass dies beim Vorstand und den Führungskräften anfängt. Ob Social Media, Blogs oder digitales Mitgliedernetzwerk – die Volksbank eG Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle versucht, auf allen Kanälen für ihre Kunden ansprechbar zu sein. Deitert stellte hierbei heraus, dass die Genossenschaftsbanken in FinTechs keine Bedrohung sehen sollten, sondern viel von diesen lernen könnten.

In der traditionellen Schlussrunde fragte Prof. Theurl die Diskussionsteilnehmer danach, was der „wichtigste neue Weg“ ist, der nun einzuschlagen ist. Laut Thomas Ruff ist der Fokus auf ein starkes Kundengeschäft, aber auch auf die Qualität des Managements und der Mitarbeiter zu setzen. Thomas Jakoby stellte heraus, dass die vorhandenen Potenziale auf der Grundlage der genossenschaftlichen Idee konsequent umgesetzt werden sollten. Die Stärken des Verbundes noch stärker auszuspielen, forderte Dr. Gros. Deitert betonte abschließend, dass man weiterhin agieren statt abwarten müsse. Dies fokussiere sich darin, Innovationen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen.

Die nächste Veranstaltung der Reihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ findet am 23. Januar 2017 in Münster statt.

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

Wohnraum für Flüchtlinge

Eine Herausforderung für Politik, Gesellschaft und Wohnungsgenossenschaften

Am 5. April 2016 fand das 27. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften" des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Vor etwa 110 Teilnehmern referierten Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft, Wissenschaft und Politik über die Herausforderungen bei der Bereitstellung von Wohnraum für Flüchtlinge. Die Teilnehmer diskutierten vor dem Hintergrund rechtlicher Rahmenbedingungen über Handlungsoptionen von Wohnungsgenossenschaften, Flüchtlinge unterzubringen und damit gleichzeitig Mehrwerte für ihre Mitglieder zu erzielen. In diesem Zusammenhang konnten spezifische Handlungsempfehlungen an die Politik formuliert werden.

Zu Beginn der Veranstaltung begrüßte RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., die Teilnehmer und betonte die zusätzlichen Herausforderungen für den Wohnungsmarkt durch die hohen Flüchtlingszahlen der vergangenen Monate. Als wichtige Handlungsmöglichkeiten nannte Rychter eine verstärkte Ausweisung von Bauland, die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren sowie eine kritische Überprüfung bestehender Auflagen. Ziel muss demnach ein sozialer Wohnbau mit nachhaltiger Perspektive sein.

Im Anschluss skizzierte Sigrid Koeppinghoff, Leiterin der Abteilung Wohnungsbau, Wohnungs- und Siedlungsentwicklung im Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, die mittelfristig steigende Nachfrage nach Wohnraum und die entsprechenden politischen Strategien des Landes NRW. In diesem Zusammenhang verwies Koeppinghoff auf die Förderung der NRW.Bank zur Renovierung leerstehender Immobilien der Kommunen sowie auf die politische Unterstützung des sozialen Wohnungsbaus.

Der Titel des anschließenden Vortrags von RA Carsten Herlitz, Justiziar des GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., beschäftigte sich mit den rechtlichen Rahmenbedingungen der Unterbringung von Flüchtlingen. Der Umgang mit mittelfristig in Deutschland bleibenden Flüchtlingen sieht sich derzeit juristisch einiger Unsicherheit ausgesetzt. Der Begegnung dieser Herausforderung mit herkömmlichen politischen Instrumenten erteilte Herlitz in seinem Vortrag eine klare Absage, stattdessen wird eine Neuorientierung der politischen Förderung des sozialen Wohnbaus im Spannungsfeld zwischen Quantität und Qualität benötigt, um die ambitionierten Pläne im Wohnungsbau zu erreichen.

In Ihrem Vortrag „Besonderheiten der Unterbringung von Flüchtlingen in Wohnungsgenossenschaften" stellte Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, die Motive, strategischen Überlegungen und Umsetzungsmöglichkeiten der Wohnungsgenossenschaften bei der Unterbringung von Flüchtlingen dar. Bedingt durch die lokale Verankerung sowie die soziale Verantwortung ist es die Aufgabe jeder Wohnungsgenossenschaft, sich mit der Frage nach der Bereitstellung von Wohnraum für Flüchtlinge zu befassen. Darüber hinaus bestehen durch ein entsprechendes Engagement die Möglichkeiten junge Mitglieder für Wohnungsgenossenschaften zu gewinnen, Leerstand zu reduzieren und an Reputation zu gewinnen. Prof. Theurl skizzierte daraufhin potenzielle Handlungsoptionen der Wohnungsgenossenschaften, welche in Abhängigkeit zu den vorliegenden Rahmenbedingungen ergriffen werden können. Sowohl eine dezentrale Vermietung von Wohnungen aus dem Bestand der Wohnungsgenossenschaften als auch eine Zwischennutzung einzelner Immobilien oder ein möglicher

Neubau bei gegebener Wirtschaftlichkeit können in diesem Zusammenhang angeführt werden.

Daraufhin verdeutlichte Dietrich Suhlrie, Mitglied des Vorstands der NRW.Bank, in seinem Vortrag den Bedarf an Wohnungsneubau in den Ballungsräumen des Landes Nordrhein-Westfalen sowohl für Flüchtlinge als auch für andere Bedarfsgruppen. Insbesondere die Sicherstellung von Mobilität auf dem Wohnungsmarkt konnte als wichtiger Beitrag für eine gelungene Integration der in Deutschland bleibenden Flüchtlinge identifiziert werden. Darauf aufbauend erläuterte Suhlrie die strategischen Instrumente lokaler Wohnraumpolitik, wie eine Vermeidung weiterer Erhöhungen von Baukosten, die Verkürzung von Genehmigungsprozessen, die Vernetzung relevanter Partner sowie die Steigerung der Baulandausweisung.

In seinem Vortrag „Unterbringung von Flüchtlingen – Bericht über erste Erfahrungen“ referierte Frank Nolte, Vorstandsvorsitzender der Wohnungsgenossenschaft Witten-Mitte eG, zu der Unterbringung von 58 Flüchtlingen in den Immobilien der Wohnungsgenossenschaft. Die Unterbringung von Flüchtlingen ermöglichte darüber hinaus die Zwischennutzung einer Immobilie, welche geringe Marktaussichten hatte und mittelfristig abgerissen werden sollte. Die Ausführungen zu den ersten Erfahrungen bei der Unterbringung von Flüchtlingen wurden anschließend von Werner Nußbaum, geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen Wohnungsgenossenschaft DIE EHRENFELDER, um die Perspektive der Wohnungsgenossenschaften in strukturstarken Regionen ergänzt. Auf Grundlage einer umfassenden Kommunikation mit den Genossenschaftsmitgliedern gründete sich innerhalb der Wohnungsgenossenschaft eine eigene Willkommensinitiative, welche durch die Einrichtung eines Hilfsportals und einiger Patenschaften den neuen Mitgliedern das Verständnis der Genossenschaftsidee näherbringen.

v.l.n.r.: Frank Nolte, Sigrid Koeppinghoff, RA Carsten Herlitz, Prof. Dr. Theresia Theurl, Dipl.-Ing. Ulrich Brombach, Petra Eggert-Höfel, Werner Nußbaum, RA Alexander Rychter

Petra Eggert-Höfel, Vorstandsvorsitzende der Bau- und Siedlungsgenossenschaft für den Kreis Herford eG, präsentierte in ihrem Vortrag zum Thema „Neubau für Flüchtlinge im ländlichen Raum“ die Möglichkeiten für Wohnungsgenossenschaften in strukturschwachen Regionen nachhaltig kostengünstigen Wohnraum anzubieten, der bereits kurzfristig zur Flüchtlingsunterbringung genutzt werden kann. In diesem Zusammenhang konnte die Bedeutung einfacher konzeptioneller Übertragbarkeit auf unterschiedliche Standorte sowie die Vorzüge dezentraler Einbindungen in bestehende Wohnquartiere hervorgehoben werden.

Den Abschluss des Symposiums bildete der Vortrag von Dipl.-Ing. Ulrich Brombach, Vorstandsmitglied der Gemeinnützige Wohnungs-Genossenschaft eG Neuss, welcher sich mit der Zwischennutzung von Immobilien zur Flüchtlingsunterbringung beschäftigte. Insbesondere die intensive Kommunikation mit den Genossenschaftsmitgliedern, aus der sich eine aktive Unterstützung der untergebrachten Flüchtlinge entwickelte, konnte als bedeutsamer Bestandteil des Managements identifiziert werden.

Das 28. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird am 25. Oktober 2016 stattfinden. Sämtliche Informationen über die Inhalte der Veranstaltung finden Sie auf der Homepage des Institutes für Genossenschaftswesen Münster.

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

Forum Kartellrecht: Ökonomen und Juristen diskutierten am 21. Januar 2016 im Schloss der Universität Münster

EU-Richtlinie über Vorschriften für Schadensersatzklagen wegen Zuwiderhandlungen gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen

Die anstehende Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht machte die besondere Aktualität und Spannung der diesjährigen Veranstaltung aus, zu der Prof. Dr. Theresia Theurl (Institut für Genossenschaftswesen) und Prof. Dr. Petra Pohlmann (Institut für Internationales Wirtschaftsrecht) gemeinsam eingeladen hatten. Mehr als 150 Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft setzten sich mit den Inhalten der Richtlinie und den vermuteten Eckpunkten der Umsetzung sowie deren Konsequenzen auseinander. Die einzelnen Facetten wurden dabei in zwei Vortrags- und Diskussionsrunden analysiert.

Nach der Begrüßung wurde das Wort an den ersten Redner des Tages übergeben. Dr. Armin Jungbluth (Leiter des Referats für Wettbewerbs- und Verbraucherpolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) informierte über die anstehende Umsetzung der Richtlinie. Im Mittelpunkt seiner Ausführungen stand unter anderem die juristische Konkretisierung des Schadensersatzanspruchs.

Prof. Dr. Justus Haucap (Direktor des Düsseldorfer Instituts für Wettbewerbsökonomie an der Heinrich-Heine-Universität) konzentrierte sich im zweiten Vortrag auf die ökonomischen Aspekte. Er kam zu dem Ergebnis, dass es im Rahmen der Umsetzung wichtig sei, keine Fehlanreize im System zu schaffen und die Abschreckungsfunktion des Kartellrechts möglichst wenig einzuschränken.

In den anschließenden Diskussionsstatements von Prof. Dr. Konrad Ost (Vizepräsident des Bundeskartellamtes) und Dr. Markus Wirtz (Rechtsanwalt bei GLADE MICHEL WIRTZ) standen die Verbindungslinien zwischen Public und Private Enforcement im Mittelpunkt. Zudem wurde die Privilegierung von Kronzeugen sowie kleinen und mittleren Unternehmen thematisiert.

Nach einer kurzen Pause führte Prof. Dr. Christian Kersting (Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht sowie deutsches und internationales Unternehmens-, Wirtschafts- und Kartellrecht an der Heinrich Heine-Universität in Düsseldorf) als erster Redner des zweiten Abschnitts weitere Überlegungen zur Umsetzung der Richtlinie aus. Im Mittelpunkt stand dabei unter anderem der Vorschlag, eine Leitlinie für Gerichte bezüglich der Schadensvermutung einzuführen.

Der nachfolgende Beitrag von Prof. Dr. Roman Inderst (Inhaber des Lehrstuhls für Finanzen und Ökonomie an der Goethe-Universität in Frankfurt) leitete zu den Möglichkeiten und Grenzen der Schadensermittlung und -quantifizierung über. Er betonte vor allem die inhaltlichen und methodischen Herausforderungen, die mit der Feststellung der konkreten Schäden von Machtmissbrauch und Kartellen verbunden sind.

In den abschließenden Diskussionsstatements zeigte Mette Alfter (Consultant bei Frontier Economics) einige Inkonsistenzen der Richtlinie auf. Christopher Rother (Rechtsanwalt bei Hausfeld) konzentrierte sich auf die zu erwartende Effektivität der Rechtsdurchsetzung. Er betonte, dass die Umsetzung der Richtlinie den materiellen und personellen Rahmen der gerichtlichen Instanzen sprengen könne.

Die vielen Facetten dieser hochaktuellen und sowohl aus juristischer als auch ökonomischer Perspektive sehr wichtigen Thematik ermöglichten im Rahmen des diesjährigen Forum Kartellrecht einen intensiven interdisziplinären Austausch über die Ausgestaltungsvarianten und die vermuteten Konsequenzen der konkreten Regeln im Zusammenhang mit der Kartellschadensersatzrichtlinie.

➲ Jan Henrik Schröder
☎ (0251) 83-2 28 91
✉ jan-henrik.schroeder@ifg-muenster.de

Strukturwandel der Öffentlichkeit und neue Medien

18. März 2016, WGZ Bank, Niederlassung Münster

Im Rahmen der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen sprach der bekannte Journalist und Kommentator Roland Tichy, der auch Vorstandsvorsitzender der Ludwig-Erhard-Stiftung ist, über den „Strukturwandel der Öffentlichkeit und neue Medien“. Er lieferte eine inspirierende Analyse über aktuelle Entwicklungen auf dem Markt der Medien.

Roland Tichy spannte einen historischen Bogen vom Entstehen der ersten Kommunikationsmittel und arbeitete heraus, wie sich die Kommunikationssysteme im Laufe der Jahrhunderte verändert haben. So wurden vor einigen hundert Jahren Informationen lediglich über Bilder vermittelt, die allerdings nur an die damalige Elite gerichtet waren. Dementsprechend konnten auch nur diese die Inhalte der Bilder lesen und verstehen. Wir dagegen haben in der heutigen Zeit diese Fähigkeit verloren, da unsere Informationen inzwischen nicht mehr über Bilder sondern über die Schrift ausgetauscht werden. Nach Tichy habe sich die Schrift jedoch sehr langsam entwickelt und etabliert, da es zu Beginn nur wenige Bücher gab und damit nur sehr wenige Menschen lesen lernen konnten. Somit hat es Jahrhunderte gedauert, bis die Schrift sich verbreitete und sich ihre eigenen Formen und Märkte entwickelt haben. Der 30-jährige Krieg spielte bei diesem Prozess eine wesentliche Rolle. Es war der erste Propagandakrieg, der mit gedruckten Mitteln stattgefunden habe, wohingegen die Kirche noch mit Bildern entgegen zu wirken versuchte.

Spannend gestaltete sich auch die Entwicklung der Zeitungen. Demnach wurden diese schnell zum zentralen Mittel der Kommunikation, wodurch eine Öffentlichkeit der aufgeklärten Bürger entstanden sei. Ihren Ursprung hatte diese Entwicklung in Großbritannien, wo es eine Auseinandersetzung zwischen dem Fürstenhof und dem sich entwickelnden Bürgertum gab. Diese Auseinandersetzung spiegelte sich auch in den damaligen Namen der Zeitungen (bspw. the Guardian, the Observer, the Watchtower) wieder, wodurch ein Protest der Bürger gegen die Obrigkeit ausgedrückt werden sollte. Eine genetische Folge daraus sei – so Tichy –, dass seither die Journalisten immer gegen die Obrigkeit sind bzw. sein sollten. Dementsprechend sei auch unser heutiges Verständnis von Demokratie überhaupt erst möglich geworden, weshalb diese Form der Kommunikation einen enormen Stellenwert genieße und als ein ungeheurer Reichtumsmotor gelte. Der Reichtum heutiger Internetriesen, wie bspw. Google oder Apple sei historisch gesehen keine Neuigkeit, da diese Stellung früher Zeitungsfürsten und Druckmaschinenhersteller eingenommen haben.

Außerdem erläuterte Herr Tichy, dass es sich bei Zeitungen strukturell gesehen um Märkte ohne große Konkurrenz handle. Zeitungen waren und sind eine Art natürliche Monopole, da für die Gründung einer Zeitung enorm viel Kapital benötigt wurde und noch immer wird. Dann kam Roland Tichy über die Macht der Journalisten zu sprechen. Er erläuterte, dass diese eine zentrale Figur eingenommen haben und zu Gatekeepern wurden. Unter Gatekeeper sind eine kleine Gruppe von Menschen zu verstehen, die darüber entscheiden können, welche Inhalte in eine Zeitung aufgenommen werden sollen und welche nicht. Daher stellte sich die Kommunikationstheorie und die Gesetzgebung die Frage: Wer ist der Gatekeeper und wie kontrolliert man diesen, sodass er gut ausgebildet ist und nicht manipulativ wirkt? In Deutschland wurde auf diese Frage mit der Etablierung des öffentlich rechtlichen Rundfunksystems geantwortet.

Anschließend analysierte der Referent die aktuelle Situation in der Medienlandschaft. Anhand einer Grafik zeigte er, dass die Auflagen der Tageszeitungen stetig sinken, da diese in Konkurrenz mit anderen Medien (Internet und Fernsehen) stünden. Demnach befinden wir uns in einer Zeit, in der es eine Vielzahl von Kanälen gebe und in der die Bedeutung der Schrift wieder abnehme. Ähnlich, wie vor einigen hundert Jahren Bilder als Kom-

munikationssysteme genutzt wurden, spielen nun neben der Schrift auch wieder Bilder und Filme vermehrt eine Rolle. Dabei gab Herr Tichy zu bedenken, dass die Welt der Bilder anders wirke als die Welt der Schrift. So sei die Schrift immer rational, da beim Lesen eines Textes ständig versucht werde, diesen zu hinterfragen. Bilder haben dagegen einen sehr viel suggestiveren Charakter als die Schrift, was eine Veränderung der Öffentlichkeit zur Folge habe.

Roland Tichy ging auch auf den technischen Fortschritt ein. Dieser führte dazu, dass die Menschen über ein neues Massenmedium – nämlich Smartphones – verfügen, mit dem sie eigene Nachrichten kostengünstig produzieren und über ein Netzwerk (bspw. Facebook, Twitter) unkontrolliert austauschen können. Diese dezentrale Form der Kommunikation habe zur Folge, dass sich die Macht des einstigen Gatekeepers auflöse, was Herr Tichy mit dem prägnanten Satz beschrieb: „Sie entscheiden nun nicht mehr, welches Schiff durch die Schleuse darf." Diese Entwicklung habe zwei Prozesse ausgelöst. Zum einen werde dadurch die Uniformität im Produkt (also die Gleichheit der Zeitungsinhalte) aufgelöst, was dazu führen kann, dass die Menschen keine gemeinsame Basis mehr finden. Zum anderen stünden heute moderne Kontrollinstrumente zur Verfügung, mit denen eine Kontrolle von unten nach oben möglich sei. Letzteres verdeutlichte Roland Tichy anhand der Bilder, die den gemeinsamen Protest der Staatsmänner nach dem Attentat auf Charlie Hebdo zeigen. Diese Bilder seien manipuliert worden, da hier keine Massendemonstration, sondern lediglich eine gestellte Szene, mit ein paar hundert Menschen und abgeschirmt in einer Nebenstraße, zu sehen ist.

Insgesamt macht sich der Strukturwandel der neuen Medien darin bemerkbar, dass es heutzutage ein leichtes ist, sich selbst darzustellen, was allerdings kontrollierbar geworden ist. Außerdem haben die einstigen Gatekeeper ihre Macht verloren und wir leben wieder in einer Welt der Bilder.

Roland Tichy ist Absolvent der Deutschen Journalistenschule, studierte in München und New Orleans Volkswirtschaft, Politik und Kommunikationswissenschaften. Er arbeitete als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Gesundheitsökonomik am Volkswirtschaftlichen Institut der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Nach der Regierungsübernahme durch Helmut Kohl wechselte Tichy für zwei Jahre in den Planungsstab des Bundeskanzleramts. Anschließend ging er als Bonner Korrespondent zur Wirtschaftswoche. Nach der Wiedervereinigung war er als Stellvertreter des Rundfunkbeauftragten der Neuen Länder für die Neugestaltung der elektronischen Medienlandschaft in den neuen Bundesländern mitverantwortlich. Roland Tichy arbeitete für namhafte deutsche Wirtschaftsmagazine. Bei der Daimler Benz AG leitete er das Ressort „Corporate Issues Management", das direkt dem Vorstandsvorsitzenden berichtete. Für das Handelsblatt leitete Tichy das Berliner Büro. Von 2007 bis 2014 war er Chefredakteur der Wirtschaftswoche. Bücher schrieb Roland Tichy u. a. zum Thema Einwanderung und Bevölkerungsentwicklung. Im Juli 2014 wurde Tichy zum Vorsitzenden der Ludwig-Erhard-Stiftung gewählt und ist Gründer des Internet-Portals „Tichys Einblick".

➲ Carsten Elges
☎ (0251) 83-2 28 93
✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

IfG-Kennenlernabend am 21.04.2016

Lerne immer Neues, aber vergiss das Bewährte nicht.

Das Institut für Genossenschaftswesen setzte auch in diesem Sommersemester seine Tradition fort und veranstaltete am Donnerstag, dem 21. April 2016 seinen nunmehr 31. Kennenlernabend. Zahlreiche Studierende waren der Einladung gefolgt. Sie versammelten sich ab 19 Uhr in vorfreudiger Erwartung auf einen Abend in angenehmer Atmosphäre auf den Fluren des Instituts.

Die Korken knallten sprichwörtlich wieder in den Räumlichkeiten des Instituts für Genossenschaftswesen. Anlass war der seit mittlerweile über 15 Jahren in jedem Semester ausgerichtete Kennenlernabend des IfG. Auch dieses Mal konnte Institutsleiterin Professor Theresia Theurl wieder nahezu 100 interessierte Zuhörerinnen und Zuhörer mit Ihrer Eröffnungsrede herzlich willkommen heißen.

Wie in jedem Semester wurde das mit viel Liebe zum Detail dekorierte Institut zu einem Ort der Begegnung, des Gesprächs und des akademischen Diskurses. Für das leibliche Wohl war hierbei selbstverständlich auch gesorgt. Das Organisationsteam um Benedikt Lenz hatte mit Pizza, Salaten, Snacks und diversen Kaltgetränken den Geschmack der Studierenden voll getroffen. So wurde in entspannter, ausgelassener Atmosphäre gelacht, diskutiert und neue Kontakte geknüpft.

Die Studierenden nutzten zudem die Möglichkeit, sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts über Forschungsschwerpunkte und Lehrveranstaltungen zu informieren. Insbesondere Vorlesungsangebote, Seminare oder mögliche Themen für das Schreiben von Abschlussarbeiten am IfG standen hierbei im Mittelpunkt des Interesses. Der kurze Draht zu Prof. Theurl und ihrem Team kommt offenkundig gut an, was nicht nur die rege Beteiligung, sondern auch das gute Feedback der Gäste widerspiegelte.

Darüber hinaus fragten einige Studierende auch, inwieweit man sich als studentischer oder wissenschaftlicher Mitarbeiter beim IfG einbringen könne. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist also in jedem Fall gesorgt.

Wieder einmal kann abschließend das Fazit gezogen werden, dass der vor mehr als 15 Jahren ins Leben gerufene Kennenlernabend sowohl für die Studierenden als auch für das gesamte Team des Instituts ein voller Erfolg war. Prof. Theurl sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freuen sich sehr, auch im nächsten Semester diese Tradition fortzuführen.

➲ N. Herbold / P. Koeßler
☎ (0251) 83-2 28 03
✉ 06lit@ifg-muenster.de

14. Alumni-Treffen

Am 18. und 19. März 2016 in Münster

Das diesjährige Alumni-Treffen am 18. und 19. März war das 14. in dieser traditionsreichen Veranstaltungsreihe. Prof. Dr. Theresia Theurl konnte rund 50 aktuelle und ehemalige Mitarbeiter sowie Absolventen des Fachs Unternehmenskooperation begrüßen. Neben dem informellen Austausch und Zusammenkommen verschiedener Generationen, boten die zwei Veranstaltungstage den Teilnehmern hochinteressante Vorträge von Prof. Dr. Gernot Sieg, Dr. Dietrich Komossa und Florian Klein.

Zum Einstieg begrüßte Prof. Theurl die Teilnehmer und eröffnete die Veranstaltung mit einem Überblick über die Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen im vergangenen Jahr. Hierzu zählten die etablierten Veranstaltungsreihen wie beispielsweise „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“, aber auch die in diesem Jahr von den Münsteraner Ökonomen ausgerichtete viertägige Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik. Natürlich wurden den Teilnehmern daneben auch die aktuellen Forschungsprojekte des Instituts näher gebracht.

In seinem Gastvortrag mit dem Titel „Nichtintendierte Effekte einer Helmpflicht für Fahrradfahrer in Deutschland“ stellte Prof. Dr. Gernot Sieg die Ergebnisse seiner Studie über die volkswirtschaftlichen Konsequenzen einer Helmpflicht für Fahrradfahrer vor. Zunächst betonte er, dass er mit seinem Vortrag nicht die Intention verfolge die Schutzwirkung eines Fahrradhelmes vor schweren Kopfverletzungen zu bezweifeln. Er wolle vielmehr aufzeigen, dass eine Helmpflicht aus volkswirtschaftlicher Sicht mehr kostet als sie nützt. So führt eine Helmpflicht zwar aufgrund folgenschwerer Kopfverletzungen und Unfalltoten zu enormen Einsparungen, dennoch reichen diese Einsparungen nicht aus, um die gesamtgesellschaftlichen Kosten einer Helmpflicht aufzuwiegen. Ein Hauptargument dabei ist, dass ein Teil der Helm-Gegner auf das Fahrradfahren verzichten und stattdessen lieber auf andere Verkehrsmittel umsteigen würden, was steigende Gesundheitskosten und Umweltkosten zur Folge hätte. Außerdem entstünden hohe Kosten für die Anschaffung der Helme. Insgesamt gesehen würde sich ein gesamtgesellschaftlicher Verlust in

Gruppenbild Alumni-Treffen 2016

Höhe von 278 Millionen Euro pro Jahr ergeben, weshalb eine Helmpflicht aus utilitaristischer und aus sozialpolitischer Sicht abzulehnen sei.
Den Abschluss des ersten Tages bildete das gemeinsame Abendessen der IfG-Alumni im Restaurant „Silberner Löffel“. Bei italienischem Essen und entspannter Atmosphäre wurde angeregt über wissenschaftliche Inhalte

und die Fahrradhelmpflicht diskutiert und viele andere Themen erörtert. Der nächste Morgen begann dann mit einem gemeinsamen Frühstück der Teilnehmer im Institut, um gestärkt die zwei weiteren Vorträge zu verfolgen.
In seinem Vortrag mit dem Titel „Unumstößliche Weisheiten – und ihr Einfluss auf mein wirtschaftliches Handeln“ resümierte Dr. Dietrich Komos-

sa über seinen beruflichen Werdegang und die ihn dabei beeinflussenden Weisheiten. Dabei gelang der Einstieg in diese Thematik durch eine kurze Darstellung der Zeit, zu der Dr. Komossa seine akademischen Ausbildung beendete und über eine Weisheit, die ihn – geprägt durch seine

Mutter, eine Volkswirtin – schon in jungen Jahren prägte: „Kosten sind entgangener Gewinn“. Danach lenkte er seinen Blick auf weitere Aussagen. So hat das Zitat von Vincent van Gogh, “The fishermen know that the sea is dangerous and the storm terrible, but they have never found these dangers sufficient reason for remaining ashore.”, die Entscheidung als Gesellschafter für mittelständische Unternehmen zu fungieren, beeinflusst. Andere Weisheiten wurden je-

doch auch bewusst missachtet. Der Ausdruck „Nicht alle Eier in einen Korb legen“ veranlasste Dr. Komossa genau zum Gegenteil. Unter dem Motto „Ohne Risiko keine Chance“, legte er im Hinblick auf seine Gesellschaftertätigkeit alle „Eier in einen Korb“ und hatte damit Erfolg. Die wohl prägnanteste Aussage folgte jedoch zum Abschluss des Vortrags, mit der Dr. Komossa empfahl: „Treffen Sie immer ihre eigene Wahl!“.
Den Abschluss des 14. Alumni-Treffens bildete der Vortrag von IfG-Mitarbeiter Florian Klein, der sich in seinem Forschungsprojekt mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit und dessen Bedeutung für Genossenschaftsbanken auseinandersetzt. Herr Klein stellte die Ergebnisse einer bundesweiten Befragung der Volksbanken und Raiffeisenbanken vor. Hiernach gewinnt Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung. Aus den Befragungsergebnissen konnte zudem abgeleitet werden, dass die Genossenschaftsbanken bereits umfassende Nachhal-

tigkeitsleistungen erbringen, was in Verbindung mit ihrer MemberValue-Orientierung steht. In der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit werden beispielsweise überdurchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen erbracht: Hier spiegelt sich die Langfristorientierung, die transparente Geschäftspolitik und die hohe Mitglieder- und Kundenorientierung wider.
Im Anschluss an die beiden Präsentationen des zweiten Veranstaltungstages wurde die Diskussion über deren Inhalte und andere Themen von den IfG-Alumni angeregt fortgesetzt. Das 15. Jubiläum des Alumni-Treffens wird am 24. und 25. März 2017 stattfinden.

➲ Kai Hohnhold
☎ (0251) 83-2 29 95
✉ kai.hohnhold@ifg-muenster.de

WiWi-Cup 2016

Team „Torpedo Theurl“ unglücklich im 9-Meter-Schießen ausgeschieden

Zum 26. Mal fand das traditionsreiche Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Uni Münster statt und auch in diesem Jahr schickte das IfG eine schlagkräftige Mannschaft in das mit 24 Teams besetzte Turnier.

Auch in diesem Jahr wurde im Rahmen des traditionsreichen WiWi-Cups die beste Fußballmannschaft der wissenschaftlichen Fakultät gesucht. Das IfG war unter dem Teamnamen „Torpedo Theurl“ vertreten und musste sich in einer starken Vorrundengruppe behaupten. Vom späteren Turniersieger „Controllierte Offensive“ trennte man sich mit einem Unentschieden. Insgesamt erspielte sich das Team in der Vorrundenphase mit den Teams „FC Schewilla“, „Team BDV“ und „Boca JunIAS“ einen Sieg, ein weiteres Unentschieden und musste leider auch eine Niederlage verzeichnen. Als Gruppendritter qualifizierte sich das IfG dann aber sicher für die K.O.-Phase des Turniers. Hier traf man auf das Team von „FC Internazionale Unternehmensrechnung“. Nach einem ausgeglichenen Spiel mit Chancen auf beiden Seiten, musste das 9-Meter-Schießen über den Einzug in die nächste Runde entscheiden. Leider war das Glück nicht auf der Seite des IfGs und das Team musste enttäuscht hinnehmen, dass es dieses Jahr leider nichts mit dem Titel werden würde. Am Abend wurde dieser erlebnisreiche Fußballtag mit einer feierlichen Siegerehrung und einer anschließende Party aller Teilnehmer und Fans abgerundet.

Spannende Zweikämpfe

Das Team 2016 „Torpedo Theurl“

➲ Kai Hohnhold
☎ (0251) 83-2 29 95
✉ kai.hohnhold@ifg-muenster.de

Vorträge

Theresia Theurl

*Strategische Herausforderungen für die Volksbanken und Raiffeisenbanken**

Die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, die demografische Entwicklung der deutschen Bevölkerung, die Konsequenzen der Digitalisierung und eine zunehmend umfassender werdende Regulierung beinhalten auch für die Genossenschaftsbanken keine einfachen Rahmenbedingungen. Es würde jedoch weder zu ihrem Geschäftsmodell noch zu ihrer Historie passen, sich nun in Verzweiflung zu üben. Es geht vielmehr darum im Wissen um die genossenschaftlichen Stärken und ihre komparativen Wettbewerbsvorteile strategische Antworten zu finden.

Dass dies nicht einfach ist, bleibt unbestritten. Doch es bestehen keine Zweifel daran, was zu leisten ist, wenngleich die Wege dorthin mit harten Umsetzungsproblemen gepflastert sind. Auch bei Existenz der aktuellen Herausforderungen ist es möglich, besser als die Wettbewerber zu sein.

Überlegene Antworten

Selbstverständlich ist für die einzelnen Genossenschaftsbanken, aber auch für die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt, dass noch vorhandene Kostensenkungspotenziale umzusetzen und ausreichende Erträge zu erzielen sind. Bereits diese beiden Anforderungen erinnern daran, dass dies seit jeher Erfolgsfaktoren waren, für die kontinuierlich Antworten gefunden wurden. Sie zeigen jedoch auch, dass einerseits individuelle Lösungen zu entwickeln sind, dass jedoch auch die Zusammenarbeit in einem Finanznetzwerk zusätzliche Möglichkeiten bietet.

Anpassungsfähigkeit

Eine wesentliche Erfolgsbedingung ist die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an sich ändernde Rahmenbedingungen unter der Nebenbedingung die eigene Identität nicht zu verlieren, möglichst sogar zu stärken. Dies gilt heute wie seit jeher auch für die Genossenschaftsbanken. Dabei hilft ihnen nicht nur ihre besonders gute Reputation in der Bevölkerung, sondern auch die organisatorischen Strukturen ihres Netzwerkes. Dass sich die Wirkungskanäle über Kosten, Erträge, einer zukunftsorientierten Gruppenstrategie sowie einer effektiven politischen Kommunikation entfalten, liegt auf der Hand. Hilfreich ist dabei seit jeher, dass Genossenschaftsbanken ihre Stärken darüber nutzen können, dass sie mehr als viele Konkurrenten auf Dauerbeziehungen bauen können. Solche heute neu aufbauen zu müssen, wäre unmöglich.

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

Nüchternheit

Vor diesem Hintergrund ist Nüchternheit gefragt, wenn die aktuellen Herausforderungen analysiert werden und es gilt Antworten auf sie zu finden. Mit Panik und Lamentieren ist niemandem geholfen. Doch sie zu igno-

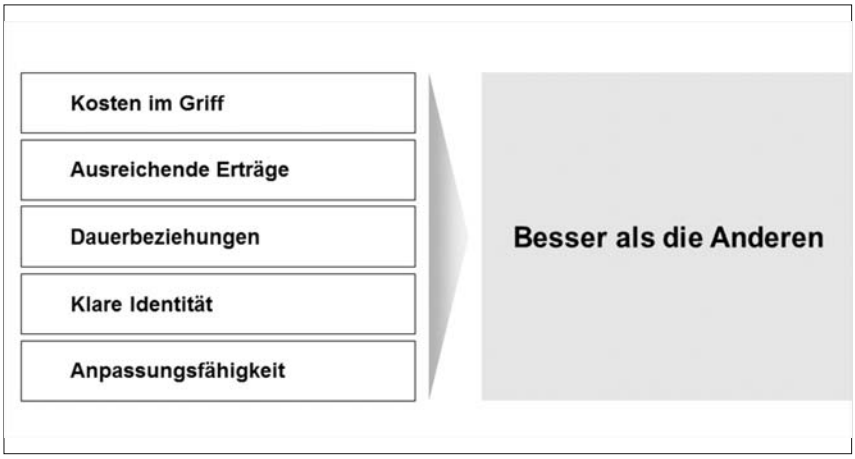
rieren und auf aktuell noch auskömmliche Daten zu verweisen, ist ebenso schädlich. Es geht also darum herauszuarbeiten, wie sich die Betroffenheit darstellt, welche Antworten möglich und sinnvoll sind. Dabei sind jeweils die Möglichkeiten zu berücksichtigen, die sich zusätzlich durch die Einbindung in die Gruppe ergeben und ebenso die Konsequenzen auf diese.

Permanenz

Zu differenzieren sind zwei Entwicklungen, nämlich solche, für die es aus heutiger Sicht keine Umkehr geben wird und jene, deren Tragweite in der mittelfristigen Zukunft wieder abnehmen könnte, wobei es auch dafür keine Sicherheit gibt. Aktuell überlagern sich diese Entwicklungen und es ist ihr Zusammentreffen, das die Banken so außerordentlich fordert. Zu den permanenten Entwicklungen sind zweifellos die Demografie zu zählen. Auch bei der Digitalisierung wird es sich um einen dauerhaften Trend handeln, der die Organisation von Transaktionen irreversibel verändert. Die Demografie wirkt sich nicht nur auf das nachgefragte Produktportfolio und die Altersstruktur von Mitgliedern und Kunden aus, sondern ebenso folgenreich sind die Wirkungen auf die Präferenzen von Mitarbeitern und Führungskräften von Genossenschaftsbanken. Auf diese kann man sich nicht früh genug einstellen, erste Anzeichen eines fundamentalen Wandels zeigen sich bereits seit einigen Jahren.

Größeneffekte

Auch die Effekte der Digitalisierung zeichnen sich ab. Dass sie Genossenschaften besonders herausfordern und dies noch mehr tun werden, hängt mit ihren Merkmalen zusammen. Diese sind vor allem eine starke Größenkomponente mit entsprechenden Folgen für die Kostenstrukturen. Ebenso bedeutend sind die Notwendigkeit und die Möglichkeit zur Standardisierung. Die einst ungeahnten Chancen zur Informationsbündelung, -generierung und -verarbeitung haben das Potenzial, das Bankgeschäft fundamental zu verändern. Dass die jederzeitige Verfügbarkeit von einschlägigen Informationen über Bankprodukte und die Unabhängigkeit von Banköffnungszeiten zwecks Durchführung von Banktransaktionen auch Verbindungen mit der demografischen Entwicklung aufweist, liegt auf der Hand. Der Convenience-Aspekt der Digitalisierung wird vor allem von jüngeren Kunden und Mitgliedern sehr positiv eingeschätzt. Dass die genossenschaftliche FinanzGruppe als Ganzes hier Gruppenlösungen finden muss, ist selbstverständlich.



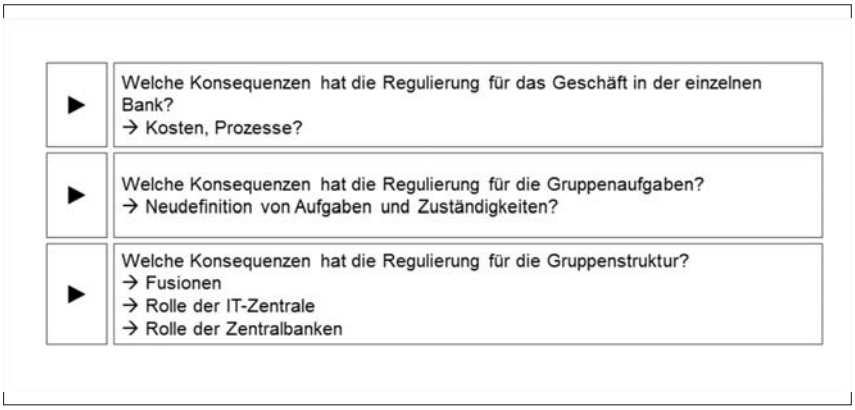
Gerüstet für die Zukunft

Vorübergehend

Etwas anders sind die Herausforderungen durch Regulierung und Niedrigzinspolitik gelagert, wobei nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch diese beharrend, jedenfalls noch

Eigenschaften der Digitalisierung

mehrere Jahre anhaltend, sein werden. Die derzeit vieles dominierende Intensivierung der Bankenregulierung beinhaltet einen hohen Sprung bezüglich Kosten, Mitarbeitern Prozessen und Dokumenten. Ist dieser Sprung einmal bewältigt, kann davon ausgegangen werden, dass die folgenden regulatorischen Maßnahmen eher inkrementeller Natur sind. Zumindest mag man dies hoffen, würden doch ähnliche Sprünge das Bankgeschäft eher vernichten als stabilisieren. Aktuell muss sich jede Genossenschaftsbank nicht nur die Fragen stellen wie sich die Regulierungsbetroffenheit der eigenen Prozesse und Kosten darstellt, sondern auch welche Konsequenzen für die Gruppe insgesamt entstehen. Dies kann auch die Struktur der Gruppe betreffen, wenn an die IT-Unterstützung, die Aufgaben der Zentralbanken sowie zu erwartende Fusionen von einzelnen Banken gedacht wird.



Fragestellungen

Geldpolitik

Zu hoffen ist auch, dass die Kollateralschäden der ultra-expansiven Geldpolitik der Europäischen Zentralbank mit ihrer Liquiditätsschwemme und der Niedrig- bzw. Negativzinspolitik vorübergehende sein werden. Dass es besonders die Genossenschaftsbanken sind, die von dieser Zinspolitik gefordert werden, hat sich längst herausgestellt, sind sie es doch, die seit jeher der Realwirtschaft eine angemessene Kreditversorgung ermöglichen. Durch ihre starke Abhängigkeit von den Zinserträgen leidet gerade diese Bankengruppe besonders unter der „Draghi-Zange", die sowohl Erträge als auch Kosten unter Druck bringt, einerseits durch die Zinssätze und andererseits durch die Regulatorik. Die Bedeutung der politischen Kommunikation dieser Zusammenhänge kann nicht hoch genug veranschlagt werden.

Ansatzpunkte

Trotz multipler Herausforderungen sind Ansatzpunkte vorhanden, Strategien der einzelnen Banken und der genossenschaftlichen FinanzGruppe insgesamt zu adjustieren und die Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft sicherzustellen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Veränderungen nicht beliebig sein können, gilt es doch die besondere Identität zu bewahren. Nur sehr behutsam sollten Filialstrukturen und Bankengröße sowie Produktportfolio adressiert werden, wenngleich sie keinesfalls Tabus darstellen dürfen. Naheliegender ist es, die Arbeitsteilung in der Gruppe weiter auf den Prüfstand zu stellen, um noch vorhandene Potenziale aufzudecken und zu nutzen. Dies könnte im Ergebnis damit verbunden sein, dass bei manchen Aufgaben und Leistungen auch die Waage zwischen Zentralität und Dezentralität zum Schwingen kommt. Dies ist dann zu akzeptieren, wenn auf diese Weise die Chancen für die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt steigen, was letztlich auch jeder einzelnen Genossenschaftsbank zugutekommen wird.

Fazit

Die Herausforderungen für Genossenschaftsbanken treten gebündelt und deutlich spürbar auf. Dennoch existiert keine Alternative zu einem beherzten Anpacken. Die Anpassungsfähigkeit der genossenschaftlichen FinanzGruppe und der Genossenschaftsbanken vor Ort zählt zu ihren Stärken und Erfolgsfaktoren. Dies hat sich in der langen Geschichte immer wieder eindrucksvoll gezeigt und sollte auch aktuell zu nüchterner Analyse, Entscheidungsfreude und Zuversicht beitragen.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Mitgliederversammlung der Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems am 4.12.2015 in Bad Zwischenahn.*

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

Theresia Theurl

*Herausforderungen für Genossenschaftsbanken durch die aktuelle Geldpolitik**

Die aktuelle Geldpolitik stellt viele Organisationen und Menschen vor Herausforderungen, nicht zuletzt die Genossenschaftsbanken, was durch ihr spezielles – risikoaverses und an der Realwirtschaft orientiertes – Geschäftsmodell bedingt ist. Bekanntlich sind dies nicht die einzigen Herausforderungen, die aktuell zu bewältigen sind. Regulierung, Digitalisierung und die demografische Entwicklung tragen das ihre dazu bei, dass es Genossenschaftsbanken nicht gegönnt ist, sich ihrer wirtschaftlichen Erfolge in den vergangenen Jahren zu freuen. Es gilt vielmehr, strategische Entscheidungen zu treffen, die es erlauben, mit dem geldpolitischen Umfeld fertig zu werden.

Seit der Finanzmarktkrise ist das makroökonomische Umfeld der Weltwirtschaft mit folgenreichen Problemen behaftet. Erstens ist die Verschuldung insgesamt zu hoch, zweitens ist das Produktivitätswachstum zu gering und drittens leidet die Wirtschaftspolitik unter fehlenden Spielräumen, was dazu geführt hat, dass es die Notenbanken sind, die zunehmend aktiv geworden sind. Besonders ausgeprägt ist dies in der Eurozone mit den Aktivitäten der Europäischen Zentralbank.

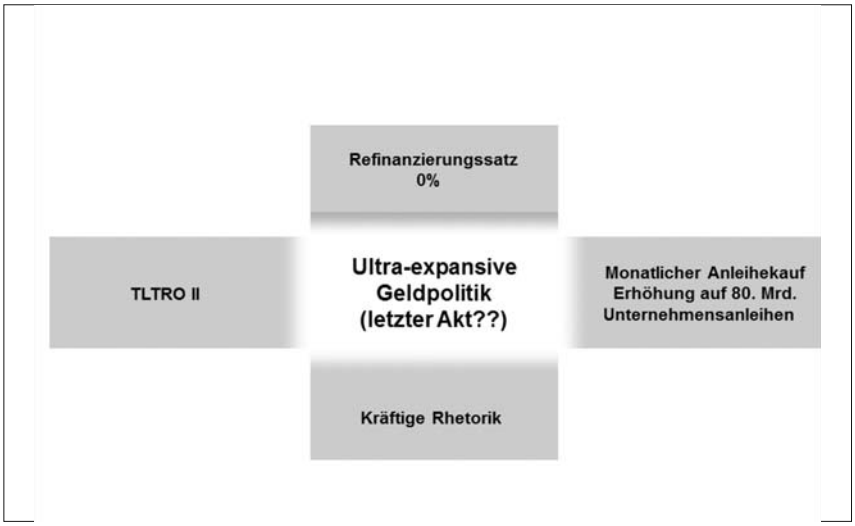
Herausforderungen im Hintergrund: Nach der Finanzmarktkrise

Verschuldung

In den Industrieländern ist es vor allem die Staatsverschuldung, die weiter zunimmt, während sich in den emerging markets der private Sektor immer weiter verschuldet. In Summe ist die Verschuldung – verglichen mit den Jahren vor der Finanzmarktkrise – angewachsen und eine Fortsetzung dieser Entwicklung ist anzunehmen. In diesem Zeitraum hat gleichzeitig das Wachstum der Produktivität abgenommen. Dies gilt im Durchschnitt aller Ökonomien, wenngleich das Ausmaß unterschiedlich ist. So ist der Rückgang in Deutschland, der Schweiz, Kanada, Australien und Korea geringer als z.B. in Italien, Spanien, Großbritannien und den USA. Diese Entwicklung reduziert die Spielräume für Erträge von Investitionen in die Realwirtschaft, korrespondierend fehlt der Weltwirtschaft eine dringend benötigte Dynamik.

Geldpolitik

Während die Finanzpolitik aufgrund der Verschuldung ihre Spielräume verloren hat, vermeidet die Politik mit Blick auf Wählerstimmen und Wahlergebnisse Maßnahmen einer realwirtschaftlich orientierten Wirtschaftspolitik. Dies wären in vielen Volkswirtschaften überfällige Aktivitäten der Struktur- und Arbeitsmarktpolitik, die Investitionen in die Realwirtschaft wieder rentabler machen würden. Einzig die Geldpolitik hatte in den vergangenen Jahren nach der Finanzmarktkrise noch etwas Handlungsspielraum und hat diesen beherzt genutzt. Nun scheint auch dieser weitgehend ausgereizt zu sein. Zusätzlich stellt sich die Frage, ob nicht die Kollateralschäden die positiven Wirkungen deutlich übersteigen.



Ultra-expansiv, außergewöhnlich,...Zuletzt am 10. März 2016

Liquiditätsschwemme

Die Merkmale einer ultra-expansiven Geldpolitik, die vor allem die Europäische Zentralbank derzeit praktiziert, sind eine Liquiditätsschwemme in Kombination mit historisch niedrigen Zinssätzen, die für einige Transaktionen bereits an der Schwelle zu negativen Zinssätzen angesiedelt sind. In einem letzten Maßnahmenbündel vom 10. März 2016 wurde nicht nur der Hauptrefinanzierungssatz auf 0% gesenkt, sondern auch der bereits negative Einlagenzinssatz bei der Notenbank weiter gesenkt. Zusätzlich erhalten Banken für eine bestimmte Kreditverwendung eine Verzinsung durch die EZB (Targeted longer-term refinancing operations). Der monatliche Anleihekauf der EZB wurde auf 80 Mrd. Euro erhöht und Unternehmensanleihen in die Ankaufsliste einbezogen. Diese Maßnahmen wurden durch eine kräftige Machbarkeitsrhetorik ergänzt: Moral suasion, an die man sich für immer kürzere Zeiträume erinnert. Im Zuge der Geldpolitik der vergangenen Jahre ist es zu einer starken Aufblähung der Zentralbankbilanz und einem deutlichen Qualitätsverlust ihrer Aktivseite gekommen.

Ernüchternd ...

Negativzinssätze

Nicht nur Notenbankzinssätze der EZB und einiger anderer Notenbanken betragen inzwischen 0% oder sie sind gar in den negativen Bereich gerutscht. Es ist vielmehr so, dass inzwischen ein großer Teil der aushaftenden Staatsanleihen wichtiger europäischer Staaten (EU-Staaten sowie Schweiz) negative Renditen aufweisen. Dies gilt etwa auch für Deutschland und Frankreich, selbstverständlich auch für die Schweiz.

Betroffenheit

Was folgt aus dieser Liquiditäts- und Zinssatzsituation in Euroland für die deutschen Genossenschaftsbanken? Die Wirkungen sind stark und belastend. Wird der Anteil der Kundenkredite an der Bilanzsumme der Banken in Europa geprüft, so zeigt sich sehr schnell, dass es die genossenschaftlichen Bankengruppen sind, die die höchsten Anteile aufweisen. Sie vergeben also mehr Kredite an die Realwirtschaft als andere Banken. Sie sind es, die „echtes Bankgeschäft“ tätigen. Dieser Geschäftsstruktur entsprechend sind sie abhängiger von Zinserträgen als andere Banken. Auch dies zeigt sich im Rahmen internationaler Vergleiche. Der Anteil der Zinsüberschüsse an der Bilanzsumme ist bei Genossenschaftsbanken höher als bei anderen Gruppen, an der Spitze liegen die deutschen Genossenschaftsban-

Quelle: Deutsche Bundesbank

Probleme neuer Kredite

ken. Auch anhand dieses Indikators gilt wieder: Weil sie „echtes" Bankgeschäft betreiben, das von Politik und Regulierung verbal gewünscht und eigefordert wird, sind sie stärker abhängig von Zinserträgen.

Niedrigzinspolitik

Genossenschaftsbanken werden also von der Niedrigzins- oder Negativzinspolitik stärker belastet als andere Banken. Dies zeigt sich auch bei der Entwicklung der Zinsmarge von Genossenschaftsbanken, die zunehmend abgenommen hat. Werden Kreditfälligkeiten berücksichtigt, so ist davon auszugehen, dass neue Kredite mit niedrigeren Zinsen die ertragreichen Bestandskredite mit höheren Zinsen ersetzen. Dieser Prozess wird sich weiter fortsetzen und langfristige Effekte auf die Profitabilität bewirken. Auch die Bundesbank-Umfrage vom September 2015 zeigt in unterschiedlichen Zinsszenarien und Stresstests eine sinkende Profitabilität im Niedrigzinsumfeld bei weiter sinkenden Zinsen. Da Genossenschaftsbanken über starke Kapitalpositionen und Reserven verfügen, können solche Stressszenarien heute noch abgefedert werden.

Strategien

Dies wird jedoch nicht unbegrenzt gelten und der Druck steigt mit der Dauer der Niedrigzinsphase. Die Bundesbank empfiehlt den Genossenschaftsbanken konsequenterweise eine Fortsetzung der Kapitalakkumulation, eine Ertragsverbesserung durch die Ausdehnung des Nicht-Zinsgeschäftes, die Hebung von Kostensenkungspotenzialen sowie die Nutzung von Größenvorteilen durch eine Vergrößerung der einzelnen Banken, ggf. durch Fusionen. Bei der Prüfung solcher Maßnahmen zeigt sich allerdings, dass sie nicht beliebig umsetzbar sind, dass sie nicht immer dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell entsprechen und dass sie zusätzliche Risiken für die Bank oder die genossenschaftliche FinanzGruppe beinhalten. Damit verbunden wäre eine Verlagerung der Aktivitäten der Genossenschaftsbanken weg vom typischen Geschäftsmodell, dessen Besonderheit die starke Orientierung an der Realwirtschaft darstellt.

Fazit

Zurück bleibt also eine gewisse Ernüchterung: Durch die aktuelle Geldpolitik erfolgt eine Bestrafung soliden Wirtschaftens und wird ein bewährtes Geschäftsmodell gefährdet. Im schlimmsten Fall könnte es zu einer Entfremdung der Genossenschaftsbanken von Region und Realwirtschaft kommen, zusätzlich zu einer Veränderung der bewährten Arbeitsteilung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Losgelöst davon wird die Gefahr einer Disintermediation gefördert. Dies alles scheint ein hoher Preis für die Fortsetzung der aktuellen Geldpolitik zu sein. Dies gilt nicht nur aus der Sicht der Genossenschaftsbanken, sondern auch unter Berücksichtigung der damit verbundenen Konsequenzen für die deutsche Volkswirtschaft und ihre Gesellschaft.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Beiratssitzung des Verbands der PSD Banken e.V. am 15.3.2016 in Bonn.*

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

Theresia Theurl

*Niedrigzins in Europa**

Die Phase der niedrigen Zinsen in Europa ist außergewöhnlich und stellt viele Organisationen und Menschen vor größere Probleme. Die Zinssätze sind eines der Elemente der aktuellen Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, die außerordentlich expansiv ist und deren Ende bislang nicht abzusehen ist. Ganz im Gegenteil: Im letzten Maßnahmenbündel, das im März 2016 bekanntgegeben wurde, wurde der Hauptrefinanzierungssatz auf 0% gesenkt und der Satz für die Einlagenfazilität weiter auf minus 0,4 reduziert. Auch die Zinssätze auf dem Geldmarkt, die Zinssätze der Banken sowie die Renditen von Anleihen sind auf niedrigem Niveau, tendieren weiter nach unten und sind oft nah an der Kippe zu negativen Zinssätzen, wenn sie diese wie viele Staatsanleihen nicht bereits erreicht haben.

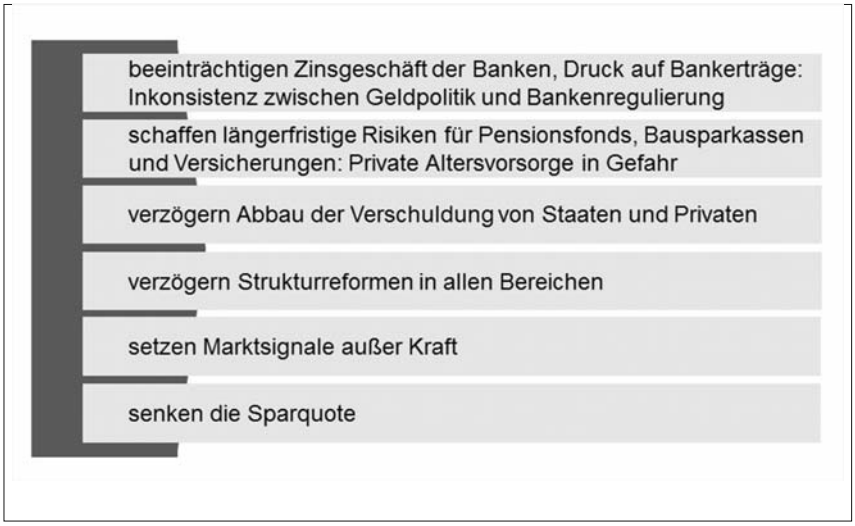
Es wurde also bereits ein Pfad in Richtung negativer Zinssätze eingeschlagen. Dies führt dazu, dass auch Geschäftsbanken über negative Einlagenzinssätze nachdenken und die wahrscheinlichen Reaktionen ihrer Kunden abwägen sowie Alternativen wie die Einführung von Kontenführungsgebühren prüfen, um die wegbrechenden Zinserträge teilweise zu kompensieren.

Negativzinssätze

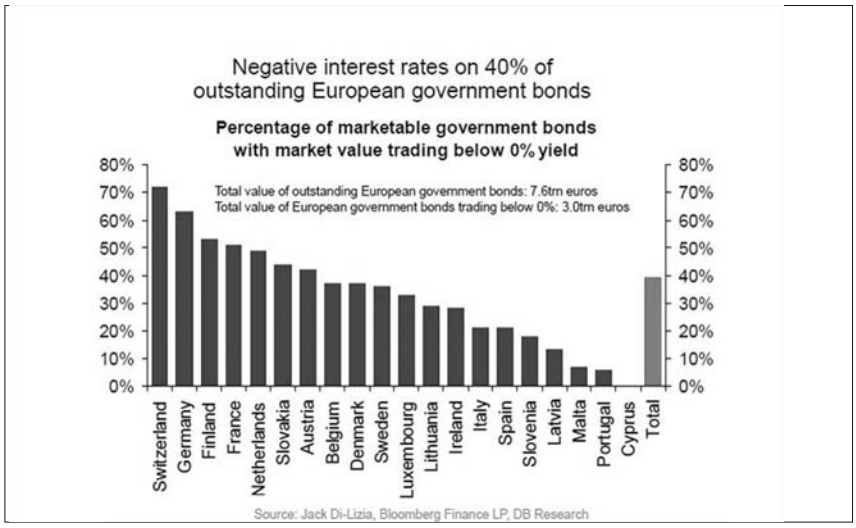
Die Europäische Zentralbank ist nicht die einzige Notenbank, die nun für einzelne Transaktionen negative Zinssätze vorgibt, also ihren Transaktionspartnern einen Betrag zurückgibt, der unter der ursprünglichen Einlagensumme liegt. Die schwedische Zentralbank verrechnet für Repo-Geschäfte bereits seit 2009/07 einen negativen Zinssatz von derzeit -0,5 Prozent. Diese Maßnahme wurde ergriffen, um der Tendenz zur Aufwertung der schwedischen Währung entgegenzuwirken. Seit 2012/6 nimmt die dänische Zentralbank einen negativen Einlagezinssatz von -0,65% zur Abwehr von Kapitalzuflüssen. Im Dezember 2014 hat die Schweizer Nationalbank -0,25% auf Giroguthaben festgelegt, die über einem Freibetrag liegen. Inzwischen wurde dieser Satz auf -0,75% verändert. Diese Negativzinssätze sollen gegen die Aufwertung des Schweizer Franken wirken. Japan hat am Beginn des Jahres 2016 einen Negativzinssatz von -0,1% für Überschussreserven bei der Bank of Japan eingeführt. Dies ist ein weiteres Element der freilich bisher erfolglosen monetären Maßnahmen zur Anregung der japanischen Realwirtschaft.

Konsequenzen

Negative Zinssätze können zwar als Fortsetzung einer Niedrigzinspolitik in den negativen Bereich eingeschätzt werden und daher als die Fortführung eines eingeschlagenen Zinspfades. Doch genauer betrachtet geht mit diesem Schritt ein fundamentaler Wandel einher: Konsumverzicht wird bestraft und Verschuldung wird belohnt. Diese Sanktionen werden von der Zentralbank verhängt, womit auch Banken in diese Richtung gezwungen werden, wenn sie selbst erfolgreich überleben möchten. Für einen solchen Politik-



Negativzinsen ...



Quelle: Deutsche Bundebank Research

Negativzinsen bei Staatsanleihen

wechsel in der Markwirtschaft würde man sich eine tragfähige Begründung wünschen, die über die gebotene hinausreicht.

Anreizstrukturen

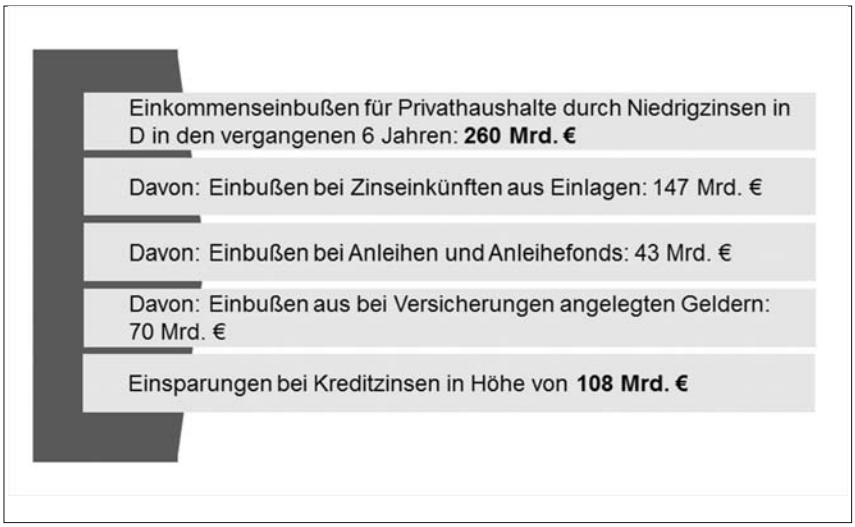
Neben diesen fundamentalen Folgen einer Umkehrung der Anreizstrukturen für einzelwirtschaftliche Spar- und Investitionsentscheidungen ist hervorzuheben, dass Negativzinssätze das Zinsgeschäft der Banken beeinträchtigen, sie üben Druck auf die Bankerträge aus. In der aktuellen Situation zunehmender Regulierungskosten kommt es also zu einer Inkonsistenz zwischen Geldpolitik und Bankenregulierung. Negativzinssätze schaffen längerfristige Risiken für Pensionsfonds, Bausparkassen und Versicherungen. Dies führt dazu, dass eine länger anhaltende Phase einer solchen Politik die private Altersvorsorge in Gefahr bringen kann. Mehr noch als niedrige Zinsen verzögern negative Zinsen den Abbau der Verschuldung von Staaten und Privaten, sie verzögern Strukturreformen in allen Bereichen und sie senken die Sparquote der Bevölkerung. Dass sie Marktsignale außer Kraft setzen, wurde bereits angeführt.

Verteilungswirkungen

Sowohl Niedrig- als auch Negativzinsen bringen Verteilungswirkungen mit sich, die langfristig ihre Spuren hinterlassen werden. Es besteht die Gefahr einer Umverteilung von Sparern zu Kapitalanlegern, von Sparern zu Schuldnern, von der Realwirtschaft zu den Finanzmärkten, von den Bürgern zum Staat, von den Importeuren zu den Exporteuren, von Verbrauchern zu international orientierten Anlegern, von Unternehmen und Menschen, die solide wirtschaften zu Staaten, Unternehmen und Banken, die über ihre Verhältnisse gelebt haben. Langfristig kann auf diese Weise eine Verringerung des Lebensstandards für Generationen entstehen.

Einkommenseinbußen

Eine Studie der DZ BANK vom April 2016 hat Einkommenseinbußen für die deutschen Privathaushalte durch die Niedrigzinsen in den vergangenen sechs Jahren von insg. 260 Mrd. € errechnet. Diese setzen sich aus Einbußen bei Zinseinkünften aus Einlagen von 147 Mrd. €, Einbußen bei Anleihen und Anleihefonds von 43 Mrd. € und Einbußen aus bei Versicherungen angelegten Geldern von 70 Mrd. € zusammen. Diesen Einzelpositionen gegenzurechnen sind Einsparungen bei Kreditzinsen in Höhe von 108



Studie DZ Bank April 2016

Mrd. €. Es bleibt also netto ein hoher Einkommensverlust.

Kurswechsel

Ein geldpolitischer Kurswechsel ist also anzumahnen, auch wenn ein solcher nicht einfach zu bewerkstelligen sein wird. Es ist notwendig, den anhaltenden geldpolitischen Krisenmodus zu verlassen und die Geldpolitik zu normalisieren, weil das geldpolitische Instrumentarium wirkungslos geworden ist und die Zinssätze in der Eurozone ihre Steuerungskraft längst verloren haben. Die Niedrigzinssituation mit ihren negativen Spurenelementen hat die Risikoneigung deutlich erhöht. Im Ergebnis können neue Gefahren einer Banken- und Finanzmarktkrise entstehen. Als Zusammenfassung der angeführten Verteilungswirkungen ist festzuhalten, dass Schuldner und Bezieher hohe Einkommen gewinnen. Darüber hinausgehend ist davon auszugehen, dass weitere Maßnahmen der Liquiditätspolitik bei einem bereits extrem niedrigen Zinsniveau wirkungslos sind, sind doch auch bislang kaum realwirtschaftliche Wirkungen entstanden.

Fazit

Dass die außergewöhnlichen Gegebenheiten nach der Finanzmarktkrise 2007 ff auch eine außergewöhnliche Geldpolitik rechtfertigen steht außer Zweifel. Dass der Exit aus einer solchen Politik eine Herausforderung für sich bedeutet, ebenso. Doch es scheint eher so als seien Überlegungen darüber wie eine Exit-Strategie ausgestaltet sein und wie sie kommuniziert werden könnte, in weite Ferne gerückt. Es befremdet, dass stattdessen Diskussionen geführt werden, die nichts Gutes ahnen lassen. Als Beispiele seien das Helikoptergeld und die sukzessive Abschaffung des Bargeldes genannt.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung der Genossenschaft Deutscher Brunnen am 18.04.2016 in Düsseldorf.*

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

Theresia Theurl

*Wegweiser im schwierigem Marktumfeld**

Wenn die Finanzmärkte von Unsicherheit gekennzeichnet sind, wie dies derzeit der Fall ist, werden (gute) Entscheidungen wichtiger, sie werden aber gleichzeitig schwieriger und sie werden folgenreicher. Man kann mehr verlieren, man kann aber auch mehr gewinnen, wenn man bereit ist höhere Risiken einzugehen. Jedenfalls führt kein Weg daran vorbei, sich selbst ein Bild von den aktuellen Entwicklungen zu machen und vor allem von ihren Determinanten.

Es ist hinlänglich bekannt, dass die ausschließlich rational handelnden Menschen auf den Finanzmärkten eine Fiktion der Theorie sind. Tatsächlich ist es so, dass die Menschen als Finanzinvestoren nicht über die theoretisch angenommenen vollständigen Informationen verfügen. Dennoch müssen sie Entscheidungen treffen. Daher nutzen sie allerlei Hilfsmittel. Dies sind unterschiedlichste Daumenregeln, häufig die Beobachtung und Nachahmung anderer Marktteilnehmer, der Abgleich von neuen Informationen mit den eigenen Vorstellungen und nicht zuletzt Berater aller Art. Menschen sind deshalb empfänglich für Finanzmarktmoden, sie neigen zu Überreaktionen, sie fürchten Unsicherheit und sie haben Angst vor Vermögensverlusten.

Ewige Wahrheiten

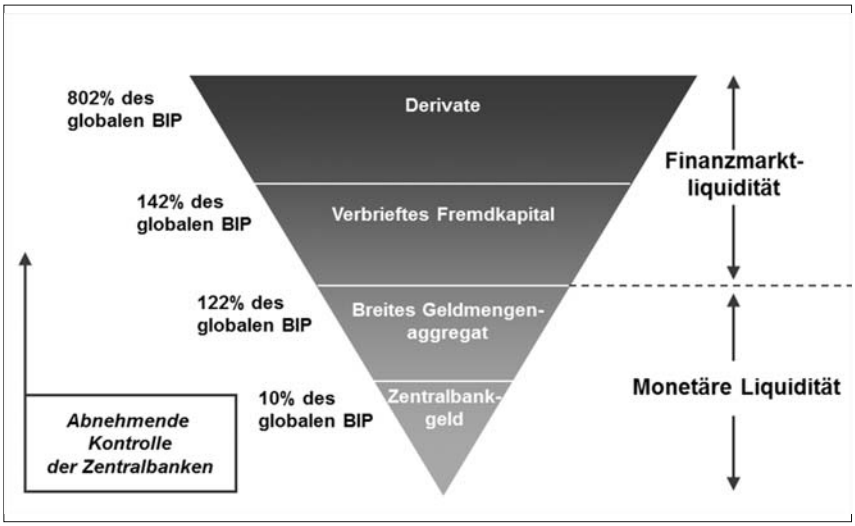
Um Verluste zu vermeiden, lohnt es sich, sich an die sieben „ewigen Wahrheiten“ der Finanzanlage zu erinnern, die allzu leicht in Vergessenheit geraten. Dies gilt vor allem für den simplen Zusammenhang (1) Höhere Renditen gibt es nur für ein höheres Risiko. (2) Dass Gewinne (irgendwo) erwirtschaftet werden müssen, ist ebenso klar, zumindest solange dies abstrakt bleibt. (3) Am bekanntesten ist die Diversifikationsempfehlung, nicht alle Eier in einen Korb zu legen. (4) In der Praxis regelmäßig vernachlässigt wird die aus der Erfahrung stammende Lehre, nicht

Entscheidungen treffen

der Herde zu folgen, sondern eigene Einschätzungen zu entwickeln. (5) Dies gilt auch für die Vermeidung der Transaktionskostenfalle, Positionen zu halten und wenig zu handeln. (6) Bekannt und nachvollziehbar ist auch, dass je niedriger die Renditen werden, die Kosten umso stärker durchschlagen. (7) Dass die Bevorzugung heimischer Anlagen, der home bias im Portfolio, möglichst vermieden werden sollte, wird zwar meist überzeugt bejaht, faktisch aber wird konsequent dagegen verstoßen.

Herausforderungen

Dass das Umfeld für die Finanzanlage derzeit kein einfaches ist, hat mehrere Ursachen, vor allem das Zinsumfeld, die Verschuldungssituation von Staaten, Banken und Unternehmen und die globale Wachstumsschwäche. Genau dies macht gute und eigenständige Entscheidungen wichtiger und in den Konsequenzen dennoch schwerer vorhersehbar als in einem klar konturierten Umfeld. Dabei sollte beachtet werden, dass die aktuelle Unsicherheit, der sich Investoren gegenüber sehen, aus der Unsicherheit gespeist wird, die sich in der Realwirtschaft ausgebreitet hat.



Quelle: Independent Strategy, Alan Bollard, UniCredit Global Research

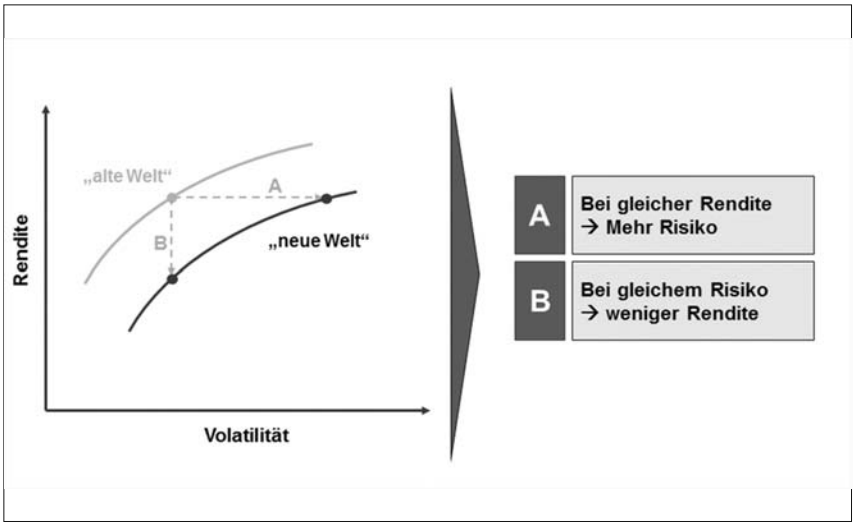
Liquiditätspyramide

Realwirtschaft

Wenn die Rentabilität von Investitionen nicht gesehen wird, kann noch so viel Liquidität von der Zentralbank geschaffen werden, sie landet dennoch nicht in der Realwirtschaft, sondern auf dem Finanzmarkt. Dies erhöht jedoch die Fragilität des gesamten Gefüges. Die zeigt sich, wenn beachtet wird welch hohe Summen an Finanzmarktliquidität aus der vorhandenen monetären Liquidität, auf die die Zentralbanken noch Einfluss haben, geschaffen werden kann. Die Gefahr der Bildung neuer Vermögenspreisblasen ist vor diesem Hintergrund derzeit nicht von der Hand zu weisen, ebenso die Gefahr einer zunehmenden Volatilität.

Zinszyklus

Investitionsmöglichkeiten entwickeln sich grundsätzlich auch aus den strukturellen Entwicklungen der Realwirtschaft, seien es die Globalisierung, die Demografie, die Digitalisierung oder die Technologisierung. Dennoch ist auch hier Zurückhaltung zu beobachten, sei es weil als langfristige Folge ein Margendruck erwartet wird, da sinkende Kommunikations- und Transaktionskosten steigenden Wettbewerb erwarten lassen oder sei es einfach das aktuelle Zinsumfeld, das derzeit ein Abwarten nahelegt. Dieses Abwarten wird so lange anhalten bis die FED einen neuen Zinszyklus einläuten wird. Ob es dann gelingt, die



Die „Neue Welt" berücksichtigen

derzeitige Unsicherheit in der Realwirtschaft und auf den Finanzmärkten zu verringern oder zu beseitigen, kann heute schwer eingeschätzt werden.

Perspektiven

Für die nächsten Monate ist hingegen davon auszugehen, dass die Zinsen niedrig bleiben oder in manchen Segmenten sogar negativ werden. Wann ein neuer Zinszyklus in den USA beginnt, ist ebenso schwer abzuschätzen wie, ob er die EU und die Welt mitreißen kann. Offen muss bleiben, wie die Banken mit dem EZB-gemachten Zinsumfeld zurechtkommen. Ein nicht vernachlässigbarer Faktor ist auch, dass Staatspapiere und zunehmend Unternehmensanleihen nicht mehr auf den Markt kommen, sondern von der EZB gekauft werden.

Ersparnisüberhänge

Diese Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass globale Ersparnisüberhänge die Realwirtschaft nicht erreichen. Es ist davon auszugehen, dass auch die Aktienrenditen tendenziell eher sinken werden, ihren Höhepunkt also erreicht haben, sich auseinander entwickeln und insgesamt volatiler werden. Höhere Gewinne werden in nächster Zeit vor allem auf „exotischen Märkten" zu erzielen sein, die jedoch auch die Gefahr von Rückschlägen bergen. Dies konnte zuletzt bei Anlagen in Schwellenländer sowie in den Energie- und Rohstoffbereich festgestellt werden. Zu erwarten ist ebenso, dass negative Einlagenzinsen das Interesse an Anleihen und Aktien weiter steigen lassen würden.

„Neue Welt"

Aktivitäten auf den Finanzmärkten sollten vor allem berücksichtigen, dass wir einer „neuen Welt" gegenüberstehen. Diese erzwingt es, in höhere Risiken zu gehen, falls die Rendite beibehalten werden soll. Fehlt die Bereitschaft zur Erhöhung von Risiken wird die erzielbare Rendite im Vergleich mit der Vergangenheit zurückbleiben. Zusätzlich sollte davon ausgegangen werden, dass die Volatilität auf den Märkten zunimmt, jedoch derzeit kein grundsätzlicher Richtungswechsel in Sicht ist.

Fazit

Es führt kein Weg daran vorbei, sich selbst ein Bild über das Fundamentale (Realwirtschaft, Geldpolitik, Verschuldung) zu machen und zu beachten, dass Erwartungen über seine Entwicklung das Geschehen treiben. Es ist notwendig zu lernen mit Unsicherheit zu leben. Dabei sollte beachtet werden, dass gute Entscheidungen auch den Verzicht auf hektische Änderungen beinhalten. Mehr als bisher geht es derzeit um den Erhalt und nicht um die Mehrung des Vermögens.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 16. Anlegersymposiums des Raiffeisen InvestmentClubs mit dem Titel „Sicher entscheiden bei unsicheren Märkten" am 20.05.2016 in Bozen.*

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

Theresia Theurl

*Genossenschaftliche Bankengruppen in Europa – Strukturen und Herausforderungen**

Die Analyse genossenschaftlicher Bankengruppen ist nicht nur wichtig, sondern sie findet auch großes Interesse. Dies gilt seit der globalen Finanzmarktkrise 2007 ff. Unterschiedliche Gründe sind dafür festzumachen. Dabei zeigt sich auch, dass die Analyse aus Datengründen an ihre Grenzen stößt.

So werden genossenschaftliche Bankengruppen und Genossenschaftsbanken generell von Regulierungsbehörden wegen ihrer hybriden Gruppenstrukturen nur unzureichend verstanden, gehen sie bei Banken doch von hierarchisch strukturierten integrierten Konzernen aus.

Finanzmarktstabilität

Da es sich bei genossenschaftlichen Gruppen jedoch um Bottom-up-Konstruktionen handelt, ergeben sich notwendigerweise starke länderspezifische Unterschiede, die vereinheitlichenden Regulierungen entgegenstehen und die dann auch nicht mit dem Subsidiaritätsprinzip korrespondieren. Die Theorie lässt vermuten, dass der lending channel sehr wichtig für die Wirksamkeit der Geldpolitik ist. Zahlreiche empirische Studien können tatsächlich eine bessere Wirksamkeit der Geldpolitik in Volkswirtschaften mit Genossenschaftsbanken nachweisen. Unabhängig davon erreicht die Kreditversorgung von Genossenschaftsbanken auch die mittelständische Wirtschaft sowie ländliche Regionen, was die Konvergenz in Wirtschaftsräumern fördert. Empirische Studien zeigen weiters, dass Genossenschaftsbanken zur Stabilisierung des Finanzsektors beitragen sowie einen Beitrag zur stabilisierenden Bankendiversität leisten.

Genossenschaftsbanken

Es ist nicht trivial, valide wissenschaftliche Ergebnisse über genossenschaftliche Bankengruppen zu erarbeiten. Für ökonometrische Analysen, die an den einzeln Genossenschaftsbanken ansetzen, ist die Datenverfügbarkeit eingeschränkt. Meist sind einzelne Gruppen nicht vollständig erfasst, falsche Zuordnungen sind festzustellen, es fehlen einzelne Größenkategorien. Vor allem weisen die internationalen Studien wegen der großen Anzahl deutscher Genossenschaftsbanken einen Deutschland-Bias auf. Dazu kommt, dass häufig die spezifischen Gruppeneigenschaften nicht berücksichtigt werden können. Im Ergebnis legen eher nationale Studien die Primärbanken zugrunde.

Bankengruppen

Doch auch genossenschaftliche Bankengruppen als Ansatzpunkte für eine Analyse bringen Herausforderungen mit sich. Sie beginnen mit der geringen Anzahl von Gruppen, die eine ökonometrische Analyse erschwert. Daneben treten Probleme bei der Erfassung der Daten auf, die auf unterschiedliche Accounting-Standards und unklare Konsolidierungen zurückzuführen sind. Nicht überall sind echte Gruppendaten verfügbar, vergleichbar sind sie ohnehin nur eingeschränkt. Governance-Aspekte sind darüber hinaus nur schwer quantifizierbar, was ökonometrische Analysen zusätzlich erschwert. Zudem können die individuellen Merkmale einzelner Genossenschaftsbanken nicht berücksichtigt werden. Im Ergebnis legt eine sorgfältige komparative Analyse genossenschaftlicher Bankengruppen die Betrachtung von Fallstudien nahe.

Mischungsverhältnis

Gemeinsam ist allen genossenschaftlichen Bankengruppen, dass sie in der Zusammenarbeit sowohl die Vorteile der Dezentralität als auch jene der Zentralität abbilden können. Die einzelnen Gruppen unterscheiden sich im Mischungsverhältnis. Für alle Produkte, Produktgruppen, Tätigkeiten, Entscheidungen und Informationen ist festzulegen, wo im Spektrum zwischen dezentral und zentral sie anzusiedeln sind. Dies gilt für alle Elemente der Wertschöpfungskette. Hier kann nicht auf die einzelnen Details von Governance und Struktur der genossenschaftlichen Bankgruppen eingegangen werden, sondern es werden

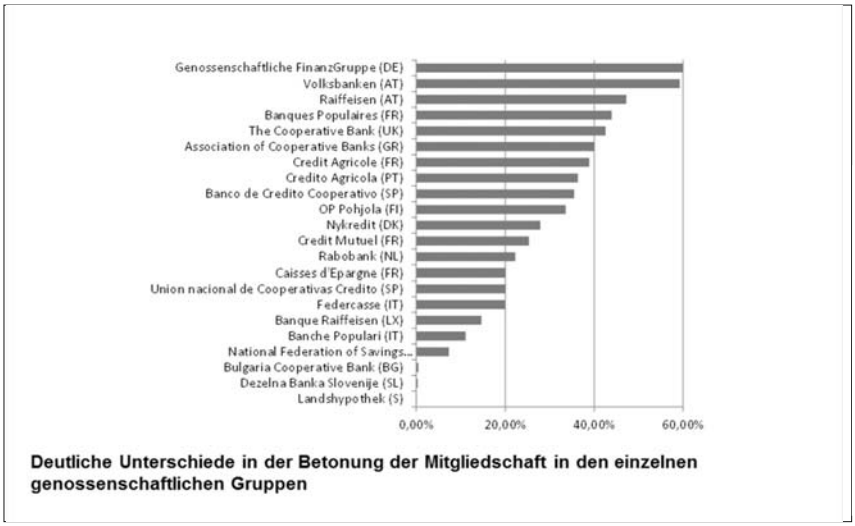
einige allgemeine Informationen hervorgehoben.

Bedeutung

So sind Genossenschaftsbanken in Europa unterschiedlich stark vertreten. Besondere Bedeutung haben sie in Frankreich (Group Credit Agricole, Banques Populaires / Caisses d'Epargnes, Credit Mutuel), Österreich (Raiffeisen Bankengruppe, Volksbanken Österreich) und den Niederlanden (Rabobank), mit etwas Abstand dann in Finnland (OP Pohjola), Italien (Banche populari, Federcasse (Credito Cooperativo)) und Deutschland (Genossenschaftliche FinanzGruppe). In manchen Volkswirtschaften ist wie in Deutschland eine einzige genossenschaftliche Bankengruppe aktiv, in Frankreich sind es hingegen drei, in Österreich und Italien zwei. Gemessen an der Bilanzsumme aller Banken erreicht die Bilanzsumme der genossenschaftlichen Bankengruppen in Frankreich 45% und in Österreich 37% sowie in den Niederlanden knapp unter 30%. In Italien sind es 18% und in Deutschland 15%.

Kreditversorgung

Werden die Kredite genossenschaftlicher Bankengruppen an den gesamten Krediten als Anteile berechnet, zeigen sich Werte bis zu 68% (Frankreich). Genossenschaftsbanken tragen in jenen Ländern, in denen genossenschaftliche Bankengruppen vertreten sind, wesentlich zur Kreditversorgung bei. Werden die Filialen als ein weiterer Indikator herangezogen, stellt sich heraus, dass Genossenschaftsbanken die Bevölkerung in der Fläche mit Bankdienstleistungen versorgen, die deutlich stärker sind als es ihrem Anteil an der Bilanzsumme entspricht. Das Kreditgeschäft ist für fast alle genossenschaftlichen Gruppen weit überdurchschnittlich, wenn als Indikator die Kredite an Nichtbanken als Prozentsatz der Bilanzsumme (2014) herangezogen werden. Es ist insbesondere in den Primärbanken konzentriert. Ein stärker diversifiziertes Geschäft zeigen die großen französischen Gruppen. Mit Ausnahme der Group Credit Agricole liegen alle genossenschaftlichen Bankgruppen über dem Durchschnitt aller Banken der Eurozone, zum Teil erheblich.



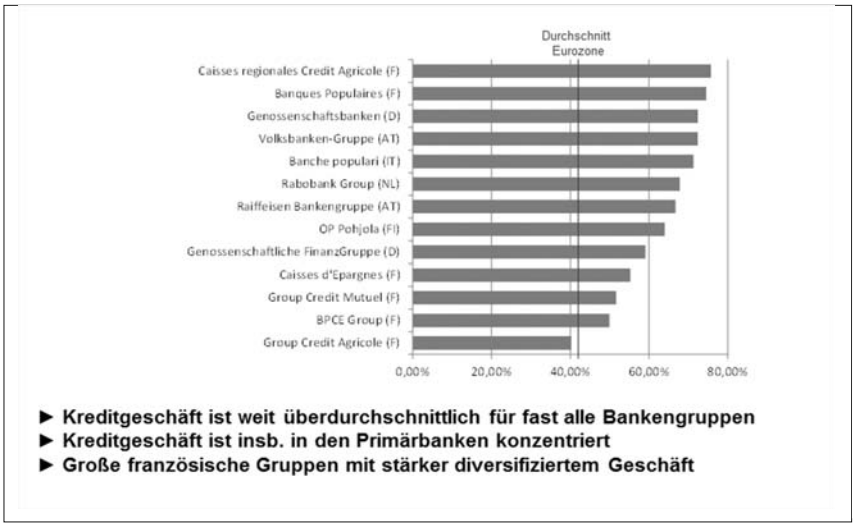
Deutliche Unterschiede in der Betonung der Mitgliedschaft in den einzelnen genossenschaftlichen Gruppen

Datenquellen: IACB, Geschäftsberichte

Struktur der Gruppen: Mitglieder/Kunden der Gruppe 2016

Mitgliederstärke

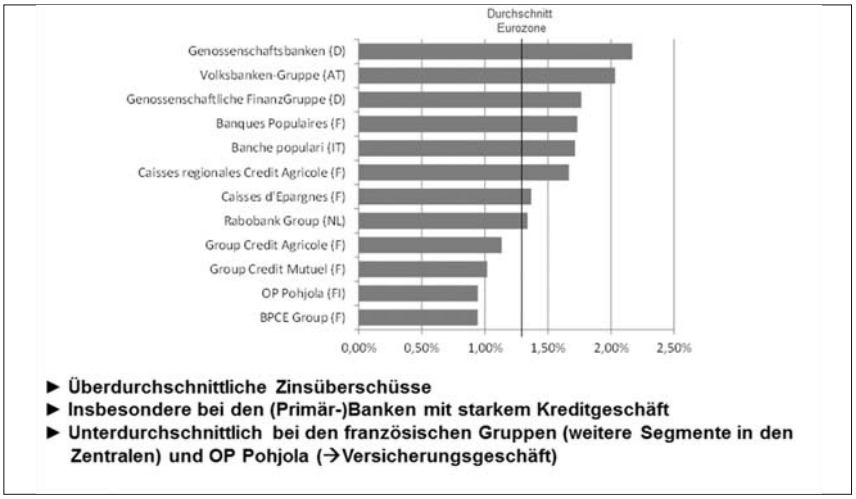
Die mitgliederstärksten Gruppen sind in den deutschsprachigen Volkswirtschaften zu finden (Anteil der Mitglieder an den Kunden). Die genossenschaftliche FinanzGruppe Deutschlands ist mit 60% Spitzenreiter. In der Betonung der Mitgliedschaft in den einzelnen genossenschaftlichen Gruppen zeigen sich große Unter-



- **Kreditgeschäft ist weit überdurchschnittlich für fast alle Bankengruppen**
- **Kreditgeschäft ist insb. in den Primärbanken konzentriert**
- **Große französische Gruppen mit stärker diversifiziertem Geschäft**

Datenquellen: Geschäftsberichte, Bundesbank und Bankscope

Struktur der Gruppen: Kredite an Nichtbanken/Bilanzsumme 2014



Struktur der Gruppen: Zinsergebnis/Bilanzsumme

schiede. Bei der Interpretation dieses Indikators ist allerdings Vorsicht angebracht, da für die Abgrenzung der Kundenanzahl viele Freiräume genutzt werden können.

Zentralisierungsgrad

Wird der Anteil der Bilanzsumme der Zentralbank der Gruppe an der Bilanzsumme der gesamten Gruppe als Indikator für die Zentralisierung interpretiert, so weist er die stärksten Werte für französische Gruppen sowie für die Rabobank auf, was nicht überrascht. Allerdings darf dieser Indikator auch nicht überbewertet werden und soll nur eine grobe Orientierung ermöglichen.

Zinsergebnis

Für zahlreiche genossenschaftliche Bankengruppen liegt das Zinsergebnis als Prozentsatz der Bilanzsumme über dem Durchschnitt aller Banken der Eurozone. Überdurchschnittliche Zinsüberschüsse sind insbesondere bei den (Primär-)Banken mit starkem Kreditgeschäft festzustellen, unterdurchschnittliche bei den französischen Gruppen, deren Zentralbanken in zahlreichen anderen Aktivitäten engagiert sind. Entsprechend unterdurchschnittlich sind die Provisionsüberschüsse für viele Banken ausgeprägt. Deutliche Unterschiede zeigen sich auch in der Kapitalisierung der Gruppen, wobei die Primärbanken meist höhere Kapitalquoten aufweisen als die Zentralbanken.

Strukturreformen

In den vergangenen Jahren wurden in den meisten genossenschaftlichen Bankengruppen Strukturreformen umgesetzt. Dabei waren zwei Entwicklungen ursächlich. Erstens erzwangen Schieflagen, die sich im Zuge der Finanzmarktkrise aufgrund strategischer Fehlentscheidungen herausstellten, zu Veränderungen. Dies war z.B. bei der österreichischen Volksbankengruppe sowie – spezieller ausgeprägt – bei der Gruppe der Banques Populaires / Caisses d'Epargnes und den Banche Populari der Fall. Zweitens erfolgten Reformen oder sind sie noch in der Umsetzung oder werden sie vorbereitet, weil regulierungsbedingte Härten, vor allem Kapitalanforderungen oder die Notwendigkeit zu Kostensenkungen erwartet werden. In diese Kategorie können die Strukturreformen der Rabobank, der Group Credit Agricole sowie der österreichischen Raiffeisengruppe eingeordnet werden.

Fazit

An dieser Stelle konnten nur einige Informationen über die genossenschaftlichen Bankengruppen präsentiert werden. Zahlreiche interessante und wichtige Details über die Governance der einzelnen Gruppen sind inzwischen verfügbar und sollen weiter analysiert werden. Dabei sollte man sich immer der Herausforderungen bei Datenverfügbarkeit und -vergleichbarkeit bewusst bleiben. Es haben sich bei den einzelnen genossenschaftlichen Gruppen Unterschiede in den Marktanteilen und für die Relevanz in den nationalen Bankensystemen herausgestellt. Bemerkenswert sind große Unterschiede in den Governancestrukturen, im Zentralisierungsgrad sowie in der Geschäftstätigkeit und der internen Gruppenorganisation. Zusätzlich zeigte sich, dass die nationale Makroperformance und der Zustand des Bankensystems insgesamt die Performance der genossenschaftlichen Bankengruppen beeinflussen.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Bankers' Meeting der Deutschen Bundesbank, Hauptverwaltung in Nordrhein-Westfalen, am 10.5.2016 in Düsseldorf.*

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

Theresia Theurl

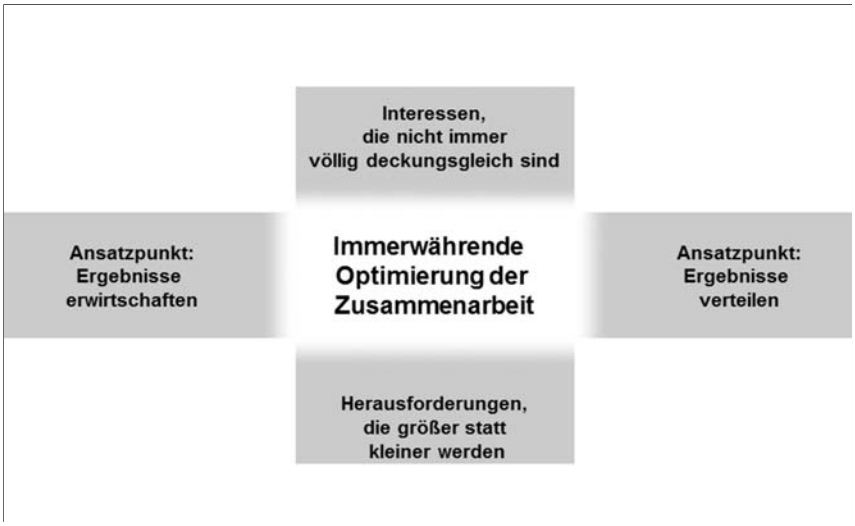
*Grenzen überwinden: Chancen und Herausforderungen der Kooperation von Genossenschaften**

Für Genossenschaften, auch für Genossenschaftsbanken, stellt sich die Frage von Chancen und Herausforderungen von Kooperationen in ganz besonderer Weise, sind sie es doch, die seinerzeit Kooperationen erfunden haben und auf bunt schillernde Weise und in großer Vielfalt immer wieder kopiert wurden.

Heute stehen drei Kooperationskonstellationen im Vordergrund. Erstens geht es um die Gründung neuer Genossenschaften, zweitens steht die Zusammenarbeit von selbständigen Unternehmen in einer genossenschaftlichen Gruppe im Mittelpunkt, also eine Netzwerkkonfiguration. Drittens können sich Genossenschaften entscheiden mit anderen Genossenschaften oder Unternehmen in einer anderen Organisations- und Rechtsform temporär oder auf Dauer zusammenzuarbeiten. Immer geht es um die Erzielung einer Kooperationsrente, die alternativ nicht möglich wäre. Sie kann über mehrere Wege erreicht und anhand unterschiedlicher Indikatoren geprüft werden.

Herausforderungen

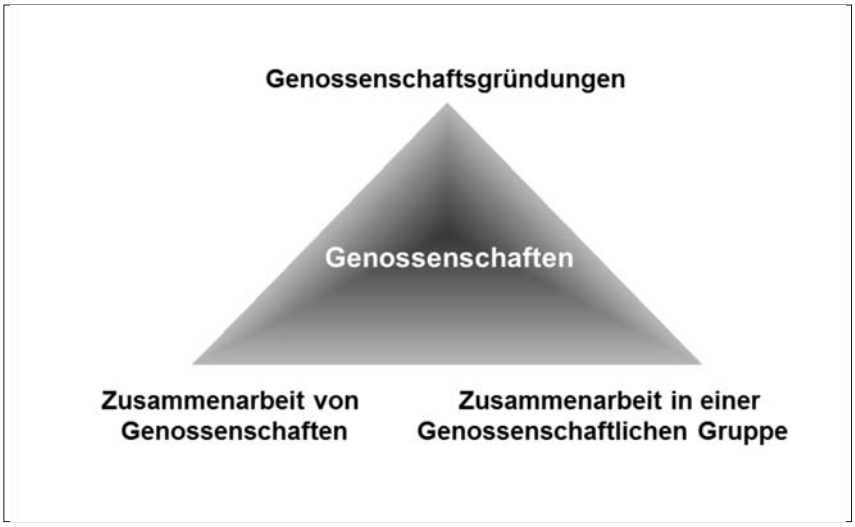
Für welche Kooperationsform und für welche Partner die Entscheidungen auch fallen, Kooperationen enthalten immer Herausforderungen, die von Beginn an klar erkannt und im Blick behalten werden sollten. Selbstverständlich gilt es, das Umfeld und seine Entwicklungen sorgfältig zu beobachten. Kooperationen müssen Anpassungsfähigkeit aufweisen. Nur dann gelingt es, Chancen zu nutzen und ein Abschmelzen der Kooperationsrente zu verhindern. Doch die eigentlichen Gefahren für Kooperationen lauern in ihrem Innenleben. Nur selten sind die Interessen der Kooperationspartner völlig deckungsgleich, was dazu führt, dass stabilisierende Elemente der Governance unabdingbar sind. Nicht selten wird dies im Tagesgeschäft einer Kooperation zu wenig beachtet. Kooperationen und ihre Strukturen müssen also einerseits anpassungsfähig, andererseits aber stabilisierend sein. Genossenschaften machen diese Erfahrung seit ihrer Entstehung.



Innenleben von Kooperationen

Kooperationsfehler

Die klassischen Kooperationsfehler sind hinlänglich bekannt und werden dennoch häufig wiederholt, auch in unterschiedlichen Kooperationen: Fehlende Kooperationsziele, falsche Partner und ungeeignete Kooperationsformen, fehlende Spielregeln der Zusammenarbeit, Angst vor Sanktionen, eine verborgene Agenda, unzureichende Erfolgskontrolle. Weitere häufig praktizierte Fehler können ergänzt werden. Gerade Genossenschaften tun sich oft schwer mit der Einschränkung von Freiräumen in der Zusammenarbeit. Daher ist bereits im Vorfeld ein klares Commitment zu vereinbaren,



Kooperationen von und in Genossenschaften

dass sich folgendermaßen zusammenfassen lässt: Dezentralität ist nicht beliebig.

Notwendigkeit zum Konsens

Die Schaffung einer Kooperationsrente erfordert die Akzeptanz jener Mechanismen, die ihre Grundlagen sind. Dies heißt konkret: In der genossenschaftlichen, aber auch in jeder anderen, Zusammenarbeit gilt, dass ein Konsens über die Kooperationsstrategie, die Marke, die Handhabung von Risiko, die Mechanismen, über die der MemberValue geschaffen werden soll und über die IT-Plattformen unabdingbar ist. Obwohl dies abstrakt und allgemein bekannt und akzeptiert ist, wird in der Realität häufig dagegen verstoßen.

Fazit

Es ist der gemeinsame Erfolg, der das Austarieren von Zentralität und Dezentralität möglich machen sollte. Dabei sollte immer beachtet werden, dass Kooperation auch Abhängigkeit bedeutet. Je stärker eine Kooperation institutionalisiert ist, umso ausgeprägter sind die gemeinsamen Elemente, die immer ein gewisses Maß an Zentralität voraussetzen. Sind die Präferenzen für den Erhalt der Selbstständigkeit bei den Kooperationspartnern stark ausgeprägt, wird die Dezentralität überwiegen und die Institutionalisierung schwächer ausgeprägt sein. Welche Governance der Kooperation auch immer gewählt wird, ist ein effektives Kooperationsmanagement der wichtigste Erfolgsfaktor. Dies ist bei der Kooperation von Genossenschaften in einer der drei angesprochenen Varianten nicht anders. Werden die angesprochenen Erfolgsfaktoren beachtet, können durch die Kooperation von Genossenschaften nicht nur unternehmerische Wirtschaftskraft entstehen, sondern auch regionale Wirtschaftskraft und damit die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Generalversammlung des Raiffeisen-Revisionsverbandes Niederösterreich-Wien am 19.2.2016 in St. Pölten.*

Dezentralität ist nicht beliebig

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

Theresia Theurl

*Energiegenossenschaften zwischen Rendite, Romantik und Realität**

Die PROKON Regenerative Energien eG hat ihre erste ordentliche Generalversammlung abgehalten. Sie hat eine bewegte Geschichte hinter sich, ist heute mit über 38 000 Mitgliedern eine der größten Energiegenossenschaften Deutschlands und ist aus einer Insolvenz heraus entstanden. Dieser besondere Hintergrund hat auch die Generalversammlung zu einem besonderen Ereignis werden lassen.

Die fehlenden genossenschaftlichen Wurzeln legen es nahe, einige grundsätzliche Merkmale der genossenschaftlichen Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Dabei gilt es zu beachten, dass Energiegenossenschaften tatsächlich eine zeitgemäße Organisationsform darstellen, denn wie andere Genossenschaften auch, entfalten sie ihre Stärke im Wandel. Sie sind in der Lage Neues zu entwickeln und umzusetzen, Abhängigkeiten abzubauen, Kontrolle zu gewinnen sowie Existenzgrundlagen zu schaffen und zu erhalten.

Energiegenossenschaften

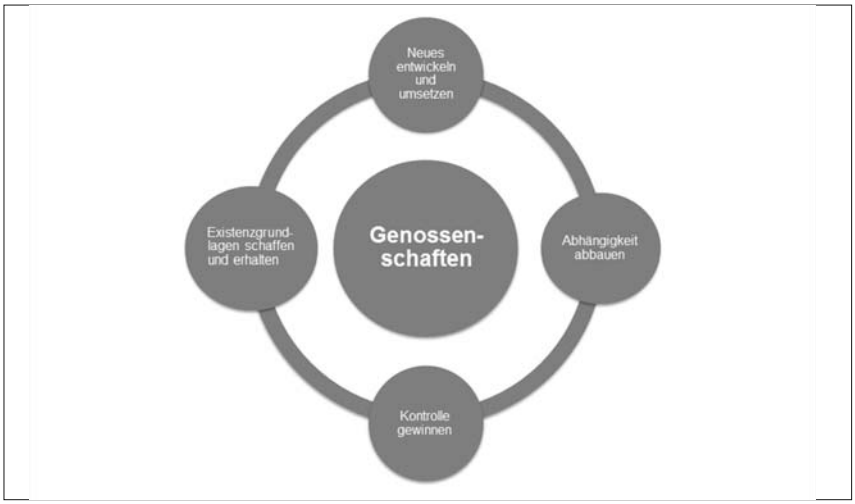
Die PROKON Regenerative Energien eG betätigt sich in drei Geschäftsfeldern. Dies sind die Projektentwicklung, die technische und kaufmännische Betriebsführung von Windparks im Bestand der Genossenschaft sowie der Energiehandel. Die Gründung vieler Energiegenossenschaften ist auf den starken Impuls durch den Beschluss zur Energiewende zurückzuführen, sei es durch die finanzielle Förderung oder sei es durch ideelle Motive. Generell ist davon auszugehen, dass die Förderung der Verwendung von Strom aus regenerativen Energien jedenfalls ein wesentliches Element des Zielbündels von Energiegenossenschaften darstellt. Beiträge zu Klima- und Umweltschutz sind meist indirekte Aspekte, die gefördert werden sollen, ebenso wie ein Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften geleistet werden soll. Diese Zielbündel werden übereinstimmend in der Kommunikation mit der Öffentlichkeit in den Vordergrund gestellt.

Romantik

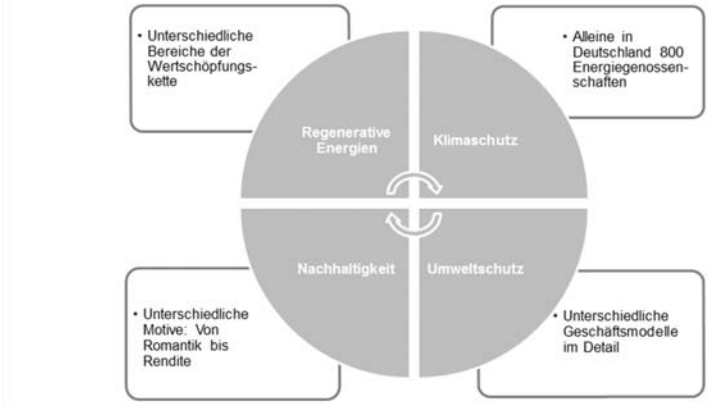
Die Empirie der Motivlage der Mitglieder von Energiegenossenschaften scheint jedoch eine komplexere zu sein. Werden Mitglieder befragt, stehen zwei Motive im Vordergrund. Erstens sind dies die bereits genannten ideellen Motive, die nicht selten sogar überzeichnet werden und ins Ideologische, fast ins Romantische abgleiten. Man könnte formulieren, dass es darum gehe, „Gutes“ bewirken zu wollen. Dies geschieht manchmal sogar unter Ausblendung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realitäten.

Rendite

Ebenso stark ausgeprägt ist bei manchen Mitgliedern der Wunsch nach einer hohen Rendite des eingesetzten Kapitals. Die Energiegenossenschaft wird dann als ein Instrument gesehen, das den Wunsch erfüllt, gut verdienen zu wollen. Auch dies ist mit einer einseitigen Fixierung verbunden, indem die inhaltlichen Realitäten, der Geschäftszweck der Genossenschaft, ausgeblendet wird. Für jede Energiegenossenschaft stellt sich die Herausforderung, diese beiden Präferenzstrukturen von Mitgliedern in Einklang zu bringen, was nicht einfach



Stärke im Wandel



Ziele, Ansatzpunkte, Motive

ist. Heterogene Mitgliederstrukturen sind sowohl bei strategischen Weichenstellungen als auch bei operativen Entscheidungen erschwerend. Häufig entstehen Grundsatzdiskussionen, die viel Zeit in Anspruch nehmen und wichtige Festlegungen verhindern. Zusätzlich kann sich ein hohes Frustrationspotenzial bei den Mitgliedern aufbauen, was einen Vertrauensverlust in die Genossenschaft selbst und in ihr Management mit sich bringen kann. Es ist also sehr notwendig, eine Balance dieser Mitgliederinteressen zu finden.

MemberValue-Struktur

Die Problematik einer heterogenen Mitglieder- und Zielstruktur spiegelt sich in der MemberValue-Struktur und ihrem Management. Das angesprochene fehlende Gleichgewicht zeigt Zielgruppen, die einerseits den unmittelbaren und den nachhaltigen MemberValue und andererseits den mittelbaren MemberValue in den Vordergrund stellen. Beide Mitgliedergruppen vernachlässigen die Interdependenz der Wertschaffung, die Genossenschaften inhärent ist. Dies lässt sich bei zahlreichen Energiegenossenschaften feststellen. Es ist daher anzumahnen, bereits vor der Gründung Klarheit über die MemberValue-Struktur zu schaffen, Transparenz darüber herzustellen und für die Akzeptanz der Mitglieder zu werben. Für eine Genossenschaft, die Ergebnis einer Umwandlung der Rechtsform ist, ist dies besonders herausfordernd. Es führt jedoch kein Weg daran vorbei, zu lernen, was die Besonderheiten einer Genossenschaft sind.

Mittelbar	Unmittelbar	Nachhaltig
► Dividenden: ausgeschüttete Gewinnanteile ► Mitbestimmungs- und Kontrollrechte ► ...	► Unterstützung der Mitglieder durch die in der Satzung genannten Leistungen: - Energieleistungen - Beratungsleistungen - Förderung der Energiewende (direkt u. indirekt) ► § 2, 2. a) – e)	► Optionsnutzen ► Unternehmensentwicklung ► Innovationsfähigkeit ► Eigenkapitalbasis ► Finanzierungsgrundlage ► ...

MemberValue-Komponenten

Fazit

Manche Energiegenossenschaften leiden unter einer heterogenen Mitgliederstruktur. Manche sind vor allem an der Rendite, andere an den ideellen Aspekten der Energiewende interessiert. Dies belastet die Entscheidungsfindung und die Akzeptanz der Zusammenarbeit. Vor diesem Hintergrund ist Nüchternheit angebracht, die Merkmale von Genossenschaften sind zu verstehen. Ebenso sollte akzeptiert werden, dass Gutes zu tun auch mit einer materiellen Rendite verbunden sein kann. Diese kann jedoch nicht in beliebiger Höhe ausfallen, sondern ergibt sich aus dem genossenschaftlichen MemberValue-Zusammenhang sowie damit verbunden dem wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der ersten Generalversammlung der PROKON Regenerative Energien eG am 14.4.2016 in Neumünster.*

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

Theresia Theurl

*Besonderheiten der Unterbringung von Flüchtlingen in Wohnungsgenossenschaften**

Losgelöst von ihrer Rechts- und Organisationsform ist es für Wohnungsunternehmen notwendig, sich mit der Thematik der Unterbringung von Flüchtlingen auseinanderzusetzen. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften. Nur ein Grund ist es, dass die Öffentlichkeit sich dafür interessiert und Antworten erwartet.

Warum ist es ein Thema für Wohnungsgenossenschaften? Wohnungsgenossenschaften sind lokal verankert und übernehmen Verantwortung in der Region, in Quartieren und in der Kommune. Sie übernehmen aber auch gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Die Unterbringung von Geflüchteten könnte auch eine Möglichkeit darstellen, neue und jüngere Mitgliedergruppen zu gewinnen. In strukturschwachen Gebieten könnte die Reduktion von Leerstand eine Folge sein. Schließlich kann die Unterbringung von Flüchtlingen einen positiven Einfluss auf das Image der Wohnungsgenossenschaften in Kommune und Gesellschaft bewirken. Vorteile im Rahmen der zukünftigen Zusammenarbeit mit den öffentlichen Stellen könnten sich ergeben.

Verantwortung

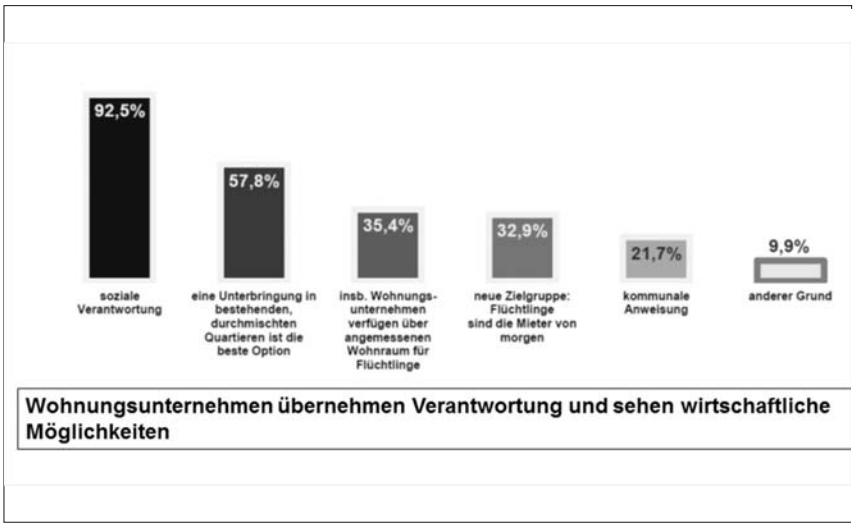
Auch eine Befragung des GdW seiner Mitgliedsunternehmen brachte klare Ergebnisse zugunsten eines solchen Engagements. Als hauptsächliche Gründe für ein entsprechendes Engagement ergaben sich die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung sowie die Erwartung zusätzlicher wirtschaftlicher Vorteile.

Besonderheiten

Eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung kommt nicht umhin, sich mit den Besonderheiten von Wohnungsgenossenschaften zu beschäftigen. So bringt die Mitgliedschaft eine finanzielle Belastung und eine längerfristige Bindung mit sich. Von Bedeutung ist, dass das Nichtmitgliedergeschäft im Wohnungssektor zwar kaum üblich, aber möglich ist. Dass Wohnen in einer Genossenschaft mehr als nur mieten ist, muss Teil einer Kommunikationsstrategie mit der ggf. neuen Zielgruppe sein. Dass dem Wohnen in Genossenschaften eine eher langfristige Orientierung zugrunde liegt, erfordert es, geeignete Menschen aus der Zielgruppe auszuwählen. Da Wohnungsgenossenschaften eine spezielle Mitglieder- und Mieterstruktur aufweisen, ist es notwendig auf den Fit mit möglichen neuen Bewohnern zu achten.

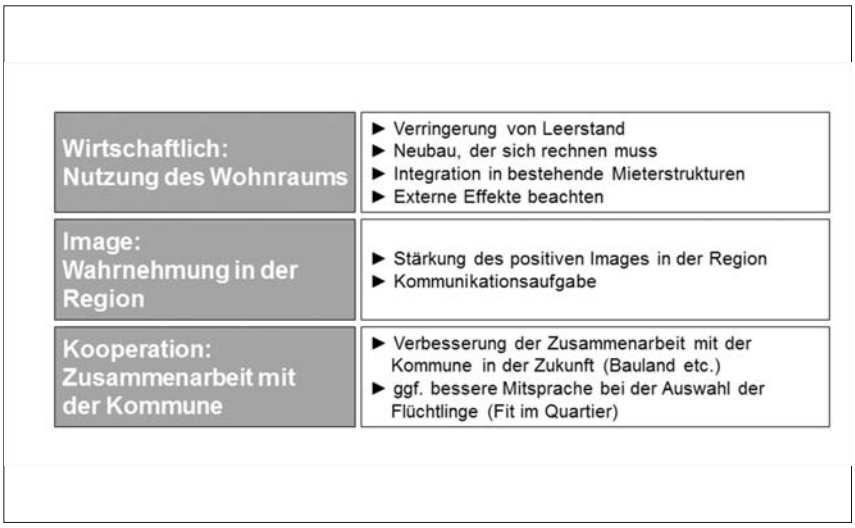
Differenzierung

Für konkrete Ergebnisse sind strukturstarke und strukturschwache Regionen zu differenzieren. Strukturstar-



Quelle: GdW (2015): GdW-Gremienumfrage

Gründe für Engagement in der Flüchtlingsunterbringung – Befragung über alle GdW-Mitgliedsunterhnehmen

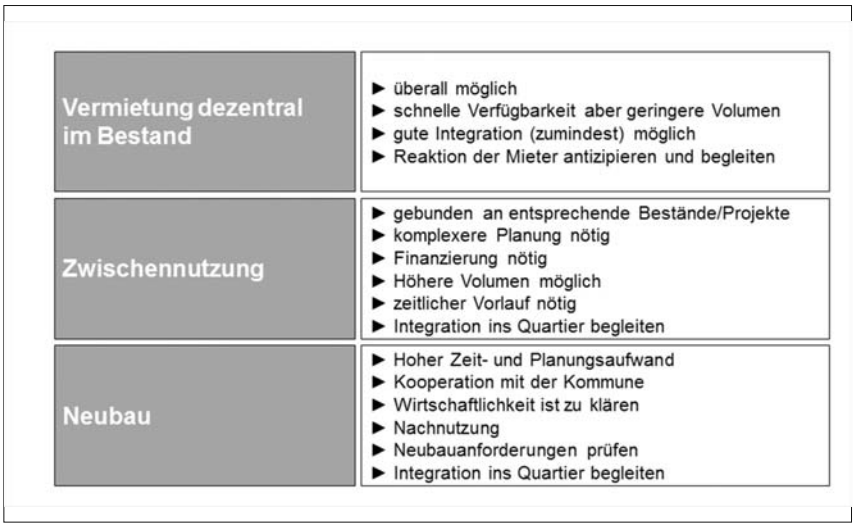


Zielsetzung bei der Flüchtlingsunterbringung

ke Regionen haben tendenziell geringe wirtschaftliche Anreize für ein Engagement, da sie höhere Opportunitätskosten aufweisen. Eine alternative Vermietung ist leicht möglich, doch es handelt sich um bevorzugte Zielgebiete für Flüchtlinge, wenn der Arbeitsmarkt berücksichtigt wird. Dies stellt sich bei strukturschwachen Regionen anders dar, die tendenziell einen höheren Leerstand aufweisen, die für Geflüchtete jedoch weniger attraktiv sind. Aus der Sicht der Wohnungsunternehmen ergeben sich dann tendenziell höhere wirtschaftliche Anreize für ein Engagement.

Kommunen

Einen weiteren Unterschied macht es, wie aktiv die Kommune ist. Eine aktive Kommune zeichnet sich durch ein hohes Engagement in der Flüchtlingsthematik aus. Meist sind kommunale Wohnungsgesellschaften tätig, es kann auf bautechnische Kompetenz zurückgegriffen werden. Evtl. sind auch geeignete Gebäude verfügbar. Solche Rahmenbedingungen bedeuten für Wohnungsgenossenschaften tendenziell eine geringere Handlungsnotwendigkeit, wenngleich Handlungsoptionen verfügbar sind. Hingegen sind passive Kommunen mit einer tendenziell höheren Handlungsnotwendigkeit verbunden, was verfügbare Gebäude und Baukompetenz betrifft. Auf diese Weise kann ein höherer Druck auf Wohnungsgenossenschaften entstehen. In der Flüchtlingsfrage verfügen passive Kommunen über keine kommunale Wohnungsgesellschaft, keine oder nur wenige geeignete Gebäude und eine gering ausgeprägte Baukompetenz.



Lösungsmöglichkeiten I

Kompetenzen

Als nächstes gilt es die relevanten Kompetenzen der Wohnungsgenossenschaften zu prüfen. Eine sehr wichtige Frage ist, welche Wohnoptionen geboten werden können. Dies betrifft vor allem die Möglichkeiten Bestand, Zwischennutzung sowie Neubau. Zusätzlich sollte geprüft werden, ob Erfahrungen in der Vermietung an Ausländer oder Menschen mit Migrationshintergrund in der Wohnungsgenossenschaft verfügbar sind. Ebenso wichtig ist es zu klären, ob Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit sozialen Diensten bestehen, ob Kompetenzen im Bereich der Konfliktbewältigung vorliegen und ob auf Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Kommune zurückgegriffen werden kann. Daneben ist es wichtig, alle anfallenden rechtlichen Fragestellungen abdecken zu können. Schließ-

lich ist die Kommunikation mit den aktuellen Mitgliedern eine große Herausforderung, die zu bewältigen ist.

Vermietung

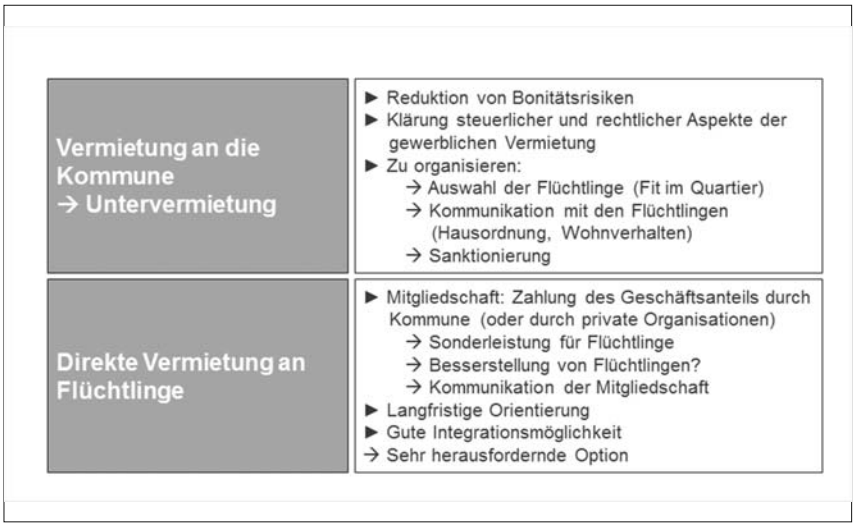
Auf dieser Grundlage gilt es zu prüfen, in welcher Form ein Engagement überhaupt möglich ist und welche Voraussetzungen dafür vorliegen müssen. Eine erste Möglichkeit ist die Vermietung im dezentralen Bestand. Eine solche ist grundsätzlich überall möglich. Vorteil ist eine schnelle Verfügbarkeit, jedoch können meist nur geringere Volumina dargestellt werden. Meist lässt sich wegen der geringen Anzahl auch eine gute Integration bewirken. Es sollten die Reaktionen der Mitglieder antizipiert und die Maßnahmen kommunikativ begleitet werden.

Zwischennutzung

Etwas komplexer stellt sich eine Zwischennutzung geeigneter Objekte dar. Sie ist an entsprechende Bestände oder Projekte gebunden, ein zeitlicher Vorlauf ist nötig. Eine komplexere Planung ist vorzubereiten und ein Finanzierungskonzept muss aufgestellt werden. Es werden jedoch höhere Volumina möglich. Wichtig ist es, die Integration der Geflüchteten mit geeigneten Maßnahmen ins Quartier zu begleiten.

Neubau

Noch höher ist der Zeit- und Planungsaufwand im Falle eines Neubaus. Die Kooperation mit der Kommune ist wichtig und die Wirtschaftlichkeit des Projekts sowie die Nachnutzung sind zu klären. Generell sind die Neubauanforderungen zu prüfen. Auch bei dieser Option ist die Integration ins Quartier gezielt zu organisieren.



Lösungsmöglichkeiten II

Untervermietung

Eine weitere Option stellt die Vermietung an die Kommune dar. Dies reduziert die Bonitätsrisiken, setzt aber im Vorfeld die Klärung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte der gewerblichen Vermietung voraus. Zu organisieren ist weiters die Auswahl der Flüchtlinge (Fit im Quartier), die Kommunikation mit den Flüchtlingen (Hausordnung, Wohnverhalten) sowie eine mögliche Sanktionierung von Verstößen.

Mitgliedschaft

Schließlich kann eine direkte Vermietung an Flüchtlinge überlegt werden, was eine sehr herausfordernde Option ist. Zuerst ist zu klären, wer die Zahlung des Geschäftsanteils übernimmt. Dies kann die Kommune oder eine

Kommunikation

private Organisation sein. Dann hat man sich damit auseinanderzusetzen, wie mit Sonderleistungen für Flüchtlinge umzugehen ist. Stellen Sie eine Besserstellung gegenüber anderen Mitgliedern dar? Sehr wichtig ist die Kommunikation der neuen Situation an die aktuellen Mitglieder und ebenso wichtig ist es den neuen Mitgliedern die Besonderheiten der Mitgliedschaft und ihrer langfristigen Orientierung nahezubringen. Gelingen diese Aufgaben, so ist von einer guten Integrationsperspektive auszugehen.

Vorgangsweise

Um zu einer konkreten Beantwortung der Frage eines Engagements in der Unterbringung von Flüchtlingen zu kommen, sind grundlegende Entscheidungsschritte zu absolvieren. Zuerst hat die grundsätzliche Entscheidung dafür oder dagegen zu erfolgen. Dies setzt die Klärung der Zielsetzung der Wohnungsgenossenschaft, die Analyse der Vor- und Nachteile, die Rahmenbedingungen und die Eignung der Wohnungsgenossenschaft für diese Aufgabe voraus, schließlich die Prüfung der Managementimplikationen.

Planungsprozess

Im folgenden Planungsprozess sind eine frühe Kontaktaufnahme mit der Kommune sowie eine Entscheidung über mögliche Lösungsvarianten nötig. Geeignete und verfügbare Objekte sind zu identifizieren bevor dann das Management der Unterbringung in Angriff zu nehmen ist. Dies ist nicht nur die Möblierung, sondern vor allem auch die Kommunikation mit den Mitgliedern und Flüchtlingen. Eine wesentliche Aufgabe in diesem Prozess ist die Identifikation und Kommunikation mit Sozialdiensten, die für eine Kooperation geeignet sind.

Kommunikation

Eine effektive Kommunikation mit Öffentlichkeit, Mitgliedern und Flüchtlingen ist eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Von vorneherein ist es wichtig und auch naheliegend, die Mitglieder einzubinden. Eine gute Mitgliederkommunikation ist vorteilhaft für eine reibungslose Integration. Dabei sollten die Mitarbeiter für Beschwerden und den Umgang mit ihnen sensibilisiert werden. Als sehr positiv haben sich von den Mitgliedern organisierte Gemeinschaftsaktionen herausgestellt. Dafür ist es notwendig, engagierter Mitglieder zu identifizieren, die bereit sind, Betreuung, Unterrichte und Freizeitgestaltungen vorzubereiten. Ebenso wichtig ist die Kommunikation mit den Flüchtlingen. Diese hat die Hausordnung ebenso wie das Wohnverhalten (z.B. Lüften, Ruhezeiten, …) zu enthalten. Inzwischen sind Übersetzungen für die wesentlichen Kommunikationselemente bei den Verbänden erhältlich. Auch hier sollten in die Kommunikationsaktivitäten die Mitglieder eingebunden werden. Nicht verzichtbar ist zudem die Kommunikation über die Wohnungsgenossenschaft sowie die Besonderheiten der Genossenschaften insgesamt.

Fazit

Obwohl Wohnungsgenossenschaften eine spezielle Governance aufweisen, ist es auch für sie notwendig, sich mit der Unterbringung von Geflüchteten strukturiert auseinanderzusetzen. Auch die Entscheidung sich nicht zu engagieren, muss sorgfältig getroffen, begründet und kommuniziert werden. Entscheidet sich die Wohnungsgenossenschaft hingegen für ein entsprechendes Engagement, sind wesentliche Fragen zu beantworten und Rahmenbedingungen abzuklären. Dabei ist zu beachten, dass es unterschiedliche Optionen für ein entsprechendes Engagement gibt.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 27. Symposiums für Wohnungsgenossenschaften mit dem Generalthema „Wohnraum für Flüchtlinge – Eine Herausforderung für Politik, Gesellschaft und Wohnungsgenossenschaften" am 5.4.2016 in Münster.*

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

Florian Klein

Nachhaltigkeit im Fokus der DZ Bank Gruppe II: Nachhaltigkeits-Workshop in Frankfurt am Main

Im IfG-Newsletter 2/2015 wurde bereits davon berichtet, dass der Austausch zwischen dem Institut für Genossenschaftswesen und dem Group Corporate Responsibility Committee der DZ BANK Gruppe fortgesetzt werden soll. Dies erfolgte im April 2016 im Rahmen eines Nachhaltigkeits-Workshops in den Räumen der DZ BANK AG.

Unter dem Titel „Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken: Chancen aktiv nutzen“ trafen sich im April 2016 ca. 40 Teilnehmer aus genossenschaftlichen Primärbanken, Verbänden und Zentralbanken, um aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmanagements zu diskutieren.

Nach der freundlichen Begrüßung durch Dr. Luis-Esteban Chalmovsky, als Bereichsleiter Verbund zuständig für die Betreuung der Genossenschaftsbanken, wurde der Workshop mit drei Impulsvorträgen über aktives Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis eröffnet. Konrad Buckel, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank Holzkirchen-Otterfing eG, berichtete zunächst darüber, wie ein Nachhaltigkeitsgremium in der Bank etabliert wurde. Thomas Sterthoff, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG, ging im Anschluss auf nachhaltige Anlageprodukte ein. Rolf-Jürgen Vogt, Bereichsleiter Marketing der Volksbank Offenburg eG, zeigte auf, wie die Mitarbeiter anlässlich des Unternehmensjubiläums ehrenamtlich 1.500 Stunden gemeinnützige Arbeit geleistet haben.

Delia Kaiser berichtete im Anschluss in ihrer Funktion als Nachhaltigkeitsbeauftragte über den Stand der Nachhaltigkeitsaktivitäten der DZ BANK AG. Nach einer Mittagspause, die die Teilnehmer zum intensiven Austausch nutzten, präsentierte Florian Klein vom Institut für Genossenschaftswesen aktuelle Forschungsergebnisse aus seinem Promotionsprojekt, die mit großem Interesse aufgenommen wurden.

Den Abschluss der Veranstaltung bildeten zwei Workshops, die alle Teilnehmer absolvierten. Thomas Baumgärtler, Professor der Hochschule Offenburg, moderierte den ersten Workshop unter dem Titel „Energieeffizienz: Kosten sparen und Umwelt schonen“. Der zweite Workshop behandelte „Beispiele für die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie“ und wurde durch Tobias Popovic, Professor an der Hochschule für Technik in Stuttgart, geleitet. Hierbei wurden wiederum wertvolle Beiträge aus der Praxis der Genossenschaftsbanken eingebracht.

Sitz der DZ BANK AG (Quelle: www.dzbank.de)

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

Eric Meyer

„Tiered regulation“ – eine Alternative zur „One size fits all“-Regulierung?

Die Bankenregulierung in der EU folgt noch immer dem Prinzip des „One size fits all“, wenn man die Behandlung der SIFIs einmal ausnimmt, wonach die Regulierung alle Banken möglichst gleich behandeln sollte. In den USA hingegen zeichnet sich eine gegenläufige Entwicklung ab, die zunehmend differenzierte Regulierungen befürwortet.

Die Logik erscheint zunächst sehr eindeutig, dass eine gleiche Regulierung („level playing field“) für alle Banken auch eine faire Regulierung ist. Wer wollte schon Gleichheit als unfair betrachten? Dennoch ist dem nicht so, da jede Regulierung je nach Ausgestaltung Gewinner und Verlierer kreiert. Beispielhaft seien eine Fußballmannschaft und eine Eishockeymannschaft betrachtet. Abhängig davon, ob die beiden Mannschaften nach den Fußball- oder Eishockeyregeln spielen müssen, werden einer der beiden Mannschaften Vorteile eingeräumt. Gleiche Regeln haben also nicht notwendigerweise eine Gleichbehandlung zur Folge.

Die FED – Advokat kleiner Banken?

Die Nachteile einer einheitlichen Regulierung scheint auch die amerikanische Zentralbank, die FED, erkannt zu haben. FED-Governor Daniel K. Tarullo ist der Auffassung, dass weitgehende Einigkeit bestehe, dass die Ziele der Regulierung hinsichtlich der Größe und der Bankaktivitäten differenziert werden sollten. Viele Regeln, die für große und/oder komplexe Organisationen wichtig seien, machen für lokal orientierte Banken keinen Sinn, deren wesentliche Rolle für die Kreditversorgung in zahlreichen Studien belegt sei. Deshalb müßten die kleinen Banken vor den Regulierungen, die für große und komplexe Banken konstruiert wurden, geschützt werden, um diese traditionellen Geschäftsmodelle nicht zu verteuern. Ein so klares Bekenntnis zu einer differenzierten Regulierung durch einen Vertreter der Federal Reserve ist bemerkenswert.

Die Federal Reserve selbst identifiziert in den USA ein vierschichtiges Regulierungssystem. Die erste Schicht wird von den lokalen Community Banks gebildet, dem folgen in der zweiten Schicht die regionalen Bankorganisationen. In der dritten Schicht befinden sich die großen Banken. Die vierte und letzte Schicht bilden jene Banken, die durch das Large Institution Supervision Coordination Committee beaufsichtigt werden.

Andere Autoren gehen bei der Schichtung weniger von den Banktypen, als vielmehr von bestimmten größenabhängigen Regulierungsbestimmungen aus, d.h. es werden die bereits existierenden Unterschiede in der Behandlung von Banken als Kriterium für die Einteilung der Schichten von Regulierung angewendet. Mit einem solchen Ansatz kommen Vartanian und Ansell auf insgesamt sieben Schichten von Banken. Die erste Schicht gilt dort für Banken mit einer Bilanzsumme von 500 Mio. bis 1 Mrd. US-$, gefolgt von Schichten über 1, 10, 15, 50, 250 und 700 Mrd. US-$., für die sehr unterschiedliche Anforderungen gelten. Allerdings sind diese Unterschiede nie in einem Gesamtbild konzeptioniert worden, sondern eher evolutiv entstanden.

In der EU finden sich solche Unterschiede in der Regulierung kaum. Es gibt zwar die schärferen Bestimmungen für systemrelevante Banken und die abgeschichtete Bankenaufsicht, jedoch stellt dieses für die deutschen Genossenschaftsbanken keine wirksame Differenzierung dar, die in der Lage wäre, die Regulierungslasten zu reduzieren.

Chancen und Herausforderungen

Eine differenzierte Regulierung bietet erhebliche Spielräume die Effizienz der Regulierung zu steigern. Gleichzeitig stehen dem aber auch neue Herausforderungen und Aufgaben gegenüber, die es zu lösen gilt. Mit einer stärkeren Differenzierung könnte die Regulierung wesentlich zielorientierter vorgehen, d.h. die großen und komplexen Banken, die ein großes Risiko darstellen, hätte höhere Anfor-

derungen als kleine Banken, was sich unmittelbar in den Regulierungskosten widerspiegeln würde. Damit könnten die Regulierungskosten für kleine Banken gesenkt werden, ohne dass sich das systemische Risiko hierdurch erhöhen würde. Die Aufgabe der Idee eines „level playing field" würde also zu einer gerechteren Lastenverteilung der Regulierungskosten führen, bei der insbesondere die großen systemisch relevanten Banken eine höhere Last zu tragen hätten, da sie wesentlich zu Instabilitäten beitragen.

Eine differenzierte Regulierung muss jedoch auch neue Aufgaben bewältigen. So sind natürlich zunächst Kriterien für die Differenzierung bzw. für die Regulierungsschichten zu entwickeln. Diese müssen so gestaltet sein, dass sie verlässlich einen Missbrauch der Regulierungserleichterungen ausschließen. Ein mögliches Kriterium wäre beispielsweise die Größe. Vartanian und Ansell weisen darauf hin, dass solche Größenschranken eine Art „Steuer" auf das Wachstum darstellen können. Mit dem Wachstum der Bank würden bei Erreichen der Regulierungsschwelle dann entsprechende Mehrkosten entstehen. Dieses läßt sich jedoch durch entsprechende Einführungsphasen leicht bewältigen.

Weitere Herausforderungen entstehen zudem in der Umsetzung, wo gegenläufige Effekte die Wirksamkeit des Systems einschränken können. Denkbar ist, dass es zwar ein differenziertes Regulierungssystem gibt, jedoch die Normen für große Banken implizit durch die Märkte und/oder die Regulierer auch auf kleine Banken angewendet werden. D.h., formal bestehen dann Erleichterungen, jedoch nicht in der praktischen Anwendung dieser Regeln. Dieses würde umso wahrscheinlicher, wenn der differenzierten Regulierung keine ebenso differenzierte Aufsicht gegenübersteht, die trotz formaler Regulierungsdifferenzierungen versucht, einheitliche Regeln durchzusetzen.

Eine differenzierte Regulierung oder „tiered regulation" ist also mehr als wünschenswert, da sie die Effizienz der Regulierung erhöhen kann. Allerdings muss diese auch vor gegenläufigen Effekten geschützt werden, damit sie ihre Wirksamkeit entfalten kann.

Vortrag anlässlich eines Treffens der Study Group on Cooperative Banking in Cassino (Italien) am 22. Juni 2015.

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

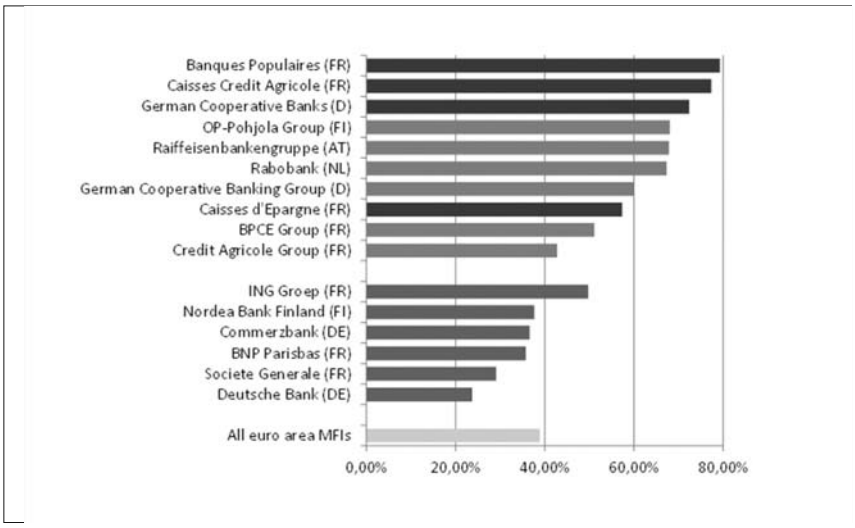
Eric Meyer

Niedrigzinsen und Genossenschaftsbanken in Europa

Niedrigzinsen stellen Genossenschaftsbanken in ganz Europa vor große Herausforderungen, da gerade sie es sind, die die Realwirtschaft mit Krediten versorgen. Eine schrumpfende Zinsspanne trifft sie deshalb stärker als andere Banken, die ihr Geschäft in anderen Bereichen konzentrieren. Damit konterkariert die EZB ihre eigentlichen Regulierungsziele einer Stabilisierung des Finanzsektors.

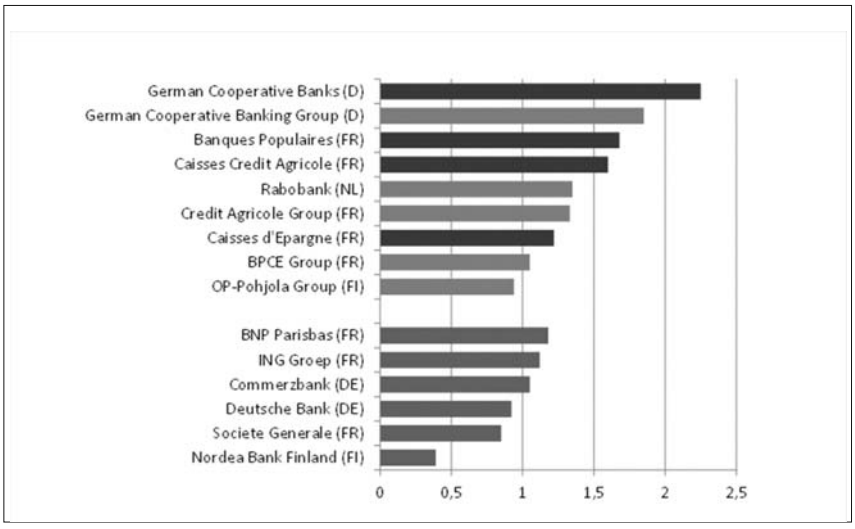
Die genossenschaftlichen Bankengruppen in Europa tragen wesentlich zur Finanzierung der Realwirtschaft in ihren jeweiligen Heimatländern bei. Betrachtet man alleine die Primärbanken der jeweiligen Bankengruppen, so liegt bei diesen der Anteil der Kredite an der Bilanzsumme zwischen knapp 60 und 80 Prozent. Bei den gesamten Bankengruppen liegen diese Anteile zwischen gut 40 und knapp 70 Prozent. Dieses ist deutlich höher als der europäische Durchschnitt über alle Banken und Bankengruppen, der bei unter 40 Prozent liegt. Entsprechend bedeutsam ist für diese Banken auch das Zinsergebnis, das teilweise über 60 Prozent des Betriebsergebnisses ausmacht. Das Zinsergebnis ist im europäischen Vergleich insbesondere für die deutschen Banken von Bedeutung, wo es knapp über 2 Prozent der Bilanzsumme liegt.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich der Anteil des Zinsergebnisses an der Bilanzsumme für Genossen-



„Some banks do banking others don't…"
Anteil der Kredite an Nicht-Banken an der Bilanzsumme (in %)

schaftsbanken in Deutschland bereits seit Beginn der 80er Jahre in einem Abwärtstrend befindet. Lag er Anfang der der 80er Jahre noch bei durchschnittlich über 3,5 Prozent, so ist er nun bei knapp über 2 Prozent angelangt. Dieses ist für Genossenschaftsbanken deshalb wesentlich, da sie aufgrund ihrer Präsenz in der Fläche auch höhere Kosten als andere Banken haben. Gleichwohl gelang es im Durchschnitt auch die Verwaltungsaufwendungen zu senken, so dass diese nun im Durchschnitt unter 2 Prozent der Bilanzsumme liegen. Die anhaltende Niedrigzinsphase wird den Druck auf das Zinsergebnis weiter erhöhen, da kontinuierlich höher verzinste Kredite fällig werden und durch nunmehr nur noch sehr niedrig verzinste Kredite ersetzt werden, die häufig auch eine entsprechend lange Zinsbindung aufweisen (insb. im Immobilienbereich).



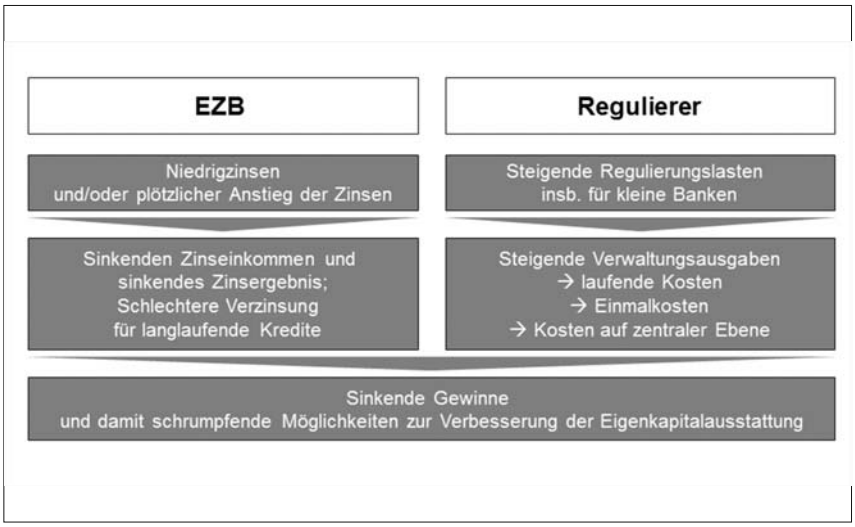
Zinsergebnis / Bilanzsumme (in %)

Draghis Zange

Damit gelangen die Genossenschaftsbanken in Draghis Zange. In der Rolle als Regulierer trägt die Europäische Zentralbank dazu bei, die Regulierungslasten und damit die Kosten für die Banken zu erhöhen. Dieses betrifft insbesondere die kleineren Banken, da bei den Regulierungskosten Fixkostendegressionen zu Größenvorteilen führen. In ihrer geldpolitischen Rolle hingegen ist die EZB dafür verantwortlich, dass die Erträge für die Genossenschaftsbanken sinken, da sie in besonderer Weise zur realwirtschaftlichen Kreditversorgung beitragen. Beide Effekte zusammen führen dazu, dass der Druck auf die Gewinne der Genossenschaftsbanken erhöht wird. Geringere Gewinne haben jedoch auch zur Folge, dass die Spielräume die Eigenkapitalbasis der Banken zu stärken, eingeschränkt werden. Dieses kann deshalb relevant werden, da mit fortdauernden Niedrigzinsen auch das Zinsänderungsrisiko größer wird, so dass eine hinreichende Kapitalausstattung unter Stabilitätsaspekten wünschenswert ist. Dieses jedoch verhindert die EZB mit einer Forcierung der Niedrigzinsen und konterkariert damit ihre eigene Politik.

Handlungsoptionen Niedrigzinsen

Die Handlungsoptionen, die den von dieser Geldpolitik betroffenen Banken bleiben, laufen ebenfalls den Regulierungsabsichten zuwider. Drei wesentliche Möglichkeiten ergeben sich. Erstens könnten Banken versuchen, in Aktiva mit höheren Erträgen zu investieren, um damit das Zinser-



Draghis Zange

gebnis zu verbessern. Diese höheren Erträge sind jedoch mit höheren Risiken verbunden, was der Regulierungsabsicht einer Stabilisierung des Finanzsektors widerspricht. Teilweise besteht auch regulatorisch gar nicht die Möglichkeit in solche Aktiva zu investieren. Zweitens gibt es die Möglichkeit über Zinsswaps oder durch die Verbriefung von Krediten das Risiko der lang laufenden, niedrig verzinsten Kredite zu reduzieren. Jedoch widerspricht auch dieses den eigentlichen Zielen der Regulierung. Mit einer Verbriefung werden die Risiken von den Banken an den Markt weitergegeben. Eine der Lehren der Finanzkrise war hingegen, dass die Risiken nicht unsichtbar in den Markt diffundieren sollten, sondern im Sinne einer Verantwortlichkeit – zumindest teilweise – bei den Banken bleiben sollten. Bei der Nutzung von Swaps erhöht sich das Counterparty-Risiko, das wesentlich für die systemischen Wirkungen in der Finanzkrise verantwortlich war, so dass auch hier ein Widerspruch zu den Regulierungszielen entsteht. Schließlich bliebe drittens die Möglichkeit, die Erträge aus dem Nichtzinsgeschäft, also die Provisionserträge zu erhöhen. Dieses wäre jedoch teilweise mit einer Abkehr vom realwirtschaftlich verankerten Geschäftsmodell verbunden, das sowohl Politik als auch Regulierer als wünschenswert deklariert haben.

Handlungsoptionen Kosten

Auch bei den Kosten gibt es Handlungsoptionen, die jedoch genauso den eigentlichen Intentionen von Politik und Regulierung widersprechen. Erstens können Banken versuchen, die Kosten zu reduzieren, was sie bislang auch schon getan haben, indem sie ihre Prozesse effizienter gestaltet haben. Hierzu werden jedoch auch zunehmend Filialschließungen in Betracht zu ziehen sein, die in dem beschriebenen Zins- und Kostenumfeld nicht mehr profitabel betrieben werden können. Damit verlieren die Banken – getrieben durch die Regulierung – einen Teil ihrer lokalen Nähe, die wesentlich für ihre Aufgabe der Stützung der Realwirtschaft ist. Zweitens können kleine Banken fusionieren, um die Größenvorteile bei der Umsetzung von Regulierungsvorschriften nutzen zu können. Dieses wirft aber die Frage auf, warum sonst wirtschaftlich gesunde Banken fusionieren sollen, nur um neuen Regulierungen genügen zu können. Drittens können ausgewählte Leistungen auch in Verbundunternehmen zentralisiert werden. Diese Zentralisierung bedeutet eine Herausforderung für das jeweilige Governancesystem in den genossenschaftlichen Bankengruppen, das ein gut ausbalanciertes System von „checks and balances“ ist und wirksam zur Stabilität in der Finanzkrise beigetragen hat.

Es zeigt sich also, dass die aktuelle Geldpolitik den eigenen Zielen in der Regulierung des Finanzsektors – zumindest für kleine und realwirtschaftliche aktive Banken – zuwiderläuft und damit nicht zur Stabilisierung beiträgt. Es wäre ein paradoxes Ergebnis des Zusammenspiels von Geldpolitik und Regulierung, wenn hierdurch letztlich die Verursacher der Finanzkrise bessergestellt werden.

Vortrag anlässlich des 4th EACB Academics and Stakeholder Day der European Association of Cooperative Banks am 3. Juni 2015 in Brüssel.

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

Unsere Partner stellen sich vor

Union Investment

Die Fondsexperten der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Aus Tradition eine starke Gemeinschaft: Als Teil der genossenschaftlichen FinanzGruppe bietet Union Investment Lösungen für Privatkunden, institutionelle Kunden und Immobilienkunden. Der Asset Manager steht für Partnerschaftlichkeit und Professionalität im Fondsgeschäft. Er sieht seine Aufgabe darin, das Vermögen der Anleger zu vermehren und so ihr Vertrauen zu verdienen.

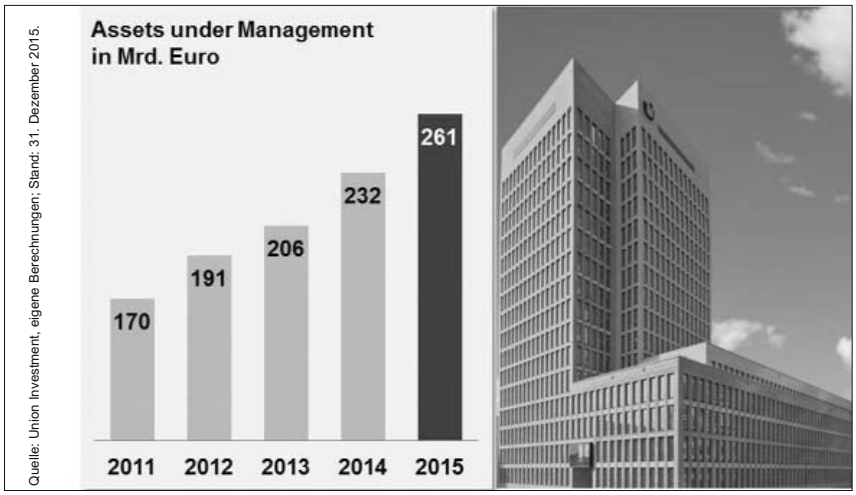
Seit 60 Jahren können die Kunden der Volksbanken Raiffeisenbanken bei ihren Geldanlagen in Fonds auf den genossenschaftlichen Fondsanbieter Union Investment vertrauen. Diesen Vertriebsweg der genossenschaftlichen Organisation zu nutzen, um Fondssparen bei breiten Bevölkerungskreisen zu verankern, war der Antrieb der Gründungsväter von Union Investment. Aus den Anfängen des Jahres 1956, an dessen Ende Union Investment in zwei Fonds gut 10 Millionen D-Mark verwaltete, entwickelte sich der genossenschaftliche Vermögensverwalter zu einem der erfolgreichsten Asset Manager in Deutschland. Wo anfangs sieben Leute das Tagesgeschäft abwickelten, mit einer Rechenmaschine mit Handkurbel rechneten und die Börsenkurse per Telefon übermittelt wurden, arbeiten heute über 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen die Berater in den Volksbanken Raiffeisenbanken bei der Marktbearbeitung. Die erfolgreiche Entwicklung basiert auf zwei stabilen Säulen, dem Geschäft mit institutionellen Anlegern und der langfristigen Beziehung zu über 4 Millionen privaten Kunden.

So verzeichnete die Fondsgesellschaft im Jahr 2015 im Nettoneugeschäft mit 26,2 Mrd. Euro ein neues Rekordergebnis. Das verwaltete Vermögen beläuft sich auf 260,8 Mrd. Euro. Das institutionelle Geschäft legte erheblich zu und verzeichnete im Jahr 2015 mit einem Nettoabsatz von 18,2 Mrd. Euro und einer Steigerung um 64 Prozent gegenüber dem Vorjahr ebenfalls ein neues Rekordergebnis. Von Privatkunden konnte Union Investment netto 8 Mrd. Euro einsammeln und steigerte den Absatz das vierte Jahr in Folge auf ein Volumen von nunmehr 113,1 Mrd. Euro. Besonders nachgefragt sind Multi-Asset-Lösungen. Allein die sechs PrivatFonds konnten einen Nettoabsatz von 4,9 Mrd. Euro erzielen. Eine feste Größe sind außerdem nach wie vor die Offenen Immobilienfonds, in denen Privatkunden im vergangenen Jahr netto 2 Mrd. Euro anlegten. Mit einem Transaktionsvolumen von insgesamt 3,5 Mrd. Euro im Jahr 2015 allein in den drei Immobilienfonds für Privatanleger gehört Union Investment zu den größten Immobilieninvestoren in Europa.

Hans Joachim Reinke,
Vorstandsvorsitzender
Union Asset Management Holding AG

Mit Fondssparplänen in kleinen Schritten ein Vermögen aufbauen

Aus der Tradition heraus, den Menschen über Fonds auch mit kleinen Beträgen die Partizipation an den Kapitalmärkten zu ermöglichen, legt Union Investment einen weiteren Schwerpunkt auf den Vermögensaufbau. So erleben Fondssparpläne eine Renaissance und gewinnen Jahr für Jahr an Bedeutung. Mittlerweile sparen Anleger auf 1,2 Millionen Verträgen einen monatlichen Betrag an und nutzen diese Möglichkeit, in kleinen Schritten ein Vermögen aufzubauen. Rund drei Viertel der Sparraten flie-



Assets under Management auf Höchststand

ßen in Aktien-, Misch- und Offene Immobilienfonds. Dabei stieg die durchschnittliche monatliche Sparrate pro Vertrag von 100 Euro vor drei Jahren auf nunmehr 132 Euro Ende 2015. Über 1,8 Millionen Sparer zahlen in Riester-Fonds ein und nutzen so die staatlichen Förderungen für ihre Altersvorsorge.

Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung

Kunden bietet Union Investment die Möglichkeit, ihr Vermögen in Unternehmen anzulegen, die in sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Fragen verantwortungsbewusst handeln. Diese nachhaltigen Aspekte gewinnen zunehmend an Bedeutung. Insgesamt sind in der Union Investment Gruppe über alle Kundengruppen knapp 17 Milliarden Euro in Fonds angelegt, die nach nachhaltigen Kriterien gemanagt werden. Damit ist Union Investment in Deutschland der führende Asset Manager bei nachhaltigen Fonds.

Die Basis hierfür ist eine bereits vor mehreren Jahren verabschiedete Leitlinie für verantwortungsvolles Investieren, welche die Grundlagen hierfür im Kerngeschäft von Union Investment verankert. Als aktiver Aktionär setzt sich Union Investment im konstruktiven Dialog mit Unternehmen für eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts unter Berücksichtigung sozialer, ökologischer und Corporate-Governance-Kriterien ein.

Ausgezeichnete Produktqualität

Honoriert wurden die Produkte und Leistungen von Union Investment auch mit zwei der bedeutendsten Auszeichnungen der Fondsbranche. Zum 14. Mal in Folge erhielt Union Investment die Top-Bewertung von fünf Sternen im jährlichen Capital-Fonds-Kompass. Top-Noten bei der Produktpalette und im Management sowie eine weitere Verbesserung beim Service und der Produktqualität haben zu der Spitzenplatzierung geführt. Im Vergleich zu den Wettbewerbern bietet Union Investment demnach das ausgewogenste Paket, da bei jedem der vier untersuchten Kriterien eine Platzierung unter den besten zehn Prozent zu Buche schlägt. Außerdem hat der Finanzen Verlag Union Investment zum zweiten Mal in Folge den Goldenen Bullen als „Fondsgesellschaft des Jahres“ verliehen. Der Finanzenverlag als Herausgeber von €uro, €uro am Sonntag und Börse Online verleiht seit 2006 die begehrten €uro-Fundawards. Begründet wurde das gute Abschneiden mit einer „hervorragenden Produktpalette“ sowie „einer großen Kompetenz in Sachen Multi Asset“. Neben der Kür zur besten Fondsgesellschaft gab es auch auf Einzelfondsebene zahlreiche Auszeichnungen für Union Investment.

Vorausschauend handeln in einer sich verändernden Welt

Union Investment hat sich den Grundsätzen der Partnerschaftlichkeit und Professionalität verpflichtet. Basis dafür ist das Selbstverständnis als Mitglied der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Diese Grundsätze werden konsequent eingehalten. Es sind Werte, die gegenüber Kunden jeden Tag gelebt werden und das Handeln von Union Investment leiten. Davon zeugen eine hohe Kundenorientierung, die mehrfach ausgezeichnete Produkt- und Servicequalität sowie der intensive Dialog mit Anlegern und Geschäftspartnern. Der Anspruch von Union Investment ist es, in einer sich ständig verändernden Welt stets die beste Lösung zu bieten. Dafür handelt das Unternehmen vorausschauend und setzt seine Innovationskraft für die Lösungen von morgen ein.

➲ Hans Joachim Reinke
☎ (069) 6978-1163
✉ Hans-Joachim.Reinke@union-investment.de

Publikationen

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 159 Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartelle in der EU – Eine deskriptive Analyse

Der Austausch von Informationen zwischen Unternehmen, zumal wenn sie Wettbewerber sind, ist eine wissenschaftlich höchst interessante und für die betreffenden Unternehmen folgenreiche Aktivität. Naturgemäß differieren die Einschätzungen von Unternehmen und Wettbewerbsbehörden, was ihre Zulässigkeit betrifft. Unternehmen bemühen sich seit Jahren noch mehr belastbare Hinweise zu bekommen, woran Wettbewerbsbehörden den Kartellverdacht festmachen und vermuten, dass ein wettbewerbswidriges Verhalten vorliegt. Die EU-Kommission hat 2011 Leitlinien für die Vereinbarungen über die horizontale Zusammenarbeit verabschiedet, in denen der zulässige Informationsaustausch zwischen den Unternehmen dargelegt wird, für die Unternehmen ist jedoch die Unsicherheit geblieben. In diesem Arbeitspapier werden 106 konkrete Kartellfälle untersucht, die im Zeitraum von 2001 bis 2015 von der Europäischen Kommission als solche eingeschätzt wurden. Dabei werden insbesondere strukturelle Merkmale besonders für die Art der ausgetauschten Informationen sowie für die Organisation des Informationsaustauschs analysiert, was bisher nicht in dieser Form vorlag.

Sandra Swoboda

Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartelle in der EU – Eine deskriptive Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 159, Januar 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 160 Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten – Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen

Die ehemalige Segmentierung der einzelnen Bereiche der Kommunikation mit ihren jeweiligen Instrumenten hat deutlich abgenommen. Seit Jahren ist ein Konvergenzprozess mit weitreichenden Konsequenzen im Gange. Dies hat nicht nur einzelwirtschaftliche Folgen. Es ist zu beobachten, dass sie ihre Geschäftsmodelle verändern. Doch damit verbunden

verlieren auch die relevanten Märkte ihre traditionellen Konturen. Vor diesem Hintergrund stellen sich auch die Fragen der Inhalte, der Ansatzpunkte und der Intensität der Regulierung in geänderter Weise. In diesem Arbeitspapier wird der Konvergenzprozess zwischen Telekommunikation, IT und TV untersucht. Es differenziert die einzelnen Treiber des Prozesses, die nicht nur aus der Technologie stammen, sondern auch aus der Politik und aus dem Geschehen auf den Märkten selbst, sowohl angebots- als auch nachfrageseitig.

Christian Märkel

Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten – Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 160, März 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 161 Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten – Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit

Banken sind nicht nur stark von der wirtschaftlichen Internationalisierung betroffen, sondern sie tragen auch dazu bei. Grundsätzlich betrifft die Globalisierung alle Banken, wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß, was abhängig von Geschäftsmodell, Aktivitätsfeldern und Risikopolitik ist. Auch Genossenschaftsbanken bleiben von diesen Entwicklungen nicht unberührt. Allerdings bewirkt die Arbeitsteilung in der FinanzGruppe, dass einzelne Akteure der Gruppe mit stärker internationalen Aktivitäten befasst sind als die Genossenschaftsbanken vor Ort. Dies betrifft vor allem die Aktivitäten der Internationalisierung, während die Betroffenheit auch die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt sowie die Primärbanken verspüren. Das vorliegende Arbeitspapier nähert sich dieser komplexen Thematik, indem Indikatoren identifiziert werden, die die aktive Internationalisierungsaktivitäten von Banken abbilden und solche, die deren Globalisierungsbetroffenheit zum Ausdruck bringen. Dabei wird der Schwerpunkt auf Genossenschaftsbanken in ihrem Zusammenwirken mit Zentralbanken und Verbundunternehmen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe gelegt.

📖 Christian Golnik

Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten – Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 161, März 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 162 Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen – Erste spieltheoretische Überlegungen

Dem Kooperationsmanagement stehen mittlerweise gut geeignete Instrumente und Mechanismen zur Verfügung, die zur Koordination der Aktivitäten der Kooperationspartner eingesetzt werden können. Eines dieser Instrumente ist der Einsatz kooperativer Verrechnungspreise, die den Austausch von Teilleistungen sowie anderen Elementen steuern können. Die Verrechnungspreise haben nicht nur Einfluss auf die Verteilung der Kooperationsrente, sondern auch auf

deren Höhe. Das vorliegende Arbeitspapier setzt sich nicht nur mit den Besonderheiten von Verrechnungspreisen in Kooperationen auseinander, sondern es leitet in einem vorerst engen Modellrahmen einer vertikalen Kooperation ihre Bestimmtheit und ihre Höhe ab. Als Referenzsituation wird ein vertikal integriertes Unternehmen herangezogen. Es können bereits wichtige Ergebnisse vorgelegt werden, die Besonderheiten der Entscheidungssituation in Kooperationen (z.B. asymmetrische Machtverteilung, Bedeutung von Vertrauen, Kontrollmöglichkeiten, technische Infrastrukturen, Informationsprobleme) berücksichtigen sowie darauf aufbauend für kooperationsmanagementorientierte Empfehlungen.

📖 Carsten Elges

Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen – Erste spieltheoretische Überlegungen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 162, März 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 163 Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken – Eine Analyse der Umwelt

Banken im Allgemeinen und Genossenschaftsbanken im Speziellen sehen sich aktuell großen Herausforderungen gegenüber. Markante Entwicklungen der sie beeinflussenden Umwelt legen strategische Weichenstellungen nahe, die derzeit verstärkt getroffen werden. Zu solchen Entscheidungen zählen interne Maßnahmen der Banken zu Effizienz- und Ertragsteigerungen sowie Kostensenkungen, die Mitwirkung an gemeinsamen Maßnahmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, Kooperationen und Fusionen. Das vorliegende Arbeitspapier setzt sich mit den aktuellen Herausforderungen auseinander, denen sich Genossenschaftsbanken gegenübersehen und die sie nicht selbst geschaffen haben und nicht unmittelbar beeinflussen können. Sie stammen aus dem Umfeld der Banken und legen eine möglichst aktive und zeitnahe Anpassung von Strategien und Strukturen der Genossenschaftsbanken nahe. Dies gilt vor allem, aber nicht nur, für die kleineren Banken. Frau Arts beginnt ihre Untersuchung mit einer Umwelt- und Betroffenheitsanalyse der Genossenschaftsbanken und differenziert regulatorische, ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und prüft die Betroffenheit der Genossenschaftsbanken durch diese.

Vanessa Arts

Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken – Eine Analyse der Umwelt, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 163, März 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 164 Marktdisziplin in geschlossenen Girosystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland

Es ist eine intensiv diskutierte Frage, ob es nur die großen Banken sind, die mit ihrem Verhalten den Bankenmarkt im Speziellen und das Finanzsystem im Allgemeinen destabilisieren können. Bergen auch kleinere Banken, die in Verbünden zusammenarbeiten und ein jeweils ähnliches Geschäftsmodell verwirklichen, systemisch Risiken? Und wenn ja, existieren Mechanismen, die als Korrektiv den dann zu befürchtenden Folgen entgegenwirken können? Dieser sehr aktuellen und für die Bankenregulierung sehr relevanten Thematik widmet sich das vorliegende Arbeitspapier. Es untersucht, ob die speziellen Governancestrukturen der Genossenschaftsbanken diese disziplinieren können und welche Effekte in diesem Fall auf die Verbundstabilität zu erwarten sind. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Identifikation von Monitoringmechanismen und Stabilitätseffekten. Dieses Arbeitspapier bereitet eine umfangreiche empirische Analyse dieser Zusammenhänge vor, die in Kürze publiziert wird.

Susanne Günther

Marktdisziplin in geschlossenen Girosystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 164, März 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 165 Die Governance von Verbundgruppen – Problem- und Handlungsfelder

Verbundgruppen sind in organisations- und institutionenökonomischer Hinsicht sehr interessante Gebilde. Aktuell wirken die Rahmenbedingungen herausfordernd und es gilt, sich mit strategischen Weichenstellungen auseinanderzusetzen. Was sind Verbundgruppen und was zeichnet sie aus? Wovon ist die Governance der Verbundgruppen abzugrenzen und über welche Kanäle wirken die strukturellen Entwicklungen unserer Zeit auf sie, welche Antworten haben sie bisher gefunden?

Dies sind Fragen, mit denen sich das vorliegende Arbeitspapier auseinandersetzt. Es zeigt die Komplexität der Governance von Verbundgruppen auf, die spezielle Anforderungen an das Management stellt. Dies gilt im Hinblick auf die Organisation der Wertschöpfung und gemeinsamer Leistungen ebenso wie für die Optimierung der Arbeitsteilung der Akteure und die Konkretisierung der Entwicklungsstrategie. Im Fokus der Überlegungen stehen die Ableitung von Problem- und Handlungsfeldern.

📖 Katrin Schlesiger

Die Governance von Verbundgruppen – Problem- und Handlungsfelder, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 165, April 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 166 Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen – Ein mögliches Zukunftskonzept?

Verbundgruppen sind spezielle Kooperationen von selbständig bleibenden Unternehmen, die mit einem Zentralunternehmen zusammenarbeiten, das für sie Leistungen organisiert. Sie zeichnen sich durch eine große Vielfalt aus. Diese kann in der gesellschaftsrechtlichen Institutionalisierung ebenso zum Ausdruck kommen wie in den internen Governancemerkmalen, z. B. dem Grad der Verbindlichkeit oder der Bedeutung der Zentrale. Ein weiteres unterscheidendes Merkmal ist die Palette der Leistungsangebote, die die einzelnen Gruppen anbieten. Auch viele Verbundgruppen stehen vor größeren Herausforderungen, die wettbewerbswirksam sind, z. B. die Digitalisierung der Wertschöpfung oder des Vertriebs. In diesem Umfeld stellt sich für die einzelnen Gruppen jeweils die Frage wie darauf zu reagieren ist. Seit längerem wird empfohlen, Systemmarken aufzubauen, die einen positiven Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Gruppen und ihrer Mitglieder schaffen könnten. Das vorliegende Arbeitspapier setzt sich mit diesem Instrument und seiner Problemlösungsfähigkeit für Verbundgruppen im Detail auseinander und prüft Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren.

📖 Katrin Schlesiger

Die Einführung von Systemmarken in Verbund-gruppen – Ein mögliches Zukunftskonzept? Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 166, April 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 167 Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken – Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor

Es ist eine sehr intensive Diskussion, welchen Banken und Bankengruppen systemische Risiken inhärent sind, die – einmal aktiviert – das Finanzsystem insgesamt destabilisieren können. Es stellt sich die Frage, ob auch kleinere Banken, die ein homogenes Geschäftsmodell sowie die spezialisierte Arbeitsteilung in einem Verbund auszeichnet, in der Lage sind, unter bestimmten Voraussetzungen zu destabilisieren. Es gilt dann stabilisierende und destabilisierende Faktoren gegeneinander abzuwägen. Dabei spielen mögliche Faktoren der Marktdisziplinierung ebenso eine Rolle wie die Eigentümerstruktur und die Möglichkeiten eines Peer Monitorings. Solche Facetten stellen sich bei Genossenschaftsbanken besonders spezifisch dar und stehen im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung, deren Ergebnisse in diesem Arbeitspapier vorgestellt werden. Dieses schließt an die theoretische Analyse dieser Zusammenhänge aus Arbeitspapier 164 an. Die Ergebnisse zeigen z.B., dass die genossenschaftlichen Zentralbanken aktiv Peer Monitoring ausüben und dass die genossenschaftlichen Spezifika eine Rolle für die Bedeutung der stabilisierenden und destabilisierenden Faktoren ausüben.

Susanne Günther

Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken – Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 167, April 2016, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 118 Mergers & Akquisitionen und Kooperationen als alternative Formen des externen Unternehmenswachstums Entwicklung eines anwenderorientierten Entscheidungs-Tools zur Wahl des optimalen Wachstumsweges

Die Strategien der Unternehmensentwicklung und die Instrumente ihrer Umsetzung haben sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich ausdifferenziert. Neben internen Wachstumsstrategien und internen organisatorischen Maßnahmen haben externe Wachstumsstrategien deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Entscheidung zwischen diesen grundsätzlichen Vorgangsweisen hat weitreichende Konsequenzen, insbesondere hinsichtlich

der Managementaufgaben. Entscheidungskriterien sind erforderlich, um eine Unterscheidung zwischen M&A-Transaktionen und Unternehmenskooperationen zu ermöglichen. Zu suchen ist also nach Möglichkeiten der Operationalisierung solcher Entscheidungen sowie nach möglichst standardisierten Tools, die entsprechende Entscheidungen unterstützen können. Dieser Aufgabe stellt sich der vorliegende Band. Er sucht ein geeignetes entscheidungstheoretisches Verfahren zur Entscheidungsunterstützung und adaptiert es für die konkrete Entscheidungssituation. Das auf diese Weise gefundene Tool bietet sich als Grundlage und Konkretisierung für die Unternehmensentwicklungsstrategie an.

Axel Roßdeutscher

Mergers & Akquisitionen und Kooperationen als alternative Formen des externen Unternehmenswachstums. Entwicklung eines anwenderorientierten Entscheidungs-Tools zur Wahl des optimalen Wachstumsweges, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 118, Aachen: Shaker, 2016, 266 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 119 Exogene und endogene Regeln auf der Ebene einer Genossenschaftsbank Eine Betrachtung am Beispiel der Risikohandhabung

Wie in allen Unternehmen werden Entscheidungen und Geschehnisse in Banken durch Regeln gesteuert. Banken zeichnen sich dabei durch eine besonders hohe Regulierungsintensität aus, die sich in Entscheidungsinhalten und Freiräumen in der Geschäftspolitik niederschlagen. Die Handhabung des Risikos in Banken ist also eine sehr zentrale Herausforderung. Für Genossenschaftsbanken stellt sich nicht nur das Thema der Regeln, sondern auch jenes der Risikohandhabung auf eine besondere Weise. Dies folgt erstens dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell und zweitens der organisatorischen Einbindung von Genossenschaftsbanken in die genossenschaftliche FinanzGruppe. Diese organisiert teils die Umsetzung der Regeln für die einzelne Genossenschaftsbank durch die gemeinsame Schaffung von Infrastrukturen sowie durch die gemeinsame Lösungssuche in Projekten. Wie also sieht die Risiko-Governance einer Genossenschaftsbank aus, durch welche Regeln wird sie beeinflusst und welche Freiheitsgrade bleiben bei der Formulierung und der Anwendung dieser Regeln? Diese Aspekte bilden den Inhalt des vorliegenden Bandes. Die Untersuchung von Umfang und Intensität der Risiko-Regeln ist vor allem deswegen von großer Bedeutung, weil sich nicht nur herausstellt, dass die Regelungsdichte zugenommen hat, sondern auch wie das Zusammenwirken interner und externer Regeln in den Genossenschaftsbanken erfolgt.

Lars Völker

Exogene und endogene Regeln auf der Ebene einer Genossenschaftsbank. Eine Betrachtung am Beispiel der Risikohandhabung, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 119, Aachen: Shaker, 2016, 280 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 120 Partizipation der Genossenschaftsmitglieder am Erfolg Beispielhaft dargestellt an einer IT-Dienstleistungsgenossenschaft

Die Organisation und Produktion von IT-Dienstleistungen mit ihren speziellen Merkmalen erfolgt nicht selten und seit langem in Genossenschaften. Größen- und Netzwerkeffekte legen dies nahe. Manche der IT-Dienstleistungsgenossenschaften wurden von Mitgliedern gegründet, die ihre Leistungen an Kunden erbringen und für die die Dienstleistung der Genossenschaft eine Vorleistung für ihre eigene Tätigkeit darstellt. Gerade, wenn solche IT-Dienstleistungsgenossenschaften bereits länger aktiv sind, stellt sich häufig die Frage der Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen, die sich durch die Digitalisierung und andere Entwicklungen herausbilden. Zusätzlich können von den Mitgliedern selbst Wünsche ausgehen, die sich auf die konkrete Schaffung des genossenschaftlichen MemberValues beziehen und die einzelne Regeln der genossenschaftlichen Wertschöpfung und damit der Entstehung des MemberValues oder seiner Verteilung auf die einzelnen Mitglieder beeinflussen. Im vorliegenden Band wird eine solche Konstellation mit ihren Hintergründen, Ausgestaltungsmöglichkeiten und Konsequenzen untersucht. Konkret geht es um die Ausweitung des Dienstleistungsangebots der Genossenschaft an externe Kunden sowie die Kunden ihrer Mitglieder.

Mona Haarmann

Partizipation der Genossenschaftsmitglieder am Erfolg Beispielhaft dargestellt an einer IT-Dienstleistungsgenossenschaft, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 120, Aachen: Shaker, 2016, 164 S., 19,80 €.

Pinnwand

Kathrin Schlesiger hat im Mai ihre Promotion abgeschlossen. In ihrer Arbeit hat sie sich mit den Strukturen und dem Management von Verbundgruppen beschäftigt. Kathrin Schlesiger war seit April 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen und wird ihre Arbeit bei einer Unternehmensberatung fortsetzen.

Seit Februar 2016 sind Nils Herbold und Patrick Koeßler studentische Mitarbeiter am IfG. Beide studieren VWL im Master an der Universität Münster.

Ende Dezember haben Annika Frilling und Ann-Kathrin Hörster mit dem Ende des Studiums das IfG verlassen. Annika Frilling studierte BWL im Bachelor und war seit März 2014 im Team der IfG-Studenten. Ann-Kathrin Hörster studierte VWL im Master und wurde im November 2014 Studentische Mitarbeiterin am IfG.

Ebenfalls aufgrund der Beendigung ihres VWL-Masterstudiums verließen Ende März 2016 Christina Bremer und Jorina Lehmann das Institut für Genossenschaftswesen. Christina Bremer war seit September 2013 und Jorina Lehmann seit Januar 2015 im IfG-Studierendenteam.

Im Fokus

Helikoptergeld

Nun kommt Milton Friedman wieder zu Ehren und ins Gespräch. Welche Wirkungen hat eine Geldmengenerhöhung auf Sozialprodukt und Preisniveau? Wovon hängt die Aufteilung der Wirkungen auf diese beiden Zielgrößen ab? Über welche Kanäle wälzen sich die monetären Impulse der Notenbanken durch das Banken- und Finanzmarktsystem? Wie verändern einzelne ihrer Maßnahmen die Zentralbankbilanz? Entstehen unintendiert distributive Effekte? Diese Fragen analysierte Milton Friedman (1969, S. 4f) seinerzeit unter ganz bestimmten „Versuchsbedingungen".

„Let us suppose now that one day a helicopter flies over this community and drops an additional $1,000 in bills from the sky, which is, of course, hastily collected by members of the community. Let us suppose further that everyone is convinced that this is a unique event which will never be repeated." In diesem Umfeld rief das zusätzlich gedruckte und verstreute Zentralbankgeld Inflation hervor, ohne auf seinem Umweg über Finanzintermediäre gebremst zu werden oder Spuren zu hinterlassen: keine Kreditvergabe, kein Kauf von Wertpapieren, keine Bonitätsprüfung, keine Zinsen.

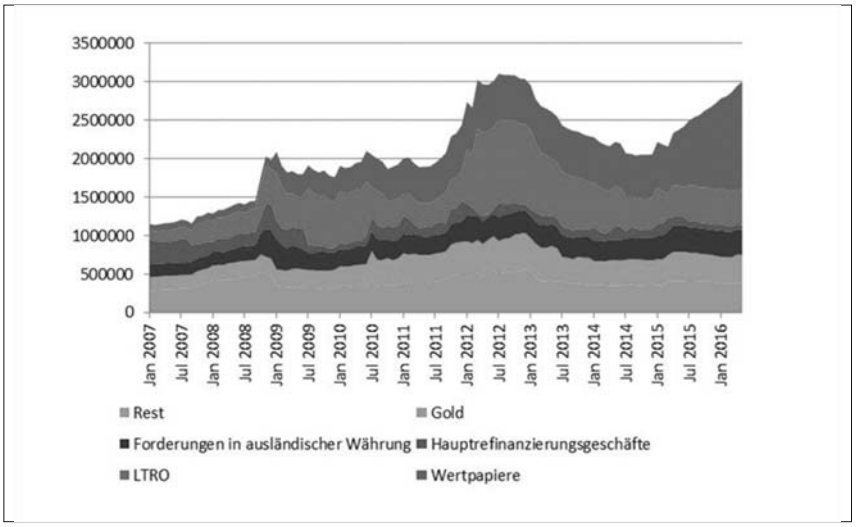
„Let us suppose now that one day a helicopter flies..."

Geld vom Himmel

Diese Lehrbuchfiktion diente Milton Friedman der Illustration der realwirtschaftlichen Neutralität des Geldes und dass es sich bei Inflation um ein monetäres Phänomen handelt. Empfohlen hat er eine solche inflationsfördernde Maßnahme jedoch nicht. Die Überlegungen Friedmans enthielten Annahmen darüber ob und wie (einmalig, kontinuierlich) der unerwartete Geldsegen von oben ausgegeben werden würde. Zusätzlich wurden die Geldscheine direkt an die Geldletztverwender – also die Nichtbanken – ausgeschüttet. Leistungstransaktionen lagen dem zusätzlichen Geld nicht zugrunde. Dies sind drei wichtige Aspekte, die es zu beachten gilt, wenn man sich in der aktuellen Diskussion auf Milton Friedman beruft: Transferzahlungen (1), direkt an die Bevölkerung (2), direkt aus der Notenpresse (3). Wichtig ist ebenso, dass Friedman die Transaktionen zwischen Notenbanken und Geschäftsbanken, die der Schaffung des Geldes zugrunde liegen, und die Verbuchung in der Zentralbankbilanz, also ihre Ausweitung, in diesem Zusammenhang nur am Rande thematisiert hat.

Staatliche Transfers

Diese beiden letzten Aspekte sind jedoch wichtige Elemente in der aktuellen Diskussion. Sie ergänzen die Elemente von Friedmans Helikoptergeld wesentlich. Aufgegriffen wurde die Helikopterparabel bereits 2002 von Ben Bernanke. Er empfahl Japan über eine umfassende Steuersenkung in Kombination mit dem Ankauf staatlicher Schuldtitel durch frisch gedrucktes Geld die anhaltende Deflation zu bekämpfen. Dadurch entsteht eine Verbindung mit einer der Geldschöpfung zugrundeliegenden Transaktion, die auch in der Zentralbankbilanz zu verbuchen ist. Kurzfristige



Struktur der EZB-Bilanz – Aktiva

Schuldpapiere sollten vom Staat emittiert werden, während die Notenbank damit die Aktivseite ihrer Bilanz verlängert und im Gegenzug Zentralbankgeld schafft. Die Verbindung der Geldpolitik mit dem Staatshaushalt und seiner Finanzierung wird so zum wesentlichen Element des Helikoptergeldes. Noch deutlicher argumentiert Willem Buiter 2014, wenn er in der aktuellen Situation eine direkte Konsumförderung über staatliche Transfers an die Nachfrager und Investitionen in die Infrastruktur, finanziert durch den Kauf von Staatsanleihen durch die EZB, für angemessen hält und argumentiert, dass das Verbot der direkten Staatsfinanzierung durch die Notenbank ohnehin zu hinterfragen sei.

Umgehung der Banken

Aktuell sei es notwendig, den Banken ihre kreditpolitischen Spielräume zu nehmen, weil ihre Liquidität ohnehin nicht bei konsumierenden und investierenden Menschen ankommen würde, sondern letztlich nur Finanzmarktblasen aufbauen würde. Diese Spirale sei zu durchbrechen und die direkte Versorgung mit Helikoptergeld die Lösung, um sowohl den Konsum als auch die Investitionen im privaten und öffentlichen Sektor anzuregen. So argumentiert etwa auch der ehemalige Chef der britischen Finanzmarktaufsicht Adair Turner. Politiker, Ökonomen, Banker sowie Kommentatoren ließen in den vergangenen Monaten mit Vorschlägen für ein Helikoptergeld aufhorchen. So fordert Jeremy Corbyn (Labour Party) ein PQE (People's Quantitative Easing) – eine direkte Bürgerfinanzierung durch die Zentralbank. Der Oxford-Ökonomieprofessor John Muellbauer will allen Erwachsenen der Eurozone mit einer Sozialversicherungsnummer 500 Euro zukommen lassen. In anderen Gedankenspielen wurde errechnet, dass jedem Bürger der Eurozone gar 3000 Euro überwiesen werden könnten, wenn berücksichtigt wird, dass für die EZB-Notprogramme eine Billion Euro vorgesehen werden. Nordea, ein skandinavisches Finanzunternehmen, schätzt 1300 Euro für jeden in der Eurozone als angemessen ein. Und auch Larry Summers, der ehemalige US-Finanzminister, wirbt in zahlreichen Vorträgen für direkte Geldspritzen an die Geldverwender auf der Grundlage staatlicher Schuldtitel.

„Whatever it takes"?

Überraschen kann es nicht, dass das Helikoptergeld gerade jetzt diskutiert wird. Die außergewöhnliche und äußerst expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank hat nicht die beabsichtigten inflationären und die Realwirtschaft stimulierenden Wirkungen erzielt und ist sukzessive weiter gelockert worden, auch unter Einbezug unkonventioneller Instrumente und Maßnahmen. Dies gilt auch für Japan. Das Helikoptergeld sollte also auch unter dem Gesichtspunkt gesehen werden, dass ehemalige geldpolitische Tabus zunehmend ihre Unangreifbarkeit verlieren. Die einzelnen Bausteine der aktuellen Vorschläge für das Helikoptergeld können folgendermaßen zusammengefasst werden: (1) eine möglichst direkte Versorgung der Geldverwender mit zusätzlichem Geld, um Ausmaß und Geschwindigkeit der Wirkung zu erhöhen und die Streuverluste durch das Bankensystem zu verhindern. (2) Staatliche Transferzahlungen, Steuersenkungen oder direkte Ausgaben des Staates als ökonomische Grundlage der Versorgung mit zusätzlichem Geld, das zu zusätzlichen Ausgaben führen soll, weil sich die Menschen dann als vermögender einschätzen. (3) Eine enge Verbindung zwischen Geldschöpfung und Staatshaushalt unter Einbeziehung der direkten Staatsfinanzierung durch die Notenbank. Sowohl die Monetisierung der bestehenden Staatsverschuldung als auch die Fi-

nanzierung (zusätzlicher) Ausgabenprogramme sind Teil des Helikoptergeldes.

Glasperlenspiele?

Es wird gemutmaßt, ob in der Europäischen Zentralbank über „Helikoptergeld" gesprochen wird, was ihr Präsident tatsächlich meint, wenn er es als „ein sehr interessantes Konzept" einschätzt und wer die Thematik überhaupt losgetreten hat und was wir zu erwarten haben. Andere Mitglieder des EZB-Direktoriums (Peter Praet, Vitor Constâncio) haben sich inzwischen sowohl relativierend als auch bestätigend geäußert, was die Einschätzung nicht erleichtert. Es stellt sich die Frage, über welche Kanäle Helikoptergeld überhaupt entstehen und wirken kann. Grundsätzlich können dies die Geschäftsbanken, die EZB selbst oder der Staat sein, womit Unterschiede in zentralbankbilanztechnischer Hinsicht sowie in der Dominanz der handelnden Akteure verbunden sind.

Variante 1: Finanzintermediäre behalten ihre Geldschöpfungsfunktion

Im aktuellen Modus der Geldversorgung würde man verbleiben, wenn wie bisher auch zusätzliches Geld über die Banken in Umlauf gebracht würde, diesen jedoch von Staat oder Zentralbank Vorgaben gemacht oder Anreize geboten würden, Kredite möglichst unmittelbar an Unternehmen mit bestimmten Merkmalen oder an private Haushalte zu vergeben. Im Vordergrund würde die direkte Adressierung von ausgabenaffinen Nichtbanken stehen. Die Transaktionen zwischen Banken und Zentralbank könnten auch Staatspapiere beinhalten. Die Gegenbuchungen auf der Aktivseite der Zentralbankbilanz wären die üblichen Positionen und könnten Refinanzierungs- oder Wertpapiertransaktionen sein. Zum Helikoptergeld würde das auf diese Weise in Umlauf gebrachte zusätzliche Zentralbankgeld erstens durch den indirekten Verwendungsdruck sowie durch die Ausweitung der notenbankfähigen Wertpapiere auf neu geschaffene Staatstitel. Die Transformation der Geldversorgung in ein neues Regime wäre also eine fließende. In dieser Variante des Helikoptergeldes würden die einzelwirtschaftlichen Spielräume der Finanzintermediäre in der Geldversorgung zugunsten von Zentralbank und/oder Staat eingeschränkt. Ob die Unabhängigkeit der Zentralbank eingeschränkt würde, hängt davon ab, ob sie es ist, die entsprechende Maßnahmen einführt oder der Staat sie regulatorisch vorgibt. Bei dieser Variante tritt die Transferkomponente in den Hintergrund und würde ggf. auf die Subventionierung erwünschter Kredite reduziert. Es sei daran erinnert, dass die beiden letzten EZB-Maßnahmenbündel nicht nur Anreize für die Banken enthielten, Kredite an die mittelständische Wirtschaft und private Haushalte zu vergeben, sondern zuletzt auch Prämien für eine Ausweitung der Kreditvergabe (TLTRO II). Jene Kategorien von Papieren, für die Banken Geld von der EZB erhalten, wurden sukzessive ausgeweitet. Sie enthalten auch staatliche Titel, bislang ist jedoch ausschließlich der Sekundärmarkt einbezogen. Es scheint also nur ein kleiner Schritt zu sein bis zur direkten Staatsfinanzierung durch die EZB (siehe dritte Variante). Auch die direkte Finanzierung von Unternehmen über Unternehmensanleihen, die inzwischen praktiziert wird, kommt bereits ohne Banken aus.

Variante 2: Die Zentralbank als dominanter Akteur

Sollen Banken und Finanzmärkte jedoch aus der Versorgung mit zusätzlichem Geld ausgeklammert werden, bietet es sich an, den Nichtbanken direkt Konten bei der Zentralbank einzurichten, über die sie unmittelbar verfügen können und die mit entsprechenden Beträgen ausgestattet werden. So erfolgt die Geldschöpfung direkt und unmittelbar „am Adressaten". Als Gegenbuchung in der Zentralbankbilanz entsteht entweder eine (ev. nicht einlösbare) Forderung gegenüber Nichtbanken oder gegenüber dem Staat. Der Transferaspekt ist in dieser Variante des Helikoptergeldes ein unmittelbarer. Die zugrundeliegende ökonomische Transaktion, die sich in der Zentralbankbilanz niederschlägt, kann völlig fehlen, wenn eine unabhängige Zentralbank sich zu einem solchen Schritt entscheidet. Sie kann jedoch auch zum staatlichen Instrument werden, was sich dann in der Zentralbankbilanz in der Erhöhung der Forderungen gegenüber dem Staat zeigen würde. Es liegt also eine (fiktive oder tatsächliche) Transaktion zwischen Staat und Zentralbank zugrunde. Dies gilt auch, wenn die EZB das zusätzliche Geld nicht direkt den Nichtbanken zur Verfügung stellen würde, sondern den

Betrag an den Finanzminister überweist.

Variante 3: Der Staat dominiert die Geldversorgung

Dies ist bereits der Übergang zur dritten Variante des Helikoptergeldes: Zusätzliches Geld wird an den Staat ausgeschüttet, das dieser über Steuersenkungen, oder Transferzahlungen an die Nichtbanken weiterleitet oder selbst ausgibt. Die Gegenbuchung in der Zentralbankbilanz sind die Forderungen an den Staat, also die heute noch nicht praktizierte direkte Staatsfinanzierung zusätzlich zur bereits umgesetzten Monetisierung von Staatsschulden (indirekte Staatsfinanzierung) im Rahmen des Quantitative Easing. Die Zentralbank wird auf diese Weise zum „spender of last resort". Tendenziell wird davon ausgegangen, dass der Staat die in der Zentralbankbilanz an ihn ausgewiesenen Forderungen nie einlöst. Unterschiedliche Formen der sich in der Zentralbankbilanz niederschlagenden Transaktionen zwischen Staat und Zentralbank werden vorgeschlagen. So könnte die Zentralbank den Schuldendienst des Staates sowie am Ende der Laufzeit die Tilgung übernehmen. Sie könnte zusätzlich und fortwährend neu emittierte Staatsanleihen kaufen und den Schuldendienst übernehmen. Sie könnte aber auch alle Staatsschulden aufkaufen, in ihre Bilanz einstellen und durch zinslose Kredite mit ewigen Laufzeiten an den Staat ersetzen, was für den Staat wie ein Schuldenschnitt wirken würde. Schließlich könnten die Forderungen an den Staat einfach abgeschrieben werden. Es kommt dadurch zu einer vorübergehenden oder dauerhaften Ausweitung der Zentralbankbilanz, auf deren Aktivseite die Forderungen an den Staat zunehmen. Nicht überraschend wird bei der Einschätzung dieses Tatbestandes argumentiert, dass den Forderungen der Zentralbank die Verbindlichkeiten des Staates gegenüberstehen und nur die konsolidierte Gesamtbilanz von Relevanz wäre. Ob der Staat den Zinsendienst an die Zentralbank leisten würde oder nicht, hätte nur Auswirkungen auf die Seigniorage, die ohnehin beim Staat landen würde. Schließlich könne eine Zentralbank auch mit negativem Eigenkapital existieren ohne dass sie liquidiert werden müsste.

Vermischung von Geld- und Finanzpolitik

Ein solches Regime entspricht nicht der aktuellen Rechtslage, dennoch wird es munter erörtert. Wie ist die Unabhängigkeit der Zentralbank in einem solchen Fall einzuschätzen? Sie kann von einer dominanten Regierung zu dieser Praxis gezwungen werden oder sie kann von sich aus „völlig unabhängig" den Fiskus von den Vorzügen eines solchen Regimes überzeugen. Jedenfalls muss eine enge Koordination von Geldpolitik und Finanzpolitik praktiziert werden. Anders formuliert: Es kommt zu einer konsequenten Vermischung von Geld- und Finanzpolitik, in der die Geldpolitik faktisch der Fiskalpolitik untergeordnet ist. So argumentiert Adair Turner etwa mit einer klaren Arbeitsteilung: Die Zentralbank entscheidet über Ausmaß und Dauer der Monetisierung, der Fiskus bestimmt wie und an wen die Geldversorgung erfolgt. Willem Buiter relativiert Gefahren für die Unabhängigkeit der Notenbank, könnte diese doch auch Nein zum Ansinnen des Finanzministers sagen.

Geldordnung der Zukunft?

Viele Aspekte und Details des Helikoptergeldes können hier nicht angesprochen werden und sind ungeklärt. Von ihnen wird es abhängen, ob ein solches Experiment überhaupt und in

welcher der skizzierten Varianten es konsensfähig wäre. Dies beinhaltet Themen wie die Aufhebung des Verbots der direkten Staatsfinanzierung durch die Notenbank. Kaum beachtet wurden bei den Vorschlägen des Helikoptergeldes bisher die institutionelle und die politische Realität der Europäischen Währungsunion. Ebenso wenig kann eingeschätzt werden wie die Bevölkerung auf Helikoptergeld reagieren und welche Erwartungen sie bilden würde (z.B. hinsichtlich Inflation und zukünftigen Belastungen). Diese Reaktionen entscheiden aber darüber, ob die erwünschten inflationären Wirkungen überhaupt entstehen würden. Wie wird mit der resultierenden Staatsverschuldung umgegangen, wenn sie im schlimmsten Fall nur mehr auf der Aktivseite der Zentralbankbilanz aufscheint? Wie wird das Helikoptergeld wieder eingesammelt, wenn das Inflationsziel erreicht ist oder unterbleibt dieses? Ist es ein erster Schritt in eine Geldordnung, in der nicht nur zusätzliches, sondern jegliches Geld zum Helikoptergeld wird? Eine Geldordnung, die die Möglichkeit zur Emission von Helikoptergeld zulässt, würde sich von der heutigen nicht nur graduell unterscheiden. Sie müsste vielmehr ohne alle jene Elemente auskommen, die in der Vergangenheit das Vertrauen in Geld geprägt haben.

Information

Dieser Beitrag wurde am 17. April 2016 mit geringfügigen Änderungen als Blogbeitrag in Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal veröffentlicht: http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=19124

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

Benutzte Literaturquellen:

Bernanke, Ben (2002): Deflation: Making Sure „It“ Doesn't Happen Here, The Federal Reserve Board: Remarks before the National Economists Club, Washington, D.C., November 21, 2002, https://www.federalreserve.gov/boarddocs/Speeches/2002/20021121/default.htm

Buiter, Willem (2014): The Simple Analytics of Helicopter Money: Why It Works – Always, Economics. The Open Access, Open Assessment E-Journal, Vol. 8, 2014-28, August 21, http://willembuiter.com/helifinal.pdf

Draghi, Mario (2016): Introductory statement to the press conference (with Q&A), Frankfurt am Main, 10 March 2016, https://www.ecb.europa.eu/press/pressconf/2016/html/is160310.en.html

Friedman, Milton (1969): The Optimum Quantity of Money, in: The Optimum Quantity of Money and other Essays, Chicago, S. 1-50.

Naumer, Hans-Jörg (2016): Helikoptergeld: Wie es funktionieren soll, Ökonomenstimme, 4. April 2016, http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2016/04/helikoptergeld-wie-es-funktionieren-soll/

Seith, Anne: Operation Hubschrauber, Der Spiegel 2/2015, S. 66–67, http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/131147810

Sinn, Hans-Werner (2016): Gefährliches Helikopter-Geld, FAZ, 31.3.2016, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/hans-werner-sinn-haelt-ezb-helikoptergeld-fuer-keine-option-14150165.html

Turner, Adair (1915): Between Debt and the Devil: Money, Credit, and Fixing Global Finance, Princeton

Das aktuelle Stichwort

Nachhaltige Geldanlagen

Welche Marktpotenziale zeichnen sich ab?

Der Markt für nachhaltige Geldanlagen wächst, wenn aktuelle Aufstellungen sowie Banken- und Unternehmensinformationen – z.B. in Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten – zugrunde gelegt werden. Längst sind solche assets zwar ein Thema bei institutionellen und privaten Anlegern, Banken sowie in Politik und Medien. Doch über die Jahre waren nicht nur die Zuwächse bei Angebot und Nachfrage überschaubar, sondern auch die Definition und Abgrenzung, welche Vermögenswerte in diese Kategorie einzuordnen seien, waren intransparent, widersprüchlich und nicht eindeutig. Mit dem Zuwachs des Marktsegments der nachhaltigen Geldanlagen schärfen sich nicht nur seine Konturen, sondern auch die Ausdifferenzierung nachhaltiger Anlagestrategien sowie spezialisierte Akteure, die sich damit beschäftigen.

Auch heute noch sind wichtige Abgrenzungsfragen jedoch nicht geklärt und allmählich entstehende Statistiken für längere Zeiträume lückenhaft. Marktpotenziale werden kontrovers eingeschätzt, das aktuelle Marktvolumen ist nicht eindeutig festzumachen. Was zu den nachhaltigen Geldanlagen gezählt wird, hat sich im Zeitablauf eher aus der Empirie heraus entwickelt. In nachhaltige Geldanlagen in einem sehr allgemeinen Sinne wurden Wertpapiere bereits eingeordnet, wenn neben den klassischen Anlagekriterien Liquidität, Rentabilität und Risiko zusätzliche Kriterien herangezogen wurden, die soziale, ethische oder ökologische Elemente aufweisen. Im Kern wurde einerseits vom Nachhaltigkeitsbegriff mit einer Betonung der ökonomischen und sozialen Komponenten ausgegangen. Dies war eine erste positive Abgrenzung, während andererseits bestimmte Anlagen ausgeschlossen wurden, deren Emittenten in Geschäften engagiert waren, die als unethisch eingeschätzt wurden, so z.B: die Produktion von Waffen, Arbeitsrechts- oder Menschenrechtsverletzungen. Nachhaltigkeit und/oder ein als ethisch eingeschätztes Verhalten bilden also die grundlegenden Definitionsmerkmale.

Zusätzliche Impulse

Zusätzliche Impulse erhielten die aktive und passive Beschäftigung mit nachhaltigen Geldanlagen sowohl durch die rechtlichen Vorgaben bezüglich der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten als auch durch die Beschlüsse der UN-Klimakonferenz in Paris Ende des Jahres 2015. Diese Entwicklung kann sehr gut demonstrieren, dass die Thematik zahlreiche Facetten aufweist. Manche Anleger sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und fragen entsprechende Titel nach, vor allem wenn zusätzlich keine (größeren) Abstriche bei der Rendite hinzunehmen sind. Seit langem gibt es zudem Finanzinstitute, die auf solche Titel spezialisiert sind, zunehmend werden Themenfonds aufgelegt, die – ausschließlich oder auch – nachhaltige Titel enthalten. Auch Finanzinstitute selbst können initiativ werden, sei es einzelwirtschaftlich motiviert oder als Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung oder aus Gründen der Reputation. Dies spiegelt sich in den Eigenanlagen wider oder in der Auswahl von Kunden, dies vor allem bei Vermögensverwaltern.

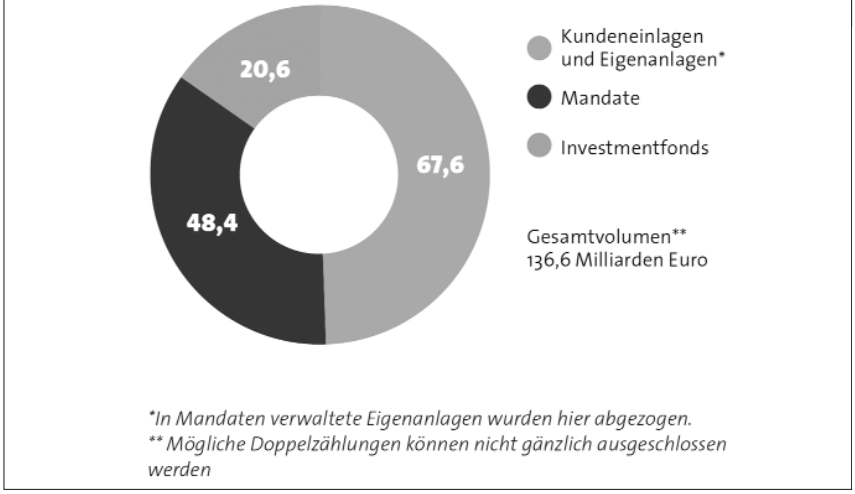
Vielfältige Facetten

Doch die Thematik der nachhaltigen Geldanlagen weist inzwischen weitere Facetten auf. So entscheiden manche Investoren und Vermögensverwalter sowie andere Finanzinstitute ganz explizit danach, ob sie Gelder in Unternehmen oder Branchen investieren auch danach, ob sich diese nach-

haltig oder auf eine andere Art und Weise gesellschaftlich verantwortungsbewusst verhalten. Ein Beispiel sind klimafreundliche Investitionen oder „grüne Anlagen“. Andererseits werden Titel von Kapitalnehmern aus den Portfolios entfernt, die gesetzliche Vorgaben verletzen oder gegen international vereinbarte Regeln verstoßen, es werden also Desinvestitionen durchgeführt. Berücksichtigt kann ebenso werden, ob Investoren oder ihren Agenten Möglichkeiten eingeräumt werden, im Rahmen ihrer Investition nachhaltiges Verhalten zu fördern oder zu erzwingen. Zusätzlich werden Inhalt und Qualität des Risikomanagements der Schuldner berücksichtigt, um die Absicherung der Risiken einschätzen zu können, die aus nicht nachhaltigen Strategien entstehen können. Solche Schwerpunkte setzen inzwischen auch Ratingagenturen und diverse Berater, die speziell das nachhaltigkeitsorientierte Verhalten von Emittenten bewerten oder dieses dokumentieren und darüber informieren. Es kann also festgehalten werden, dass sich auf dem Finanzmarkt zunehmend Experten für nachhaltige Geldanlagen herausgebildet haben. Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklung anhalten wird.

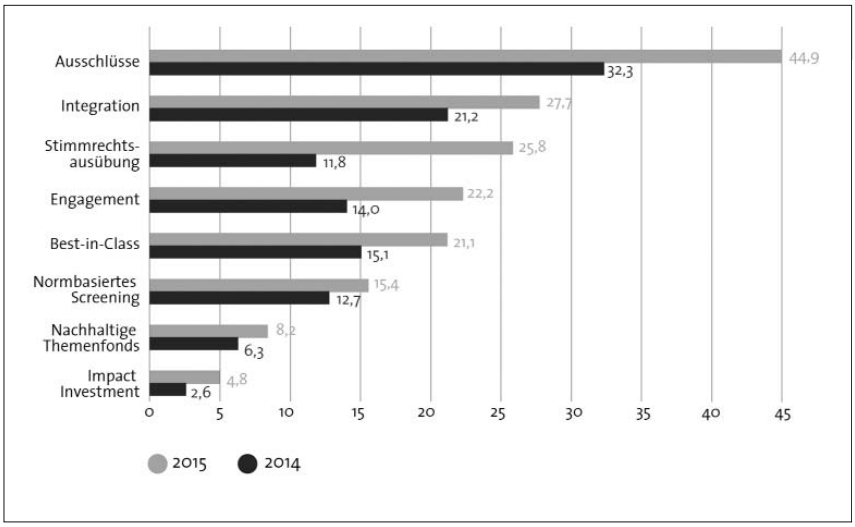
Interessenvertretung

Herausfordernd stellt sich die Gewinnung von quantitativen Informationen über die Entwicklung des Markvolumens von nachhaltigen Geldanlagen dar, sowie deren Anteil an den Gesamtanlagen. Dies hängt sowohl mit Meldegewohnheiten und -pflichten als auch mit den angeführten Definitions- und Abgrenzungsfragen zusammen. Doch auch diesbezüglich sind deutliche Fortschritte zu erkennen. Es hat sich ein internationales Netzwerk gegründet, das in zweijährigen Abständen auf der Grundlage einheitlicher Definitionen und Erhebungsmethoden Statistiken publiziert. Hervorzuheben ist der internationale Dachverband „Eurosif“ (European Sustainable and Responsible Investment Forum), der seine Aufgabe darin sieht, über den Weg der Finanzmärkte Nachhaltigkeit zu fördern. Eurosif kann als Koordinationsstelle der nationalen Sustainable Investment Forums (SIFs) verstanden werden. Mitglieder dieses internationalen Netzwerks, das sich auch als Think tank versteht, sind Pensionsfonds, Vermögensverwalter, NGOs, Gewerkschaften, Forschungsinstitute, Ratingagenturen und private Personen. Insgesamt repräsentieren diese Vermögenswerte von mehr als 1 Billion €. Es ist zu beachten, dass das Netzwerk von Akteuren getragen wird, die an einer Aus-



Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen (2016), S. 27.

Nachhaltige Geldanlagen in Deutschland – Übersicht 2015 (in Milliarden Euro)



Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen (2016), S. 29.

Nachhaltige Anlagestrategien in Deutschland 2014 und 2015 im Vergleich (in Milliarden Euro)

1.	Waffen (Handel und Produktion)	27,3
2.	Arbeitsrechtsverletzungen	23,3
3.	Menschenrechtsverletzungen	22,0
4.	Umweltzerstörung	20,7
5.	Korruption und Bestechung	19,3
6.	Glücksspiel	16,9
7.	Pornografie	16,6
8.	Tabak	14,3
9.	Alkohol	14,2
10.	Kernenergie	13,8

Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen (2016), S. 29.

Die Top Ten der Ausschlusskriterien in Deutschland (in Milliarden Euro)

weitung des Marktsegments nachhaltiger Anlagen interessiert sind. In die Analyse werden Aktien- und Rentenmärkte, Mikrofinanz, erneuerbare Energien, Immobilien, Private Equity und Hedge Fonds einbezogen. Der Fokus dieses Netzwerkes liegt auf der Analyse von Branchentrends und der relevanten Gesetzgebung sowie der Einflussnahmen auf Gesetzesvorhaben. In Deutschland ist als nationales SIF das Forum Nachhaltige Geldanlagen e. V. (FNG) tätig, der Fachverband für Nachhaltige Geldanlagen in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. Die folgenden Definitionen, Klassifikationen und Größenordnungen entstammen den Publikationen von Eurosif und FNG.

Nachhaltigkeitsansätze

Bei den Informationen über nachhaltige Geldanlagen sollte die Datengrundlage beachtet werden. In die veröffentlichten Marktberichte werden nachhaltige Investitionen einbezogen, über die Assetmanager sowie Eigentümer, die ihr Vermögen selbst verwalten, informieren. Es handelt sich also nicht um amtliche Statistiken. Berücksichtigt werden sowohl private als auch institutionelle Investoren.

Marktstudien nachhaltiger Geldanlagen beziehen einerseits einzelne Produkte ein, andererseits aber schriftlich formulierte Anlagestrategien, die auf das gesamte Vermögen oder einzelne Teile davon angewendet werden. Nachhaltige Geldanlage beinhaltet allgemein „nachhaltiges, verantwortliches, ethisches, soziales, ökologisches Investment sowie Anlageprozesse, in deren Finanzanalyse ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales, Governance) eingehen“. Unterschieden wird meist ein breiterer von einem anspruchsvolleren Nachhaltigkeitsansatz. Im Rahmen eines breiteren Nachhaltigkeitsansatzes (nachhaltige Geldanlagen im weiteren Sinn) wird auch von verantwortlichen Investments gesprochen. Ihre Klammer besteht darin, dass durch die Anwendung nur weniger Kriterien einzelne assets eingeschlossen oder ausgeschlossen werden. Bei nachhaltigen Geldanlagen im engeren Sinn geschieht dies auf der Grundlage einer systematischen Anwendung umfassender Nachhaltigkeitskriterien.

Nachhaltige Anlagen in Deutschland

Dem aktuellsten Marktbericht des FNG „Nachhaltige Geldanlagen 2016“ kann entnommen werden, dass das Volumen nachhaltiger Geldanlagen im engeren Sinn Ende 2015 136,6 Mrd. € betrug, jenes im weiteren Sinn 1,8 Billionen €. Ersteres ist im Vorjahresvergleich um 7 % angestiegen, letzteres um 9 % gesunken. In diese Volumina werden die Kunden- und Eigenanlagen der Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfokus sowie die Eigenanlagen der KfW und der DekaBank eingerechnet. Die Kundeneinlagen bei Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfokus und die Eigenanlagen machten Ende 2015 ein Volumen von 71,2 Mrd. € aus. Dazu kommen die Vermögensverwaltungsmandate und die Investmentfonds. Diese beiden betrugen Ende 2015 69,0 Mrd. € (136,6 Mrd. € als Gesamtsumme ergibt sich durch die Bereinigung um Doppelzählungen). Verglichen mit dem Wachstum aller Fonds und Mandate seit 2014 von 9 % sind die nachhaltigen Fonds und Mandate mit 31 % deutlich stärker gewachsen. Sein Anteil an allen Fonds und Mandaten beträgt nun 2,7 %. Bei diesen und allen weiteren quantitativen Angaben ist wie ausgeführt zu beachten, dass sie weitgehend auf freiwilligen Beteiligungen an den Erhebungen beruhen. Dennoch können vorsichtig einige Entwicklungslinien abgeleitet werden.

Ausschlüsse von Investments

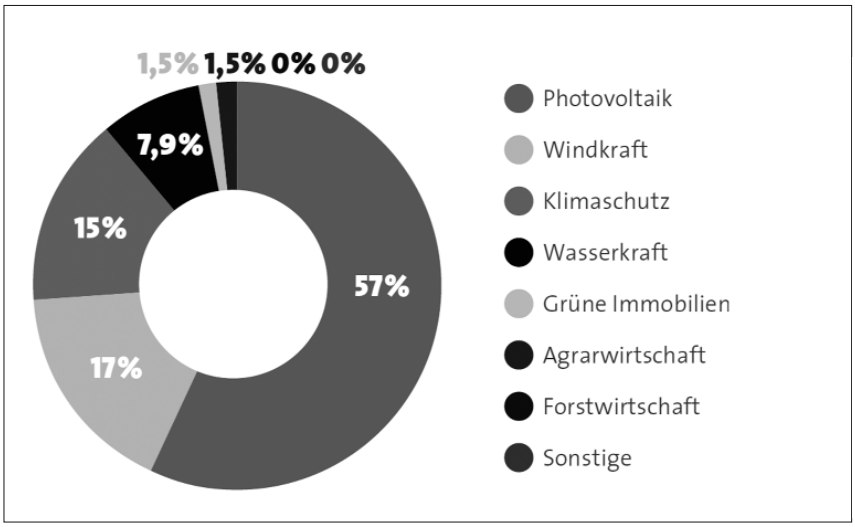
Vermögenseigentümer und -verwalter setzen unterschiedliche Anlagestrategien um, die Eurosif inzwischen in acht Kategorien klassifiziert. Am häufigsten angewendet (auch in Deutschland) werden systematische Ausschlüsse von Investments oder Investmentklassen (Unternehmen, Branchen, Länder), wenn diese gegen explizit definierte Kriterien verstoßen. Die am weitesten verbreiteten Ausschlüsse in Deutschland sind die Produktion oder der Handel von Waffen, Arbeitsrechtsverletzungen, Menschenrechtsverletzungen, Umweltzerstörung, Korruption und Bestechung. Eine zweite Anlagestrategie besteht in der expliziten Einbeziehung von sozialen, ethischen und ökologischen Risiken, sowie Corporate-Governance-Risiken (ESG-Kriterien) in die traditionelle Finanzanalyse. In Abhängigkeit von der Einschätzung und Gewichtung dieser Risiken wird es zur Umstrukturierung von Portfolios oder zu Investitionen und Desinvestitionen kommen, jeweils mit der Zielsetzung das Portfolio insgesamt nachhaltiger zu machen. Beim Best-in-Class-Ansatz werden auf der Grundlage der ESG-Kriterien die jeweils besten Unternehmen innerhalb einer Branche, Kategorie oder asset-Klasse ausgewählt.

Nachhaltige Themenfonds

Die Zusammenstellung nachhaltiger Themenfonds ist eine sehr unmittelbare – vierte – Nachhaltigkeitsstrategie. Aktuell stehen Wasser, erneuerbare Energien, Ressourcenmanagement und Umwelttechnologien im Vordergrund solcher Fonds. Eine fünfte Strategie ist das normbasierte Screening. Investments werden im Hinblick auf ihre Konformität mit ausgewählten internationalen Standards und Normen geprüft und ausgewählt. Solche Normen sind z.B. die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, die ILO-Kernarbeitsnormen sowie der UN Global Compact. Die sechste Strategie der „Stimmrechtsausübung" beinhaltet die Berücksichtigung der Ausübung von Aktionärsrechten auf Hauptversammlungen zwecks Beeinflussung der Unternehmenspolitik im Hinblick auf ESG-Kriterien. Die siebte Strategie des „Engagements" stellt die Bereitschaft zu einem langfristigen Dialog mit den Unternehmen dar, um deren Berücksichtigung von ESG-Kriterien zu verbessern. Die Anlagestrategie des Impact Investment beinhaltet schließlich Investitionen in Unternehmen, Organisationen oder Fonds mit dem expliziten Ziel neben finanziellen Erträgen Einfluss auf soziale und ökologische Belange auszuüben. Das Engagement in Mikrofinanzanlagen kann z.B. Element einer solchen Strategie sein.

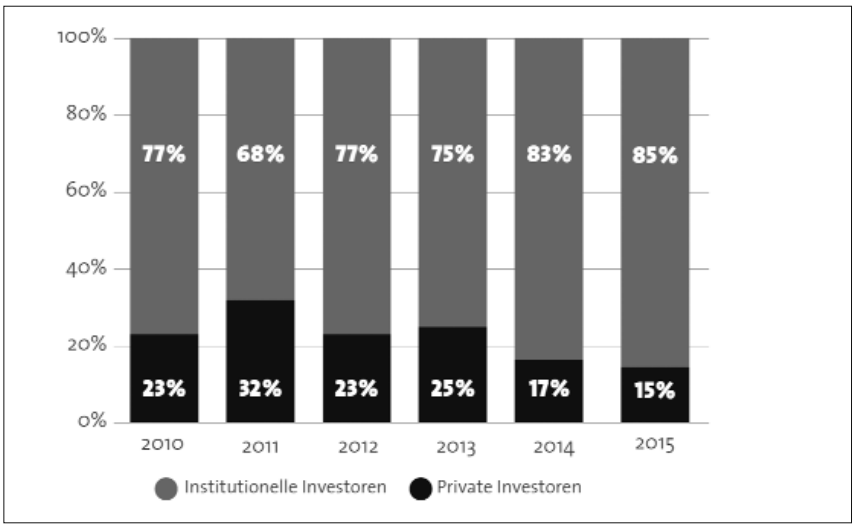
Assets und Investoren

Es stellt sich heraus, dass es in Deutschland vor allem Aktien sind, die in nachhaltige Investitionen einbezogen werden. Dies gilt vor allem für nachhaltige Fonds und Vermögensverwaltungsmandate. Es folgen Unternehmensanleihen und die asset-Klasse Immobilien/Grundbesitz. Im Vordergrund der nachhaltigen Investoren stehen die institutionellen Anleger, hier vor allem die Pensionsfonds. In Deutschland decken sie 85% der relevanten Anlagen ab. Aufschlussreich ist, wie die Informationen über die Nachhaltigkeitsmerkmale von Unternehmen, in die investiert werden soll, gewonnen werden. Diesbezüglich haben sich externe Anbieter herausgebildet, die ESG-Daten von Unternehmen anbieten. Daneben haben Banken (vor allem Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfonds) interne Nachhaltigkeits-Research-Strukturen aufgebaut. Bei den Spezialbanken (in



Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen (2016), S. 30.

Platziertes Eigenkapital in alternativen Investmentfonds und geschlossenen Fonds nach Themen in Deutschland 2015 (in Prozent)



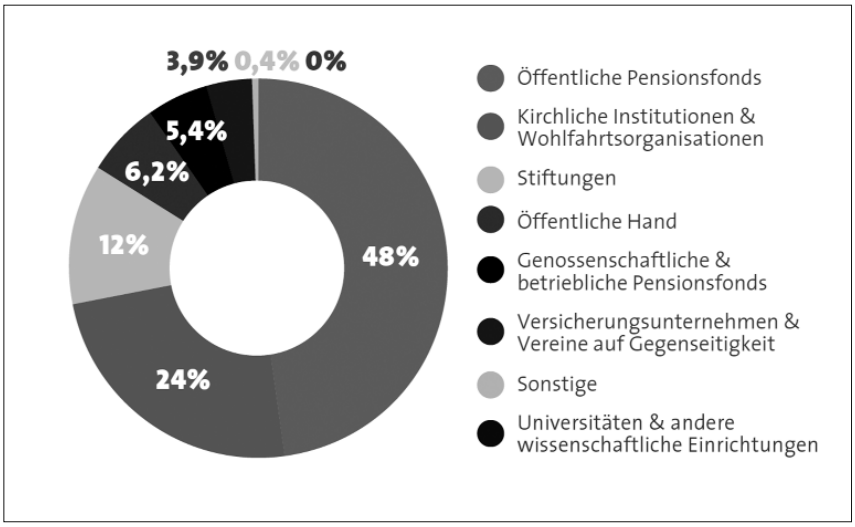
Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen (2016), S. 30.

Die Verteilung der Anlegertypen in Deutschland (in Prozent)

Deutschland v.a. Kirchenbanken) hat sich herausgestellt, dass von den ESG-Kriterien „Soziales“ am stärksten berücksichtigt wird, während ökologische und Governance-Themen untergewichtet bleiben.

Schwerpunkt Klima

In der öffentlichen Diskussion zeigt sich seit Kurzem eine positive Betonung von Investitionen in Finanzprodukte, die aus klimaverträglichen Projekten stammen und daneben die Forderung einer „Divestment-Politik“, die Desinvestitionen im Bereich fossiler Energieträger fordert, wobei Kohle im Vordergrund steht. Zusätzlich gewinnt die Messung und Publikation des CO_2-Fußabdrucks an Bedeutung. Es ist zu beobachten, dass einige NGOs vor allem öffentliche Einrichtungen dazu drängen ihre Geldanlagen klimaorientiert umzustrukturieren. Finanzanlagestrategien zwecks Klimaschutz sind gemäß Aussagen der Anleger vor allem mit der Verantwortung gegenüber nachfolgenden Generationen motiviert, aber auch risikoorientiert, um vor den aktuellen Rahmenbedingungen einer starken Abwertung zu entgehen (Carbon Bubble). Dazu kommt ein Beitrag zum eigenen Reputationsmanagement.



Quelle: Forum Nachhaltige Geldanlagen (2016), S. 32.

Typen institutioneller Investoren in Deutschland 2015
(in Prozent nach Volumen nachhaltiger Assets)

Treiber und Hemmnisse

Eine wichtige Information stellen die hauptsächlichen Treiber für nachhaltige Geldanlagen durch die Akteure dieses Finanzmarktsegments dar. An der Spitze werden die Verantwortung gegenüber dem Kunden sowie die treuhänderische Pflicht genannt, gefolgt von der Wahl geeigneter Antworten auf Klimawandel, soziale und gesellschaftliche Herausforderungen. Schließlich werden auch Gefahren in nicht-nachhaltigen Anlagesegmenten erwartet, die durch internationale Vereinbarungen oder gesellschaftliche Entwicklungen zum Ausbruch kommen können. Es geht in dieser Konstellation dann um das Risikomanagement für die Portfolios. Als Treiber für die Entwicklung des Segments der nachhaltigen Finanzanlagen nennen Experten die gestiegene Nachfrage von institutionellen Investoren, die Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen (z.B. CO_2), der Druck von NGOs und Medien sowie ein allmähliches Interesse privater Investoren. Als hauptsächliche Hindernisse für eine weitere Ausweitung nachhaltiger Geldanalagen und entsprechender Strategien werden ein Mangel an geeigneten Produkten, Bedenken bezüglich der Performance und Bedenken bezüglich des Risikos genannt. Ergänzt werden sollten notwendige Fortschritte bei den Standards für die

nachhaltige Geldanlage.

Perspektiven

Werden aktuelle öffentliche Diskussionen, die Entwicklung entsprechender Angebote sowie die Herausbildung von einschlägigen Intermediären zugrunde gelegt, ist davon auszugehen, dass sich das Segment nachhaltiger Geldanlagen ausdehnen und weiter entwickeln wird. Schwerer abzuschätzen ist die Entwicklung der Nachfrage, deren (eigenständiger) Anstieg jedoch aus gesellschaftlichen sowie aus regulatorischen Entwicklungen heraus vermutet werden kann. Um tatsächlich ein Markpotenzial abschätzen zu können, fehlen sehr wichtige Informationen. Dies ist die relative Performance von nachhaltigen und konkurrierenden Produkten sowie das Verhalten von Anlegern, wenn mit der Nachhaltigkeit von Anlagen, Renditeeinbußen oder ein Risikoanstieg verbunden ist. Zusätzlich ist es von großer Bedeutung zu erforschen welchen Beitrag nachhaltige Finanzierungen zu den eigentlichen Nachhaltigkeitszielen leisten, stellen sie doch nur eines der Instrumente dar. Es zeichnet sich ab, dass sich die wissenschaftliche Finanzmarkforschung zunehmend mit diesen Themen auseinandersetzen wird und dass sich die Finanzinstitute mit dem Thema auch dann beschäftigen werden, wenn sie keine Spezialbanken mit Nachhaltigkeitsfokus sind. Besonders interessant ist auch ein Abwägen zwischen einem Engagement für nachhaltige Geldanlagen und anderen Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit oder einer Integration in eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie von Banken, wie sie etwa viele Genossenschaftsbanken entwickelt haben. Die Integration nachhaltiger Geldanlagen in die eigene Nachhaltigkeitsstrategie stellt sich darüber hinausgehend auch für jedes Unternehmen und für jedes Gesellschaftsmitglied.

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

Benutzte Literaturquellen:

Dorfleitner, Gregor; Halbritter Gerhard; Nguyen, Mai (2015): Measuring the level and risk of corporate responsibility – An empirical comparison of different ESG rating approaches, in: Journal of Asset Management 16, 450-466.

European Sustainable Investment Forum (Eurosif), http://www.eurosif.org/

Eurosif (2014): European SRI Study, http://www.eurosif.org/publication/view/european-sri-study-2014/

Faust, M.; Scholz, S. (Hg.) (2014): Nachhaltige Geldanlagen – Produkte, Strategien und Beratungskonzepte, 2. Aufl., Frankfurt.

Forum nachhaltige Geldanlagen, http://www.forum-ng.org/de/

Forum nachhaltige Geldanlagen (2016): Marktbericht Nachhaltige Geldanlagen 2016, Deutschland, Österreich und die Schweiz, Berlin, http://www.forum-ng.org/images/stories/Presse/Marktbericht_2016/FNG_Marktbericht2016_online.pdf

Guenster, Nadja (2012): Performance Implications of SR Investing: Past versus Future, in Socially Responsible Finance and Investing, in: Baker, H.K.; Nofsinger, J. R. (eds): Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists, John Wiley & Sons, Hoboken, chapter 23.

Für Sie gelesen

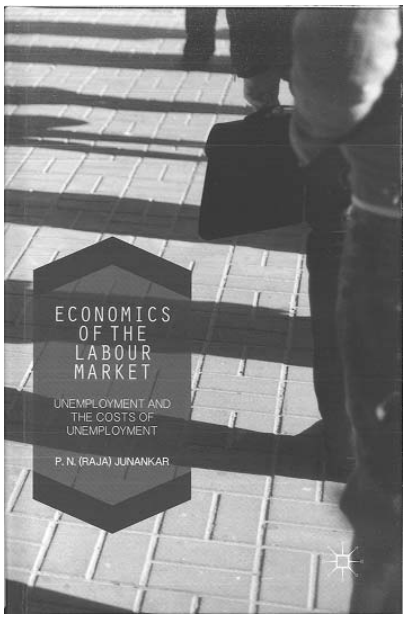
Pramod. N. Junankar: Economics of the Labour Market – Unemployment and the Costs of Unemployment

Basingstoke, Hampshire; New York, NY, Palgrave Macmillan 2016,
ISBN: 978-1-137-555-18-2, 488 Seiten, 112,34 €.

Die wissenschaftlichen Publikationen von Raja Junankar gehören seit vielen Jahren zur einschlägigen Literatur der Arbeitsmarktökonomie und sind nach wie vor von beeindruckender Aktualität. Denn die Zunahme der Arbeitslosigkeit gehört seit der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise zu den größten ökonomischen und sozialen Herausforderungen der OECD Staaten. Mit seinem Buch „Economics of the Labour Market“ liefert Junankar eine systematische Zusammenstellung seiner wichtigsten Essays.

Dabei widmet er sich vielen verschiedenen Fragestellungen. Bezogen auf Unternehmen analysiert Junankar, warum diese bevorzugt Arbeitnehmer einstellen, die bereits woanders einen Job besitzen. Es wird erklärt, warum Firmen die Beförderung eines Mitarbeiters gegenüber der Einstellung eines Externen präferieren. Weiterhin wird den Fragen nachgegangen, ob Firmen am Arbeitsmarkt diskriminieren oder welche Arbeitnehmer sie in einer Rezession zuerst entlassen und warum.

Bezogen auf Beschäftigung stellt Prof. Junankar die Fragen, ob Arbeitslosigkeit unabsichtlich, notwendig oder freiwillig besteht und was Schwankungen in der Arbeitslosenquote verursacht.



Junankars Arbeiten basieren immer wieder auf Fallstudien. So schildert er am Beispiel der australischen Aborigines die negativen Arbeitsmarktwirkungen der Benachteiligung indigener Völker und analysiert mögliche Lösungsmaßnahmen. Ebenfalls am Beispiel Australiens betrachtet der Autor die Ursachen der hohen Jugendarbeitslosigkeit im Nachgang der Wirtschafts- und Finanzkrise. Empirische Ausführungen werden durch theoretische Erklärungen ergänzt und die Kritik der Arbeitsmarktmaßnahmen der australischen Regierung zeigt die Relevanz und Aktualität der Ergebnisse. Der letzte Teil des Buches enthält mehrere Artikel zu den Kosten von Arbeitslosigkeit. Diese umfassen nach Junankar nicht nur eine niedrigere Produktionsfähigkeit eines Landes und fiskalische Aufwendungen für soziale Transferleistungen, sondern auch sozial-gesellschaftliche Folgen. So zeigt der Autor am Beispiel von England und Wales, dass Arbeitslosigkeit einen signifikant positiven Effekt auf das Gesundheitsniveau und die Sterberate hat.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Buch auf den klassischen Betrachtungsweisen nach Marx und Keynes basiert, aber auch alternative Erklärungsansätze der ökonomischen Allokationsprobleme auf dem Arbeitsmarkt beinhaltet. Dieses Buch ist für alle diejenigen empfehlenswert, die an den zentralen Fragestellungen der Arbeitsmarktökonomie, aber auch an aktuellen gesellschaftlichen Problemen wie beispielsweise hoher Jugendarbeitslosigkeit (z.B. in Spanien) interessiert sind.

➲ Andreas Schenkel
☎ (0251) 83-2 29 55
✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

Alvin E. Roth: Wer kriegt was und warum?

München, Siedler-Verlag, 2015, ISBN: 978-3-8275-0044-1, 24,99 €.

Wie beeinflusst die Ausgestaltung eines Marktes mit seinen expliziten und impliziten Regeln die Allokation auf diesem? Unter der Annahme perfekt funktionierender Märkte lautet die Antwort: Gar nicht. Eine der jüngsten Zweige der Ökonomie, das sog. „Market Design", erforscht, warum die Ausgestaltung doch einen Einfluss besitzt und meist die Markteffizienz senkt.

Roth setzt sich mit Märkten auseinander, die auf den ersten Blick nicht unbedingt als solche erscheinen, da sie ohne Geldtransaktionen auskommen (müssen). Ein Beispiel hierfür ist der Markt für Nierentransplantationen, der durch den Gesetzgeber so geregelt ist, dass es nicht möglich ist, dass Nierenspender und -empfänger wie auf einem Basar um den Preis einer Niere feilschen. Nichtsdestotrotz besteht die Notwendigkeit, möglichst viele Spender und Empfänger zusammenzubringen. Wie, wenn nicht über einen „klassischen" Markt, erfolgt dann eine effiziente Zuteilung knapper Spendernieren? Hierin liegt die Aufgabe des „Marktdesigners". Roth hat sich diesem Problem angenommen und für das US-amerikanische Gesundheitssystem ein Design entwickelt, dass eine möglichst große Anzahl von Transplantationen realisiert. Grundlage dieses Mechanismus sind sog. Tauschringe. Das Problem vieler Menschen, die auf eine Spenderniere warten, ist nicht zwingend, dass sie keinen zu Verfügung stehenden Spender haben, sondern, dass dieser potentielle Spender kein zu seinem Organismus kompatibles Organ

besitzt. Roths Idee des Tauschringes basiert auf dieser Beobachtung und der Idee, dass wenn es vielen Patienten so ergeht, es möglich sein müsste, Spender untereinander so zu tauschen, dass am Ende jeder Patient, der einen potentiellen Spender besitzt, die Niere eines anderen potentiellen Spenders erhält. Da sich jedoch bei zwei Paaren, bestehend aus jeweils einem Spender und Empfänger, selten einfach die Spenderpartner tauschen lassen (dazu müsste die Spenderniere von Pärchen A passend für den Empfänger des Pärchens B sein und umgekehrt), werden Spendenketten notwendig, die am Ende zu einem Ring geschlossen werden, damit alle Pärchen ein passendes Spenderorgan im Tausch erhalten.

Roth verallgemeinert in seinem Buch die grundlegenden Probleme solcher Märkte und zeigt, dass fehlende marktliche Mechanismen, deren Unterauslastung bzw. Überlastung zu ineffizienten Allokationen führt. So wird anhand des amerikanischen Schulwesens aufgezeigt, dass aufgrund des umfangreichen Bewerbungsprozesses von Schülern, die Verwaltungen zumeist damit überfordert sind, in kurzer Zeit die Kinder passenden Schulen zuzuweisen. Im Wissen darum, ändern die Schüler ihr Bewerbungsverhalten und wählen nicht die Schulen, die am besten zu ihnen passen, sondern diejenige, bei der sie sicher sein können, zumindest aufgenommen zu werden, da ansonsten die Gefahr besteht, einer unbeliebten Schule am anderen Ende der Stadt zugewiesen zu werden. Das Grundproblem ist hier die Verstopfung des Marktes im Unterschied zur Unterauslastung wie im Beispiel der Nierentransplantationen. Roth zeigt in seinem Buch weitere Beispiele von überlasteten und unterausgelasteten Märkten auf und beschreibt Möglichkeiten zur Behebung der entstehenden Ineffizienzen. Dabei umfassen die Beispiele nahezu jeden Lebensbereich, vom Justizwesen bis zum Finden eines Partners auf Dating-Portalen. Roth gibt somit einerseits einen guten Überblick über die Fragestellungen, mit denen sich die Forschung zum „Market Design" auseinandersetzt, zum anderen zeigt er, welche Bedeutung Regeln für das Funktionieren von Märkten besitzen und welchen Beitrag die Ökonomie zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten kann.

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

Detlef Hellenkamp, Kai Fürderer (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb

Wiesbaden: Springer Gabler, 2016, ISBN: 978-3-658-06446-4, 476 Seiten, 39,99 €.

Kreditinstitute und ihr Vertriebsverhalten stehen seit dem Ausbruch der globalen Finanzmarktkrise im Fokus einer intensiven öffentlichen Diskussion. Darüber hinaus sorgen zahlreiche rechtliche, technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen dafür, dass in der Literatur von einer historischen Neuausrichtung des Bankvertriebes gesprochen wird. In dem Herausgeberwerk „Handbuch Bankvertrieb“ von Detlef Hellenkamp, Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), und Kai Fürderer, Vorstand des Instituts für Vermögensaufbau (IVA) AG, diskutieren daher ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Praxis ausgewählte Aspekte des Bankvertriebes. Hierbei werden bspw. zukünftige Omnikanal-Ansätze der Kreditinstitute, strafrechtliche Risiken im Bankvertrieb, die Relevanz des Personalmanagements als integrativer Bestandteil einer Gesamtbankstrategie, aber auch eine gezielte Kommunikation als Erfolgsfaktor im Bankvertrieb aufgezeigt. Unter den Autoren des Herausgeberwerkes sind auch prominente Vertreter der genossenschaftlichen FinanzGruppe: So analysiert Heinz Fohrer, Vorstand der Volksbank Esslingen eG, aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus genossenschaftlicher Bankensicht. Helmut Gottschalk, Vorstandssprecher der Volksbank Herrenberg-

Nagold-Rottenburg eG, diskutiert das Vertriebsmanagement unter der Prämisse, dieses aus Sicht der Kunden zu denken. Hans-Jürgen Lembicz, Vorstand der Volksbank Euskirchen eG, widmet sich in seinem Beitrag den Herausforderungen im Multikanalvertrieb kleinerer Kreditinstitute. Karsten Zerfaß, Generalbevollmächtigter der Mainzer Volksbank eG, zeigt Möglichkeiten der Ausgestaltung eines bankbetrieblichen Produktportfolios aus Sicht einer Universalbank auf. Das Finanzmanagement in einer Genossenschaftsbank thematisieren Dirk Borgartz, stellvertretender Vorstandssprecher, und Andreas Schünhof, Abteilungsdirektor Vertriebsmanagement/Marketing, von der Volksbank Kur- und Rheinpfalz eG. Steffen A. Jentsch, Vorstand der Fiducia & GAD IT AG, analysiert die Banken-Technologie vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Bank der Zukunft. Hochinteressant ist darüber hinaus der Beitrag von Jürgen Abele, Geschäftsführer einer Depotverwaltung, über ethische Grundlagen eines nachhaltigen Bankvertriebes. Jürgen Abele diskutiert hierin die Notwendigkeit eines erneuerten (Selbst-)Verständnisses der Finanzwirtschaft und kommt zu dem Schluss, dass Banken selbst von einem fairen Ordnungsrahmen, einem ethischen Verhalten der Funktionsträger sowie einer offenen Unternehmenskultur profitieren. In der Summe bilden die Beiträge einen gelungenen Rahmen, um das Thema Bankvertrieb ganzheitlich einzugrenzen. Zu beachten ist jedoch der Ansatz der Herausgeber, dass aufgrund der Dynamik der Entwicklungen im Bankenmarkt – ob Digitalisierung, Niedrigzinsphase, Regulierung, Demografieveränderungen oder zunehmende Konkurrenz durch FinTech-Unternehmen – eine abschließende Beurteilung des Bankvertriebes nahezu ausgeschlossen ist.

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

Lang, Johann; Weidmüller, Ludwig: Genossenschaftsgesetz. Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz und zur Europäischen Genossenschaft (SCE).

Lehnhof, Dirk J.; Holthaus, Jan. Berlin (Walter de Gruyter), 2015, 978-3-11-035060-9, 1.303 Seiten, 199,95 €.

Bereits im Dezember 2015 ist die 38. Auflage des „Lang/Weidmüller" erschienen. Dieser Kommentar ist seit jeher das genossenschaftsrechtliche Standardwerk, ohne das niemand auskommt, der sich mit Genossenschaften, in welcher Facette und in welcher Aufgabe auch immer, auseinandersetzt. Praktiker und Wissenschaftler nutzen ihn, Rechtswissenschaftler ebenso wie Wirtschaftswissenschaftler, Akteure von Genossenschaftsbanken, Wohnungsgenossenschaften, Energiegenossenschaften und alle anderen Sparten sind auf ihn angewiesen. In seiner neuesten Auflage hat er noch einmal gewonnen, seine Stärken wurden weiter gestärkt.

Sehr gelungen

Nicht nur alle Änderungen des Genossenschaftsgesetzes, die seit der letzten Auflage erfolgten, sind berücksichtigt, sondern ebenso alle Reformen anderer Gesetzeswerke, die Bedeutung für Genossenschaften aufweisen. Dazu kommt die Berücksichtigung von Genossenschaften betreffende Entwicklungen und Erkenntnisse, die im rechts- und im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich in den vergangenen Jahren stattgefunden haben, sowie inzwischen verfügbare Erfahrungen in der Beratung von Genossenschaften. Nicht nur der Tatsache der Existenz der SCE ist es geschuldet, dass der Kommentar auch internationaler geworden ist. Dennoch wirken die Ausführungen fokussierter, wenngleich umfassend und vollständig. Die Ergänzungen bei der Rechtsprechung und bei den Literaturquellen sind akribisch erhoben und sehr sorgfältig abwägend kommentiert. Trotz der Materie, die nicht einer gewissen Sprödigkeit und Spezialisierung entbehrt, ist es gelungen, ein geradezu spannendes Werk vorzulegen, dass nicht nur Elemente der Pflicht, sondern auch solche der Kür enthält.

Inhaltliche Ergänzungen

Hier ist nicht der Raum, um auf alle Änderungen und Ergänzungen einzugehen. Zu erwähnen ist jedoch das Einlagensicherungsgesetz, das durch die EU-Bankenunion notwendig geworden ist und für Genossenschaftsbanken größere Bedeutung erlangen wird. Auch das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz hat für Genossenschaften Relevanz. Neuerungen und zusätzliche Regeln für Abschlussprüfer haben sich aus EU-Vorgaben ergeben, die in ihren Konsequenzen ausführlich erörtert wurden. Das Abschlussprüfungsreformgesetz sowie das Abschlussprüferaufsichtsreformgesetz, die in Referentenentwürfen vorliegen, werden zu Änderungen des Genossenschaftsgesetzes führen. Die Entwürfe wurden bereits abgedruckt und ihre wahrscheinlichen Auswirkungen kommentiert.

Fazit

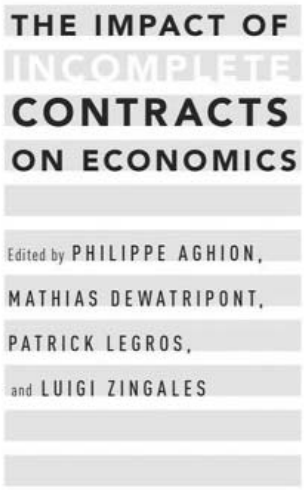
Dieser Kommentar des Genossenschaftsgesetzes ist nicht nur eine Fundgrube zur Beantwortung konkreter Fragestellungen, sondern er lädt auch zur Lektüre ein, um sich mit einer Organisations- und Rechtsform der Zusammenarbeit vertraut zu machen, deren Governance zwar nicht sehr bekannt ist, der es dennoch gelingt großes Interesse auf sich zu ziehen.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Aghion, Philipe, Dewatripont, Mathias, Legros, Patrick, Zingales, Luigi, The Impact of Incomplete Contracts on Economics

Oxford University Press, 2016, ISBN: 978-0199826223, 440 Seiten, 87,29 €.



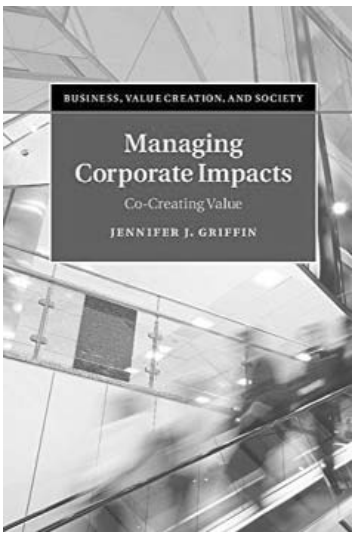
„The Impact of Incomplete Contracts on Economics“ beinhaltet Beiträge über den Einfluss des Ansatzes der Verfügungsrechte. Dieser Ansatz bietet eine formale Möglichkeit, unvollständige Verträge in ökonomische Modelle zu integrieren. Seine Wirkung entfaltet er beispielsweise in der Theorie der Unternehmung.

Die Beiträge benennen jedoch nicht nur den bisherigen Einfluss dieses Ansatzes. Sie zeigen auch, auf welchen Gebieten er sich in Zukunft auswirken kann und welcher Forschungsbedarf folglich besteht.

Der Sammelband ist in elf Teile unterteilt, welche jeweils einen bestimmten Aspekt beleuchten. Die Beiträge des ersten Teils setzen sich mit dem Artikel „A Theory of Vertical and Lateral Integration“ aus dem Jahre 1986 auseinander, in dem der Ansatz der Verfügungsrechte zum ersten Mal formuliert wurde. Die weiteren Teile beleuchten beispielsweise Firmengrenzen oder Fragen der Institutionalisierung. Ein Beitrag von Henry Hansmann diskutiert die Möglichkeiten genossenschaftlicher Organisationsformen. Er argumentiert, dass Probleme, welche aus unvollständigen Verträgen erwachsen, durch geschickte Eigentümerstrukturen gelöst werden können. Das Buch endet mit einer Diskussion über die Grundlage von Verfügungsrechten und unvollständigen Verträgen sowie mit Beiträgen, welche das Potenzial behavioristischer Ansätze für weitere Forschung auf dem Gebiet aufzeigen.

Griffin, Jennifer J., Managing Corporate Impacts: Co-Creating Value

Cambridge University Press, 2016, ISBN: 978-1107058675, 354 Seiten, 116,41 €.

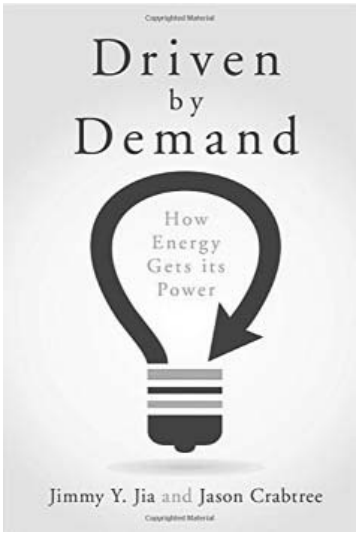


Dieses Buch untersucht, wie Unternehmen gemeinsam mit ihren Stakeholdern Werte für sich selbst und für die Gesellschaft schaffen können. Dabei stützt es sich auf die Erfahrungen von Managern weltweit. Mit dem Begriff „Corporate Impact“ kann sowohl die Schaffung als auch die Zerstörung von Werten gemeint sein. Die Professorin für Strategisches Management und öffentliche Ordnung Griffin möchte verdeutlichen, wie Unternehmen gemeinsam mit anderen Stakeholdern nachhaltig Werte schaffen können.

Dabei bezieht sie den Einfluss von finanziellen Mitteln, von Mitarbeitern und Produkten und von Informationsaustausch ein. Sie geht jedoch über den direkten Einfluss unternehmerischen Handelns hinaus und beschreibt Spillover- und Multiplikatoreffekte. Hierdurch wird aufgezeigt, dass Manager sich neben den direkten Auswirkungen ihres Handelns auch über indirekte Auswirkungen auf den Kern ihres Unternehmens Gedanken machen sollten. Zielgerichteter Informationsaustausch mit Stakeholdern und ein effektives Management sämtlicher Einflüsse entlang der Wertschöpfungskette ermöglichen es Unternehmen, Lösungen zu finden und gemeinsam mit ihren Stakeholdern nachhaltig Werte zu schaffen.

Jia, Jimmy Y., Crabtree, Jason, Driven by Demand – How Energy Gets its Power

Oxford University Press, 2015, ISBN: 978-1107104662, 398 Seiten, 30,95 €.

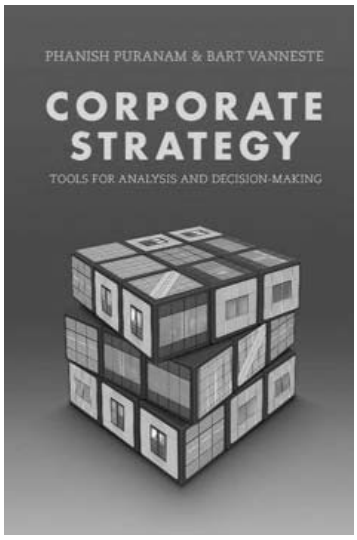


Energie beeinflusst entscheidend, wie die Welt, in der wir leben, aussieht. Sie spielt eine zentrale Rolle für unsere Gesellschaft und ihre Infrastruktur. Entscheidungen mit Bezug zu Energie sollten daher mit Bedacht getroffen werden. In „Driven by Demand“ stellen die Autoren Jia und Crabtree anhand von Fallbeispielen historische und aktuelle Ereignisse, Herausforderungen und Trends dar. So zeigen sie auf, wie sich energiebezogene Fragestellungen und Lösungen entwickelt haben. Weiterhin beleuchten sie die aktuellen Herausforderungen und Lösungsansätze mit Blick auf eine Verbessererung der Resilienz sowie auf Sicherheit, ökologische Nachhaltigkeit und Risikomanagement.

Das Buch führt drei Rahmenkonzepte an, die Entscheidungen bei energiebezogenen Fragestellungen erleichtern sollen. Diese Rahmenkonzepte werden auf die besonders energieintensiven Infrastrukturen Elektrizität, Abfall, Transport, Dampf und Cyberspace angewendet. Sie lassen sich jedoch auch auf andere Bereiche anwenden. David Johnson von der RAND Corporation meint: „"This is a brilliant, wide-ranging book about energy that explains in clear and compelling terms 'how we got here', the critical challenges facing our planet's citizens, and what to do about them. It should be on the top of the stack for policymakers involved in energy, defense, or infrastructure issues."

Puranam, Phanish, Vanneste, Bart, Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making

Cambridge University Press, 2016, ISBN: 978-1107120914, 122 Seiten, 87,30 €.



Puranam und Vanneste haben ein Buch für Manager und Berater geschrieben, das durchdachte Entscheidungen im Bereich der Unternehmensstrategie unterstützen soll. Es wartet mit wissenschaftlich basierten Tools auf, welche es ermöglichen, selber entsprechende Entscheidungen zu fällen oder die Entscheidungen anderer Parteien zu bewerten. Konkret sollen die Leser dieses Buches in die Lage versetzt werden, Fragen zu entscheiden wie „Ist eine Allianz oder ein Unternehmenskauf die bessere Wachstumsstrategie?“ Oder „Wie stark soll das übernommene Unternehmen integriert werden?“. Auch für Studierende, die sich für eine Management-Karriere qualifizieren möchten, stellt dieses Buch somit eine passende Grundlage dar.

Laurence Capron, Professor an der INSEAD Business School, meint: “Puranam and Vanneste will change how you think about corporate strategy. They offer rigorous principles, frameworks and exercises to address some of the most crucial challenges of business leaders: how to compose the firm's portfolio, how to manage it and how to change it. A must-read for business students, business development professionals and senior executives.“

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

Terminkalender

25. Oktober 2016

Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften

Das 28. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird sich mit den Gremien der Wohnungsgenossenschaften und ihrer effizienten und erfolgreichen Organisation befassen. Es werden innovative Ideen vorgestellt, die aufzeigen, wie Führung und Mitgliedereinbindung erfolgreich umgesetzt werden können.

23. Januar 2017

Wissenschaft und Praxis im Gespräch

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

24./25. März 2017

15. Alumni-Treffen

Zu ihrem 15. Jahrestreffen sind die IfG-Alumni am 24. und 25. März 2017 nach Münster eingeladen. Neben dem attraktiven Fachprogramm wird wieder ein geselliges Beisammensein geboten, das die Möglichkeit gibt, alte Erinnerungen und neue Erfahrungen auszutauschen. Die Einladung zum Alumni-Treffen wird wie gewohnt gegen Ende dieses Jahres verschickt werden.

Wall of Excellence

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

UK Governance (WS 2015/2016)

Katharina Hilbk (1,0)

Dustin Hohnholtz (1,0)

Luisa Nietmann (1,0)

Bianca Winterkamp (1,0)

Grundlagen Wirtschaftspolitik und Regulierung (WS 2015/2016)

UK: Management (WS 2015/2016)

Melanie Zhang (1,0)

Moritz Steffien (1,0)

UK: Mergers& Akquisitionen (WS 2015/2016)

Mira Oetzmann (1,0)

Judith Schinz (1,0)

Es lohnt sich hin und wieder in den Werken von Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) zu lesen, in denen sich einige klare Aussagen finden, die ihre Aktualität nicht verloren haben:

„Im Geldwesen eines Volkes spiegelt sich alles, was dieses Volk will, tut, erleidet, ist; und zugleich geht vom Geldwesen eines Volkes ein wesentlicher Einfluss auf sein Wirken und auf sein Schicksal überhaupt aus."

„Ideen sind Kinder der Not."

„Die Praxis von heute ist die Theorie der Großväter."

„Das Alte auf eine neue Weise tun
– das ist Innovation."

„Die europäischen Bürokratien sind das Produkt langer Entwicklung,
Ihre Ausdehnung ist das einzig sichere in Bezug auf unsere Zukunft."

„Jeder vernünftig Denkende sollte wissen, dass Politiker sich nur dann den Interessen des Gemeinwohls verpflichtet fühlen, wenn es zusammenfällt mit ihrem Interesse am Eigenwohl."

„Eher legt sich ein Hund einen Wurstvorrat an als eine demokratische Regierung eine Budgetreserve."

Quellen:
Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig, 1912.
Geschichte der ökonomischen Analyse. 2 Bände. 2. Auflage, Göttingen, 2007.
Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. erweiterte Auflage, Stuttgart, 1993.
Das Wesen des Geldes, aus dem Nachlass herausgegeben, Göttingen, 1970.