



Herausgeber:

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

Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Redaktion:

Eric Christian Meyer

Layout:

Andrea Langer-Ballion

Druck:

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

Redaktionsschluss:

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

Die Ausgabe 2/2016 wurde am 01.12.2016 redaktionell abgeschlossen.

Impressum	1
Editorial	4
IfG Intern	
Meine Meinung	
Genossenschaftsidee	5
Doktorarbeiten	
Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken	6
Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken	8
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken	10
Bachelor-/Masterarbeiten	
Kooperationen im Bereich des „Internet of Things“	12
Kooperationen im Bereich erneuerbarer Energien	13
Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups	13
Niedrigzinspolitik der EZB	14
Das bedingungslose Grundeinkommen	14
Das EEG im europäischen Kontext	15
Kooperationen mit NGOs in der Außendarstellung	15
Berichte aus der Lehre	
Gastvortrag Dr. Jürgen Coppik:	
Aktuelle Entwicklungen in der Telekommunikationsregulierung	16
Gastvortrag Prof. Dr. Martin Hellwig: Eigenkapitalregulierung für Banken	17
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2016/2017	18
Kooperieren 2016/2017	19
Seminar Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen	
im Masterstudium Volkswirtschaftslehre	20
Alumni-Forum	
Dr. Annegret Saxe:	
Die Sparkassenfinanzgruppe als institutionenökonomisches Lehrbuchbeispiel	21
Events/Veranstaltungen	
28. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“:	
Mitglieder, Vertreter, Aufsichtsrat – Erfolgreiche Gremienarbeit und Mitgliederbeteiligung	
bei Wohnungsgenossenschaften	23
Deutsche Genossenschaften als Vorbild – Besuch aus Brasilien am IfG	26
Vorträge	
Zinsen und Rohstoffpreise im Keller: Wo bleibt die Euphorie der Wirtschaft?	28
Genossenschaftsbanken heute und morgen	30
Die Geldpolitik der EZB: Risiken und Nebenwirkungen	32
Genossenschaftsbanken in ihrer Gruppe: Heute und morgen	35
Zukunft der Bank und Rolle der Finanzmärkte bei der Transformation	37
Die neue Einlagensicherung – gut gedacht, schlecht gemacht?	38
Genossenschaftliche Vielfalt: Quelle für Verlässlichkeit, Nähe und Erfolg	42
Die Zukunft genossenschaftlicher Verbünde	43

Genossenschaftliche Erfolgsfaktoren	45
Gremien- und Mitgliederbeteiligung: Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften	48
Wertschöpfung durch regionale Wirtschaft: Selbstverantwortung, Motivation, Bürgerengagement	51
Schlüsselfaktoren für eine fruchtbare Regionalentwicklung: Menschen und Kooperationen ..	52
Richtlinie zu Kartellschadenersatz: Ökonomische Faktoren	54
Genossenschaftliche Bankengruppen in Europa – Strukturen und Herausforderungen	57
Peer Monitoring, Ownership Structure and Bank's Stability – Empirical Evidence from German Cooperative Banks	59
XVIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung – „Identität und Wachstum“	61
Unsere Partner stellen sich vor	
Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle	62
Interview	
Prof. Dr. Timothy Guinnane	64
Publikationen	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 168-171	69
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 121-124	71
Pinnwand	73
Neues aus der Wissenschaft	
Im Fokus	
Geldpolitik heute – Distributives und Strukturelles	75
Das aktuelle Stichwort	
Italien nach dem Verfassungsreferendum – Institutionelle Reformen, wirtschaftliche Perspektiven	80
Für Sie gelesen	
Hans-Werner Sinn: Der Schwarze Juni. Brexit, Flüchtlingswelle, Euro-Desaster – Wie die Neugründung Europas gelingt	85
Phil Thornton: Die großen Ökonomen – 10 Vordenker, deren Werk unser Leben verändert hat	86
Corinna Hänel: Fraud-Prävention in Kreditinstituten – Ursachenanalyse, Regulierung und praktische Ausgestaltung	87
Neu auf dem Büchermarkt	88
Terminkalender	90
Wall of Excellence	92
Gedankensplitter	94

Editorial



Knapp vor Drucklegung des IfG-Newsletter www.ifg-muenster.de*, der nun vor Ihnen liegt, hat sich Erfreuliches ergeben. Die Genossenschaftsidee wurde in die Repräsentative Liste des Immateriellen Kulturerbes der Menschheit aufgenommen. Es wäre schön, wenn dies einen Impuls für die Gründung von Genossenschaften, ihre selbstbewusste Kommunikation sowie die konsequente Erforschung der Governance-merkmale nach sich ziehen würde. Das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster wird jedenfalls auch in Zukunft seinen Beitrag dazu leisten. Zuletzt geschah dies durch die erfolgreiche Fertigstellung und Fortsetzung von Forschungsprojekten. Eine Arbeit über die Beratungsstrategie von

Genossenschaftsbanken in Zeiten niedriger Zinssätze ist ebenso zu nennen wie erste empirische Ergebnisse über die Kosten der Compliance-Regulierung von Genossenschaftsbanken sowie Überlegungen zu den Alternativen einer Marktdisziplinierung von Genossenschaftsbanken. Aktuell erreichen uns zahlreiche ausgefüllte Fragebögen aus den Projekten zur „Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft der Genossenschaftsbanken“ sowie zur „Supply Chain Koordinierung mittels Kontraktmechanismen in der Automobilindustrie“. Die ersten Eindrücke lassen neue und höchst interessante Ergebnisse erwarten.

Daneben haben im vergangenen Jahr wieder zahlreiche IfG-Veranstaltungen mit aktuellsten Themen stattgefunden, haben wir unsere Forschungsergebnisse auf wissenschaftlichen Konferenzen ebenso vorgestellt wie in Vorträgen für die wirtschaftliche Praxis. Zusätzlich haben wieder außerordentlich viele Studierende der Bachelor- und Masterstudienprogramme ihr ungebrochenes Interesse an den IfG-Themen zum Ausdruck gebracht. Es zeichnet sich ab, dass auch im kommenden Jahr kein Mangel an Aufgaben, Themen und Herausforderungen zu beklagen sein wird.

In diesem Sinne verabschiede ich mich nun mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Weihnachtsfeiertage sowie für ein gesundes, erfolgreiches und glückliches Jahr 2017



Für das Team des IfG
im Dezember 2016

* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar

Meine Meinung

Genossenschaftsidee

Immaterielles Kulturerbe der Menschheit

Die „Genossenschaftsidee“ ist in die Repräsentative Liste der UNESCO zum Immateriellen Kulturerbe der Menschheit aufgenommen worden. Dies ist eine großartige Entscheidung, die der Leistung der Genossenschaftspioniere gerecht wird.

Die Genossenschaftsidee war seinerzeit eine weitreichende institutionelle Innovation. In ihrem institutionellen Kern, einem Bündel von Prinzipien, Regeln und Werten zum Zusammenwirken von Menschen – seit dem Beginn völlig unverändert – gelingt es diese zur Bewältigung immer wieder neuer Herausforderungen für Menschen zu nutzen. Dieser institutionelle Kern besteht aus Eigeninitiative, Bereitschaft zur Verantwortung, einem langfristig orientierten Umgang mit Natur, Menschen und Strukturen sowie einer lokalen Verwurzelung. Durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit werden wirtschaftliche Existenzen, soziale und kulturelle Projekte möglich, die sonst unterbleiben würden. Auf diese Weise wird die wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe zahlreicher Menschen möglich, die sonst unterbleiben würde. Genossenschaften sind wertvolle Gesellschaftsmitglieder, die Stabilität, Sicherheit, Kontinuität vermitteln, Solidarität hervorrufen, Ausgrenzung und Ausbeutung verhindern sowie soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit fördern.

Diese Klammer legt es nahe, die Genossenschaftsidee als Bestandteil des Kulturerbes einzuordnen. Zum Ausdruck gebracht wird dies über ein spezifisches Kooperationswissen, das zwar über die rechtlichen Grundlagen kodifiziert ist, das jedoch in seiner Anwendbarkeit auf Erfahrung und situative Einschätzung angewiesen ist, was deutlich weniger formalisierbar ist, letztlich aber immer die Nachhaltigkeit in Bezug auf die Nutzung von Ressourcen beinhaltet.

Im Vordergrund stehen hierbei die eigenen Erfahrungen von Gründern und Mitgliedern und das Wissen um die Problemlösungsfähigkeit in schwierigen Zeiten und in Phasen weitreichender Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Ohne diese überlieferten Einschätzungen sowie einer intensiven Dokumentation und wissenschaftlichen Forschung wäre es nicht zu verstehen, dass Genossenschaften heute in völlig anderen Bereichen gegründet werden als noch vor einigen Jahrzehnten, nämlich in stark expandierenden und zukunftsorientierten Lebens-, Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen.

Das Modell des genossenschaftlichen Zusammenwirkens, das von vielen Menschen umgesetzt oder gekannt wird, ermöglicht Erwartungen darüber, wie sich die anderen Menschen in bestimmten Situationen verhalten werden. Diese Identität wirkt nach innen als Systemvertrauen und nach außen als erwartungsstabilisierendes Organisationsprofil. Sie ermöglicht es gleichzeitig, die genossenschaftlichen Besonderheiten klar zu signalisieren, die für die Menschen nicht nur Wahlmöglichkeiten aufzeigen, sondern gleichzeitig die Anerkennung von Vielfalt und die Toleranz für andere Koordinationsmechanismen nahelegen.

Nun gilt es Freude und Stolz über die Auszeichnung in Tatkraft umzusetzen und die Idee nicht nur zu pflegen, sondern neu zu beleben.

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

Doktorarbeiten

Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken

Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Determinanten unter Berücksichtigung governance-spezifischer, finanzieller und makroökonomischer Einflüsse

Banken im Allgemeinen und Genossenschaftsbanken im Speziellen haben seit einigen Jahren mit sinkenden Margen in einem herausfordernden Marktumfeld zu kämpfen. Die anhaltende Niedrigzinsphase, die steigende Regulierungskomplexität, die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts und der zunehmende Wettbewerbsdruck sind nur einige der Entwicklungen, die einen unmittelbaren Druck auf die Rentabilität der Kreditinstitute ausüben. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, können Banken verschiedene Maßnahmen ergreifen.

Neben einer Generierung von Größenvorteilen, einer Anpassung des Geschäftsmodells an die veränderten Rahmenbedingungen oder einer Erweiterung der Managementfähigkeiten, kann sich auch eine Steigerung der internen Prozesseffizienz als vorteilhafte Option erweisen. Dies gilt auch für das Management von Problemkrediten, denn notleidende Kredite – worunter grundsätzlich Sanierungs- und Abwicklungsengagements zu verstehen sind – senken durch Vermögensverluste, Zinsausfälle und intensivere Betreuungsleistungen die Rendite eines Kreditinstituts. Um Ausfälle von Kreditnehmern zu vermeiden bzw. den damit einhergehenden Schaden für eine Bank zu minimieren, kommt dem effektiven und effizienten Management von Problemkrediten gerade in Zeiten sinkender Erträge und steigender Aufwände eine besondere Bedeutung zu. Dies gilt insbesondere für jene Banken, deren Kerngeschäft in der Kreditvergabe liegt, wozu die Genossenschaftsbanken zählen.

Das Management von Problemkrediten hat grundsätzlich den aufsichtlichen Anforderungen der BaFin zu genügen (MaRisk). Allerdings enthalten diese Vorgaben verschiedene Öffnungsklauseln, die den Banken Freiheiten im Rahmen der individuellen aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung des Kreditgeschäfts einräumen. Zudem existieren weitere Empfehlungen des BVR, über deren Anwendung die Genossenschaftsbanken selbstständig bestimmen können. Gleichwohl stellen auch diese nur ein Grundgerüst dar. Es resultiert ein organisatorischer Gestaltungsspielraum, zu dem eine gezielte empirische Analyse in der einschlägigen Literatur bislang unterblieben ist. Daher wurde als erstes Forschungsziel der Arbeit definiert, dass auf Grundlage einer empirischen Erhebung ein Überblick über das Problemkreditmanagement in Genossenschaftsbanken erstellt werden soll. Die Ergebnisse der repräsentativen Befragung, an der 212 Genossenschaftsbanken teilgenommen haben, lassen folgende, beispielhafte Erkenntnisse zu:

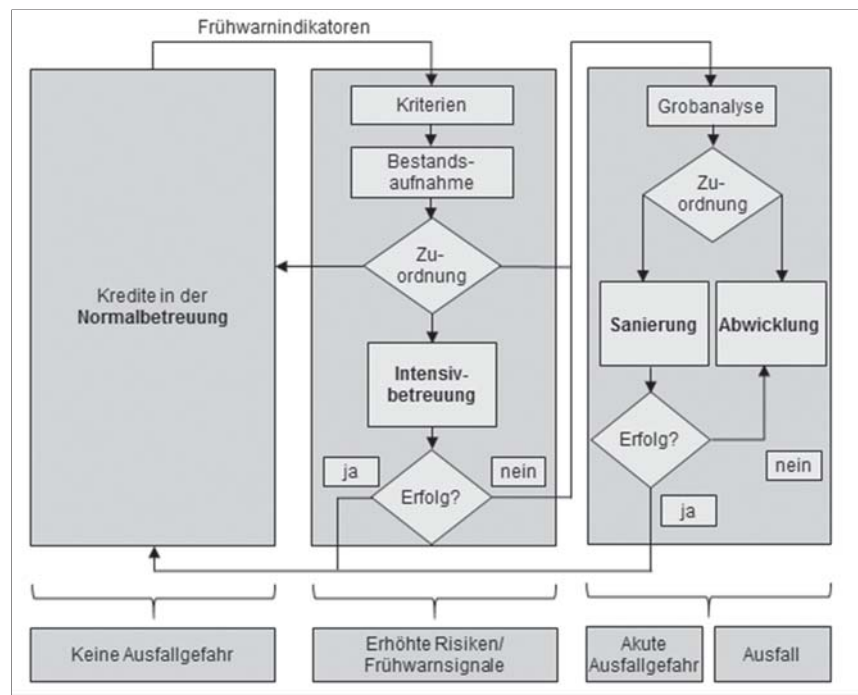
Die Mehrheit deutscher Genossenschaftsbanken hat eine Aufbauorganisationsform gewählt, bei der der Marktbereich neben dem Normalkreditgeschäft auch die Intensivbetreuung übernimmt. Erst mit Überleitung eines Kreditengagements in die Problemkreditbetreuung wird ein Wechsel der Verantwortlichkeit auf die Marktfolge vollzogen (vgl. Abbildung). Weiterhin definieren Genossenschaftsbanken den Abgrenzungsbetrag für das risikorelevante Kreditgeschäft sehr unterschiedlich, wobei dieser Effekt größenbedingt ist, d. h., dass kleinere (größere) Banken tendenziell einen niedrigeren (höheren) Abgrenzungsbetrag definiert haben. Mit Blick auf das Verfahren zur Früherkennung von Risiken zeigt die empirische Erhebung, dass in fast allen Genossenschaftsbanken quantitative Indikatoren verwendet werden. Qualitative Indikatoren kommen hingegen seltener zur Anwendung. Letztlich hat die Mehrheit der Genossenschaftsbanken einen Offenlegungsbetrag definiert, der unterhalb der gesetzlichen Offenlegungspflicht liegt. Ähnlich

wie beim Abgrenzungsbetrag für das risikorelevante Kreditgeschäft steigt der Offenlegungsbetrag mit zunehmender Institutsgröße.

Aufbauend auf den empirischen Befunden zum Problemkreditmanagement wurde anschließend untersucht, welchen konkreten Einfluss die jeweilige Aufbau- und Ablauforganisation einer Bank auf die Problemkredite hat. In diesem Zusammenhang hat ein Blick in die einschlägige wissenschaftliche Literatur gezeigt, dass neben governance-spezifischen Einflussfaktoren, also jene die sich aus den aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten des Kreditgeschäfts ergeben, auch weitere Determinanten zur Erklärung herangezogen werden sollten. Durch eine systematische Erhebung und Aufarbeitung des aktuellen Status Quo der empirischen Forschung (2. Forschungsziel) konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass darüber hinaus auch makroökonomische und finanzielle Determinanten betrachtet werden sollten.

Zur Überprüfung der verschiedenen Einflussfaktoren auf die Problemkredite wurde abschließend eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Die Einflüsse der governance-spezifischen, finanziellen und makroökonomischen Determinanten (unabhängige Variablen) auf die Problemkredite einer Genossenschaftsbank (abhängige Variable) ließen sich hierbei simultan testen, um für sich überlagernde Effekte zu kontrollieren.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse offenbaren bspw. in Bezug auf die aufbauorganisatorische Trennung des Kreditgeschäfts, dass die Form



Zusammenhänge der Betreuungsstufen im risikorelevanten Kreditgeschäft

der Aufbauorganisation, bei der der Marktbereich ausschließlich die Betreuung des Normalkreditgeschäfts übernimmt, relativ betrachtet signifikant geringere Problemkredite aufweist. Darüber hinaus zeigen die weiteren Ergebnisse auch signifikante Zusammenhänge zur Ablauforganisation, sprich zur Ausgestaltung der Frühwarnsysteme, oder auch zu weiteren finanziellen Determinanten wie der Eigenkapitalausstattung und Diversifikation einer Bank. Letztlich zeigen auch alle makroökonomischen Determinanten signifikante Zusammenhänge zu den Problemkrediten. Aufgrund der genutzten Vorgehensweise erweitert die Arbeit die bestehende Literatur in mehrerlei Hinsicht. Der praxisorientierte Beitrag liegt darin, dass erstmals repräsentative Ergebnisse zu den zahlreichen Facetten der Problemkreditbearbeitung in Genossenschaftsbanken gewonnen werden konnten sowie die Vorteilhaftig-

keit verschiedener aufbau- und ablauforganisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten des Kreditgeschäfts empirisch untersucht wurden.

Die Ergebnisse haben aber nicht nur eine praktische Relevanz, sondern sie liefern darüber hinaus auch einen wissenschaftlichen Beitrag. Dieser liegt darin, dass erstmals verschiedene Forschungsstränge in einem Modell zusammengeführt werden, d. h. dass governance-spezifische, finanzielle und makroökonomische Determinanten simultan untersucht wurden. Darüber hinaus wurden erstmals deutsche Genossenschaftsbanken betrachtet und der Analyse liegt ein aktueller Untersuchungszeitpunkt zugrunde.

➔ Mike Schlaefke

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ mike.schlaefke@ifg-muenster.de

Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken

Eine empirische Analyse

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren eine starke Verbreitung erfahren. Aufgrund einer Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen liegt allerdings weder in der Theorie noch in der Praxis ein einheitliches Verständnis hiervon vor. Auch im Bankenkontext wird seit Beginn der Finanzmarktkrise immer stärker ein nachhaltiges Handeln gefordert. Was Nachhaltigkeit für Genossenschaftsbanken bedeutet, welche Nachhaltigkeitsleistungen sie bereits erbringen und welche Handlungsfelder zur Optimierung ihrer Nachhaltigkeit bestehen, wurde u. a. im Rahmen einer bundesweiten Befragung analysiert.

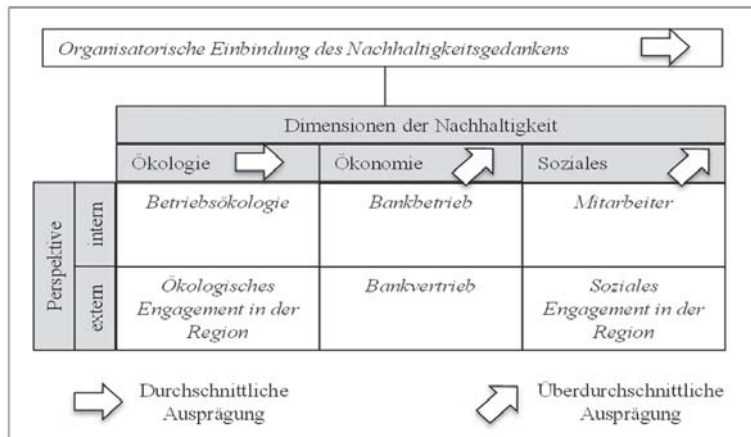
Der Gedanke eines nachhaltigen Wirtschaftens entstammt ursprünglich der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts, wo nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie im gleichen Zeitraum wieder nachwachsen kann. Dieses Prinzip eines schonungsvollen Umgangs mit Ressourcen fand im Verlauf des 20. Jahrhunderts vor dem Hintergrund zunehmender ökologischer Probleme internationale Verbreitung, sodass sich auch Institutionen wie der Club of Rome oder die Vereinten Nationen hiermit auseinandersetzten. Nach dem sogenannten Brundtland-Bericht aus dem Jahr 1987 liegt eine nachhaltige Entwicklung dann vor, wenn die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation befriedigt werden können, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden verschiedene internationale Abkommen beschlossen, wie bspw. die Agenda 21, in welcher der Nachhaltigkeit darüber hinaus eine ökologische, eine ökonomische und eine soziale Dimension zugeordnet wurde. Auch die Europäische Union und die deutsche Bundesregierung haben sich zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung bekannt und entsprechende Gesetze und Strategien verabschiedet.

Kreditinstituten kommt in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung eine besondere Bedeutung zu, da sie nicht nur selbst ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig arbeiten können, sondern durch ihre volkswirtschaftliche Sonderstellung auch in der Lage sind, ein entsprechendes Handeln bei anderen Unternehmen und bei Privatpersonen zu fördern, z. B. durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Kreditvergabe. Gerade Genossenschaftsbanken haben hierfür eine hohe Relevanz: Durch ihre hohen Marktanteile können sie eine Vielzahl an Privat- und Firmenkunden erreichen und auf ein nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften hinwirken. Dies wird dadurch unterstützt, dass der Gründungsauftrag der Genossenschaftsbanken, der die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder vorsieht, mit dem Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung korrespondiert. So kann Nachhaltigkeit in hervorragender Weise in das MemberValue-Konzept der Genossenschaftsbanken integriert werden, da davon auszugehen ist, dass Genossenschaftsbanken zwangsläufig ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig arbeiten müssen, um dauerhaft einen MemberValue zu generieren. Ob Genossenschaftsbanken

daraus resultierend tatsächlich bereits umfassende Nachhaltigkeitsleistungen erbringen, wurde im Rahmen einer empirischen Erhebung überprüft.

Als Grundlage für eine empirische Erhebung wurde zunächst eine Literaturstudie durchgeführt, um solche Nachhaltigkeitsindikatoren zu identifizieren, die potenziell für Genossenschaftsbanken relevant sind. Hierfür wurde im Rechercheportal DigiBib, der EBSCO-Datenbank und im Suchdienst Google Scholar nach Schlagwörtern mit Nachhaltigkeits- und Bankenbezug gesucht. Insgesamt konnten 69 Quellen identifiziert werden, in welchen Nachhaltigkeit im Bankenkontext bereits operationalisiert worden ist. Diese bestehen sowohl aus wissenschaftlichen Studien als auch aus Nachhaltigkeitsleitfäden und Nachhaltigkeitsratingansätzen. Um die in diesen Quellen genutzten Nachhaltigkeitsindikatoren zu systematisieren, wurden sie in sieben verschiedene Themenfelder kategorisiert, die wiederum den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zugeordnet wurden. Den sieben Themenfeldern wurden insgesamt 212 Nachhaltigkeitsindikatoren zugeordnet.

Basierend auf diesen Nachhaltigkeitsindikatoren wurde eine empirische



Die sieben Themenfelder und die Ausprägung der Nachhaltigkeitsleistungen

Erhebung der Nachhaltigkeitsleistungen der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken durchgeführt. An der bundesweiten Befragung beteiligten sich 235 Institute, was einer Rücklaufquote von 23,6 Prozent entspricht. Die Ergebnisse lassen zunächst auf eine grundsätzlich hohe Relevanz des Themas Nachhaltigkeit schließen, da 92 Prozent der Befragungsteilnehmer die aktuelle Relevanz von Nachhaltigkeit für ihre Genossenschaftsbank bereits als hoch oder sehr hoch einstufen. Trotz dieser hohen Ausprägung rechnen 85 Prozent mit einer noch weiter steigenden Bedeutung. Dabei werden die Nachhaltigkeitsleistungen bislang nur teilweise gezielt von den Genossenschaftsbanken erbracht: Nachhaltigkeit ist entsprechend der Befragungsergebnisse nur selten expliziter Bestandteil der Strategie, der Ziele oder der Organisation. Dennoch konnten in Bezug auf alle drei Dimensionen Nachhaltigkeitsaktivitäten festgestellt werden, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. So konnten in der ökologischen Dimension eher durchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen

ermittelt werden, sowohl hinsichtlich der Betriebsökologie, als auch hinsichtlich des ökologischen Engagements in der Region. In der ökonomischen Dimension werden überdurchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen durch die Genossenschaftsbanken erbracht, was einerseits auf einer langfristigen Unternehmensausrichtung, einer hohen Transparenz und einer ausgeprägten Mitglieder- und Kundenorientierung basiert. Andererseits kommt hierin der persönliche Kundenkontakt, die flächendeckende Kreditvergabe und die verantwortungsvolle Anlageberatung zum Ausdruck. Auch in der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit wurden überdurchschnittlich hohe Nachhaltigkeitsleistungen identifiziert. Im Bereich der Mitarbeiter werden diese durch die Arbeitsplatzsicherheit, die angemessene Vergütung und ein vielfältiges Fort- und Weiterbildungsangebot erbracht. Das soziale Engagement in der Region zeigt sich in der umfassenden Unterstützung von Vereinen, Stiftungen und Kirchengemeinden.

Neben der Identifikation der Nachhaltigkeitsleistungen der Genossenschaftsbanken konnte auf Grundlage der Befragungsergebnisse auch festgestellt werden, welche Handlungsfelder zur Optimierung ihrer Nachhaltigkeit erkannt werden. Diese beziehen sich insbesondere auf die aktive Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit: Nachhaltigkeit sollte in der Aufbauorganisation verankert, die vorhandenen Nachhaltigkeitsaktivitäten klar kommuniziert und das Angebot nachhaltiger Geldanlagen deutlich ausgebaut werden. Da es bezüglich dieser Handlungsfelder bereits innovative Lösungsansätze in der genossenschaftlichen FinanzGruppe gibt, wurden diese im Rahmen von Best-Practice-Fallstudien analysiert. So wurde bspw. eine Genossenschaftsbank in die Untersuchung einbezogen, die ein Wachstumssparen anbietet, mit dem ausschließlich nachhaltige Projekte in der Region finanziert werden, wie etwa Energieeffizienzmaßnahmen oder Mehrgenerationenhäuser.

Auf Grundlage der empirischen Erhebung und der Ergebnisse aus den Best-Practice-Fallstudien konnten praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Genossenschaftsbanken abgeleitet werden. So erscheint es bspw. erforderlich, dass diese eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und in dieser die Verbindung zum MemberValue deutlich zum Ausdruck bringen.

➔ Florian Klein

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ florian.klein@ifg-muenster.de

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken

Eine Analyse der Potenziale und Erfolgsfaktoren

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken ermöglichen es beiden Seiten, ihren MemberValue positiv zu beeinflussen. Um dieses Potenzial nutzen zu können, müssen die Unternehmen jedoch wissen, in welchen Bereichen Kooperationen sinnvoll sein können und worauf bei ihrem Management zu achten ist. Das Promotionsprojekt zu Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken hat sich diesen Fragestellungen gewidmet.

Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken in Deutschland stehen aktuell mehreren Herausforderungen gegenüber, etwa dem demografischen Wandel oder der sinkenden Loyalität von Bankkunden. Diese Herausforderungen hemmen die Generierung eines Mehrwerts für die Mitglieder, des sogenannten MemberValue. Vor diesem Hintergrund wurden Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken diskutiert und teilweise auch initiiert. Der Ansatz, entsprechende Kooperationen durchzuführen, wurde bislang in der Literatur jedoch lediglich vereinzelt in kurzen Beiträgen betrachtet. Ziel des Promotionsprojektes war es daher, systematisch aufzuarbeiten, wie Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken gemeinsam ihren jeweiligen MemberValue erhöhen können. Hierzu wurde insbesondere untersucht, in welchen Bereichen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken mit der Möglichkeit der Erhöhung ihres MemberValues miteinander kooperieren können und welche Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken sind.

Kooperationsbereiche

Die Kooperationsbereiche wurden identifiziert, indem zunächst die Wertschöpfungsketten von Wohnungsgenossenschaften und von Genossenschaftsbanken aufgestellt wurden. Anschließend wurde ermittelt, in welchen Bereichen die beiden Seiten ihre spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten so kombinieren können, dass ein positiver Einfluss auf den MemberValue ermöglicht wird. Hierfür wurde sowohl auf theoretische Überlegungen als auch auf Anregungen und Einschätzungen von Experten zurückgegriffen. Als mögliche Kooperationsbereiche wurden unter

anderem die Nutzung einer Genossenschaftsbank als Hausbank durch eine Wohnungsgenossenschaft, Partnerprogramme, gegenseitige Empfehlungen und gemeinsame Marketing- und Kommunikationsaktivitäten ausgemacht.

Erfolgsfaktoren

Für die Untersuchung von Faktoren, die sich auf den Erfolg von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken auswirken, wurde eine empirische Erhebung durchgeführt. Insgesamt konnten Datensätze von 137 Wohnungsgenossenschaften und von 102

Genossenschaftsbank als Hausbank Wohnungsgenossenschaft tätigt alle oder einen Großteil ihrer Bankgeschäfte mit einer Genossenschaftsbank, insbesondere • Kontoführung • Kreditaufnahme	Partnerprogramme Mieter bzw. Kunden bekommen Vergünstigungen beim Kooperationspartner, zum Beispiel • Kostenloses Girokonto bei der Genossenschaftsbank • Kostenlose Serviceleistungen bei der Wohnungsgenossenschaft
Gegenseitige Empfehlung Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken empfehlen sich gegenseitig • Im Gespräch mit Mietern bzw. Kunden • In Mitgliederzeitschriften, auf Homepages etc.	Marketing- und Kommunikationsaktivitäten Partner informieren über Genossenschaften allgemein und über ihre eigenen Genossenschaften • Gemeinsame Vorträge und Informationsstände • Nutzung von Print- und elektronischen Medien

Beispiele für mögliche Kooperationsbereiche

Vertrauen	Kommunikation
• Schnittstellen zu Partnern so besetzen, dass zwischen interagierenden Personen „die Chemie stimmt“ • Regelmäßigen Kontakt mit Partner sicherstellen • Partner gegenüber fair verhalten • Partner Vertrauensvorschuss geben (in angemessen erscheinendem Rahmen) • Bei zwischenmenschlichen Problemen ggf. Mediation durchführen	• Offene, kooperative Kommunikation fördern • Probleme lösungsorientiert diskutieren • Sachverhalte verständlich darstellen • Aussagen sollten im Einklang mit eigenem Handeln stehen • Berücksichtigen, wie Partner eigene Äußerungen interpretiert • Nicht nur sachlichen Inhalt bedenken, sondern auch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik
Misstimmung durch Organisation vermeiden	Umgang mit unterschiedlichen Zielen der Partner
• Sicherstellen, dass Partner relevante Informationen zeitnah und in angemessenem Detaillierungsgrad erhalten • Kompetente und gut erreichbare Ansprechpersonen bei Partnern festlegen • Bei mehreren Partnern ggf. Austausch zentral koordinieren (zentrale Kontaktperson, Cloud-Lösungen); klären, ob Bildung von Untergruppen zulässig ist	• Stehen Ziele im Widerspruch, über Lösungen verhandeln, etwa Schadenskompensationen • Auf Zielerreichung verzichten, falls sich keine Lösung findet und Kooperation fortgeführt werden soll • Stehen Ziele nicht im Widerspruch, kann gegenseitige Unterstützung beiden Partnern helfen und Beziehung der Partner verbessern

Maßnahmen zur Förderung einer positiven sozialen Ebene

Genossenschaftsbanken aus Rheinland und Westfalen gesammelt werden. Für die 43 Wohnungsgenossenschaften, die bereits mit einer Genossenschaftsbank kooperiert haben, wurden Hypothesen zu Erfolgsfaktoren aufgestellt und mithilfe ihrer Datensätze statistisch überprüft. Eine Überprüfung der Erfolgsfaktoren für die Seite der Genossenschaftsbanken war aufgrund einer zu geringen Datenbasis nicht möglich.

Für Wohnungsgenossenschaften wurden als relevante Erfolgsfaktoren für Kooperationen mit Genossenschaftsbanken eine funktionierende soziale Ebene und ein Partnerfit bestätigt. Nicht bestätigt wurde die Hypothese, dass sich eine Fokussierung auf bestimmte Kooperationsziele positiv auf den Erfolg auswirkt.

Die soziale Ebene erwies sich als besonders bedeutsam. Sie umfasst die interpersonalen Interaktionen und Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern. Je besser diese ausgeprägt sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Kooperation für eine Wohnungsgenos-

senschaft. Daneben wirkt sich ein guter Partnerfit positiv auf den Kooperationserfolg aus Sicht einer Wohnungsgenossenschaft aus. Der Partnerfit setzt sich aus den drei Komponenten fundamentaler Fit, strategischer Fit und kultureller Fit zusammen. Ein fundamentaler Fit liegt vor, wenn sich die Aktionen und Kompetenzen der Partner ergänzen, sodass eine Basis für die Schaffung der erhofften Wertschöpfungspotenziale besteht. Eine gute Voraussetzung ist eine Win-win-Situation, in der alle Partner von der Kooperation profitieren können. Ein strategischer Fit ist gegeben, wenn die Ziele der Partner übereinstimmen. Ein kultureller Fit liegt vor, wenn die Werte, Stile und Kulturen der Beteiligten kompatibel sind.

Handlungsempfehlungen

Aus den Erkenntnissen zu Erfolgsfaktoren lassen sich Handlungsempfehlungen für Wohnungsgenossenschaften ableiten. Zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit bieten sich für sie bei einer Kooperation mit einer Genossenschaftsbank insbesondere

vertrauensbildende Maßnahmen, eine partnerorientierte Kommunikation, eine durchdachte Organisation und ein solidarischer Umgang mit unterschiedlichen Zielen an. Diese Maßnahmen fördern eine positiv ausgeprägte soziale Ebene.

Zukünftige Forschungsfelder

Nach Abschluss des Promotionsprojektes stellen sich weitere Forschungsfelder dar. Die im Rahmen des Projekts durchgeführte empirische Erhebung beschränkt sich auf die Gebiete Rheinland und Westfalen. Eine deutschlandweite Erhebung könnte aufgrund einer größeren Datenbasis eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren auch für Genossenschaftsbanken ermöglichen. Zudem könnten die einzelnen Facetten der identifizierten Erfolgsfaktoren genauer untersucht werden. Möglicherweise wäre sogar eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren gesondert für einzelne Kooperationsbereiche möglich. Die gewonnenen Erkenntnisse können zu spezifischeren Handlungsempfehlungen führen und so die Basis für eine Erhöhung des MemberValues von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken durch Kooperation miteinander weiter verbessern.

➔ Susanne Noelle

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ susanne.noelle@ifg-muenster.de

Bachelor-/Masterarbeiten

Kooperationen im Bereich des „Internet of Things“

Eine beispielgestützte Analyse der Motive und strategischen Ziele

Durch die intelligente Vernetzung von Produkten über das Internet entstehen eine Vielzahl an neuen Produkten und Geschäftsmodellen, durch die bisherige Branchengrenzen verschoben werden. Um trotz dieser veränderten Wettbewerbsbedingungen im Markt bestehen zu können, werden in diesem Bereich verstärkt interdisziplinäre Kooperationen eingegangen.

Wie sich die Unternehmen vor diesem Hintergrund mit Hilfe von Kooperationen strategisch neu im Markt positionieren und welche Motive und strategischen Ziele hinter der Bildung von Kooperationen im Bereich des „Internet of Things“ stecken, war Analyseziel dieser Arbeit. Um eine umfassende Analyse potenzieller Motive und strategischer Ziele zu erreichen, wurden zwei möglichst unterschiedliche Kooperationen der BMW Group herangezogen. Zum einen untersuchte Laura Eck die Kooperation der BMW Group mit Sixt und zum anderen ihre Kooperation mit SAP. Mit SAP wurde eine Kooperation zur Produktvernetzung ausgewählt, bei der der Kooperationspartner bereits über ein technologisches Know-How im Bereich des „Internet of Things“ verfügt. Ziel des gemeinsamen Forschungsprojektes „Virtueller Marktplatz der Zukunft“ ist es, eine technische Basis für ein vernetztes Auto zu schaffen. Die Kooperation mit Sixt hingegen beinhaltet die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells unter der Verwendung des „Internet of Things“. Gemeinsam möchte man sich im Bereich des innovativen CarSharings positionieren.

Als Analysegrundlage wurden die Kooperationen in der Arbeit zunächst anhand von Merkmalen zur Systematisierung von Kooperationen eingeordnet und anschließend mit Hilfe von theoretischen Motiven (Markt-, Kosten-, Ressourcen-, Zeit- und Risikomotiv) und dem Kernkompetenzansatz analysiert.

Die Analysen haben gezeigt, dass Unternehmenskooperationen als wichtiges strategisches Instrument genutzt werden, um durch eine Kombination aus eigenen Kernkompetenzen und kooperativen Komplementärkompetenzen den Entwicklungen im Bereich des „Internet of Things“ proaktiv gegenüberzutreten. Insbesondere das Ressourcenmotiv und das Marktmotiv veranlassen die Unternehmen zum Eingehen von Kooperationen in diesem Bereich. Zudem konnte das primäre strategische Ziel, das eigene Unternehmen durch die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle im Bereich des „Internet of Things“ zukunftsfähig auf dem Markt zu positionieren, identifiziert werden. Beide Kooperationen haben für BMW eine hohe strategische Bedeutung, um sich zukünftig mit dem „Internet of Things“ als innovativer Anbieter von

Premiumfahrzeugen und Premiumdienstleistungen auf dem Markt positionieren zu können. Die Arbeit hat gezeigt, dass das „Internet of Things“ ganze Branchen hinsichtlich Kompetenzen, Innovationszyklen und Zukunftssicherung vor neue Herausforderungen stellt. Es wird interessant sein zu beobachten, welche neuen Motive und strategischen Ziele für Kooperationen in diesem Bereich noch erscheinen werden. Zudem konnte das primäre strategische Ziel, das eigene Unternehmen durch die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle im Bereich des „Internet of Things“ zukunftsfähig auf dem Markt zu positionieren, identifiziert werden.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Laura Eck verfasst.

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

Kooperationen im Bereich erneuerbarer Energien

Eine Analyse der Potenziale und Herausforderungen

Mit Ausblick auf die aktuelle Novelle des EEG stellt das sich wandelnde Förderungssystem erneuerbarer Energien insbesondere für kleine Akteure ein zunehmendes Hindernis dar. Die EEG-Förderung hat entscheidenden Einfluss auf die Rentabilität der Energieprojekte. Kooperationen zwischen einzelnen Akteuren können eine Möglichkeit sein, den aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

Mit der Novelle des EEG, die im Januar 2017 in Kraft tritt, wird ein weiterer Schritt in Richtung Marktintegration der erneuerbaren Energien unternommen. Das Ausschreibungsmodell der EEG-Förderung wird nun auf weitere Erzeugungstechnologien ausgeweitet. Dabei stellte die Windenergie an Land mit 42,4 % in 2015 den höchsten Anteil installierter Leistung unter den erneuerbaren Energien. Mit der zunehmenden Marktintegration können viele Betreiber von erneuerbaren Stromerzeugungsanlagen

nicht mehr mit einer fixen Vergütung des erzeugten Stroms rechnen. Dies wirkt sich über die sinkenden Investitionen in neue Erzeugungsanlagen auch auf die Hersteller der Erzeugungsanlagen aus.

Die Arbeit betrachtet die Herausforderungen, die sich u. a. für die Hersteller und Betreiber von Windenergieanlagen ergeben und analysiert das Potenzial von Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette. Insgesamt zeigt sich, dass Kooperationen eine Möglichkeit bieten, auf die sich än-

dernden Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Herausforderungen zu reagieren.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Alexandra Anthony verfasst.

➡ Silvia Poppen

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ silvia.poppen@ifg-muenster.de

Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups

Eine vergleichende Analyse der Motive und Herausforderungen

Viele Start-ups wie Uber, Spotify und AirBnB sind hinreichend bekannt und haben in den vergangenen Jahren diverse traditionelle Branchen revolutioniert. Diesem Trend stehen die etablierten Unternehmen gegenüber. Gleichzeitig wollen sich auch die Start-ups langfristig auf den Märkten etablieren.

Eine Antwort darauf liegt in der Kooperation zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups, die in den vergangenen Jahren vermehrt eingegangen wurden.

Ein zentrales Kooperationsmotiv für Start-ups ist der Zugang zu komplementären Ressourcen, wie Know-How oder das Netzwerk des Unternehmens. Etablierte Unternehmen hingegen haben das vorrangige Ziel innovativer zu werden, indem sie die innovativen Technologien der Start-ups nutzen. Es können jedoch auch

Herausforderungen auftreten. So können die hierarchischen Strukturen und die unflexiblen Prozesse etablierter Unternehmen herausfordernd für Start-ups sein. Auch der Ressourcenmangel sowie der Zeitdruck, unter dem Start-ups arbeiten, können potenzielle Schwierigkeiten für die etablierten Unternehmen darstellen. Felix Baur kommt jedoch zu dem Schluss, dass die Herausforderungen für die Start-ups größer sind als für etablierte Unternehmen, da diese immer noch als neue Akteure auf dem

Markt anzusehen sind und somit auftretenden Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit gegebenenfalls nicht standhalten können.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Johann Felix Baur verfasst.

➡ Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

Niedrigzinspolitik der EZB

Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und die Produkte deutscher Genossenschaftsbanken

Das Nullzinsniveau belastet die Erträge des klassischen Kundengeschäfts deutscher Genossenschaftsbanken. Die Geldpolitik der EZB fordert die Banken heraus, ihr realwirtschaftliches Geschäftsmodell des Einlagen- und Kreditgeschäfts neu auszurichten.

Die Bachelorarbeit zeigt, dass die Nullzins-Grenze auf der Einlagenseite und zusätzlich sinkende Kreditzinsen langfristig für eine deutliche Verengung der Zinsmarge sorgen. Insbesondere die Abflachung der Zinsstrukturkurve trägt im Zuge der geldpolitischen Maßnahmen der EZB dazu bei. Damit wird das Geschäftsmodell, regional aufgenommene Einlagen in Krediten auszugeben, in ihrer Rentabilität grundlegend beeinträchtigt. Im Rahmen der Analyse werden hierauf aufbauend alternative Ertragspotenzi-

ale untersucht. Negativzinsen werden dabei als eine Ausweichreaktion aufgezeigt, dienen aber hinsichtlich der strategischen Bedeutung der Einlagen nicht als Lösung. Deshalb kommt dem Provisionsgeschäft eine entscheidende Ersatzfunktion zu. Hier sind jedoch Grenzen gesetzt, da eine stärkere Forcierung des Vermittlungsgeschäfts im Widerspruch zum genossenschaftlichen Geschäftsmodell steht. Anhand aktueller Beispiele kann hingegen aufgezeigt werden, dass Gebührenerhöhungen über die

Fokussierung der Qualitätsführerschaft gewisse Potenziale darstellen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Ole Poppinga verfasst.

➔ Andreas Schenkel

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

Das bedingungslose Grundeinkommen

Eine Alternative zum Arbeitslosengeld I und II?

Aufgrund der zunehmenden Kritik und Skepsis gegenüber dem Arbeitslosengeld I und II wird in Deutschland verstärkt über alternative Grundsicherungsmodelle nachgedacht.

In ihrer Arbeit setzte sich Jelena Miscevic mit den unterschiedlichen Modellen des bedingungslosen Grundeinkommens (kurz BGE) auseinander und verglich diese mit dem aktuellen Grundsicherungsmodell in Form des Arbeitslosengeldes I und II. Dafür arbeitete sie die Funktionsweisen des aktuellen Grundsicherungsmodells sowie die Funktionsweisen der einzelnen BGE-Modelle heraus und grenzte sie voneinander ab. Insbesondere beschäftigte sie sich dabei mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen. Gleichzeitig versuchte Miscevic, eine Ant-

wort auf die Frage zu finden, ob das BGE im Rahmen des deutschen Sozialstaates ein sinnvolleres Grundsicherungsmodell darstellt als das derzeitige Arbeitslosengeld I und II. In ihrer Analyse kommt sie zu dem Ergebnis, dass das BGE noch keine Alternative zum aktuellen Grundsicherungsmodell ist, da alle relevanten BGE-Modelle gewisse Mängel aufweisen und daher noch nicht frei von Kritik sind. Erst wenn sich ein BGE-Modell finden lässt, dass die grundsätzlichen Probleme, wie die Finanzierung oder die Akzeptanz bzw. die Würdigung

der Idee durch die Gesellschaft, behebt, könnte das BGE in Zukunft eine Alternative zum Arbeitslosengeld I und II sein.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jelena Miscevic verfasst.

➔ Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Das EEG im europäischen Kontext

Eine Analyse ökonomischer Effizienz und zukünftiger Handlungsoptionen

Die Koexistenz nationaler Förderinstrumente für einen Ausbau erneuerbarer Energien und des europäischen Emissionshandelssystems zur Reduzierung der Treibhausgase führt zu kontroversen Diskussionen in Wissenschaft und Politik.

Vor diesem Hintergrund analysiert die Arbeit die ökonomische Effizienz der Emissionsreduktion im Zusammenspiel des Emissionshandelssystems mit dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Becher zeigt anhand wissenschaftlicher Studien die Effizienz und Überlegenheit der Einspeisevergütung gegenüber Mengenmodellen bezüglich des Ausbaus erneuerbarer Energien und gibt einen Einblick in die Entwicklung des Anteils der Stromquellen am gesamten Stromverbrauch in Deutschland und Europa. Im Mittelpunkt stehen die wechselseitigen Einflüsse auf den

Ausbau der erneuerbaren Energien sowie deren Auswirkungen auf den Zertifikatspreis für ausgestoßene Treibhausgase im europäischen Emissionshandelssystem. Die bestehenden Einschränkungen der Effizienz werden in einem zweiten Schritt anhand von Marktverwerfungen, Ausgestaltungsdefiziten und dem Strommarktdesign konkretisiert. Patrick Becher zeigt in einer theoretischen Analyse auf, dass ein Policy-Mix mit moderaten Zielsetzungen und harmonisierten Instrumenten eine effiziente Vorgehensweise darstellen kann. Die Berücksichtigung technischen Fort-

schritts sowie eine gesteigerte Kosteneffizienz im Ausbau der erneuerbaren Energien werden als wesentliche Kriterien für eine mittelfristige Stabilisierung der Zertifikatspreise im Emissionshandel ausgewiesen.

Information

Die Masterarbeit wurde von Patrick Becher verfasst.

➔ Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 001

✉ tobias.bollmann@ifg-muenster.de

Kooperationen mit NGOs in der Außendarstellung

Kommunikationsstrategien von Unternehmen anhand ausgewählter Beispiele

Mit dem zunehmenden Bedeutungsgewinn von Nachhaltigkeit als Merkmal unternehmerischen Handelns hat in den letzten Jahren die Anzahl der Kooperationen zwischen privaten Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) deutlich zugenommen.

Zumeist richten sich die Kooperationen an Stakeholder wie bspw. Kunden, um langfristig die Attraktivität des Unternehmens und ihrer Produkte zu steigern. Die Kommunikation steht damit im Spannungsfeld zwischen der Erreichung der Unternehmensziele und der glaubwürdigen Umsetzung von Nachhaltigkeitsanstrengungen gegenüber Kooperationspartnern und Kunden. Die Arbeit untersucht hierzu, wie Unternehmen in Abhängigkeit ihres tatsächlichen Einsatzes um Nachhaltigkeit gezielt unterschiedli-

che Formen der Unternehmenskommunikation einsetzen. Basierend auf dem Konzept von Brugger, der Kommunikationsstrategien von Unternehmen kategorisiert, beschreibt die Arbeit unterschiedliche Merkmale, die sich den einzelnen Kommunikationsstrategien zuordnen lassen. Darauf aufbauend widmet sich die Arbeit der Analyse dreier Fallbeispiele für Kooperationen von privaten Unternehmen mit dem WWF. Die Arbeit zeigt auf, dass trotz derselben NGOs alle drei untersuchten Unternehmen

(EDEKA, H&M und Krombacher) unterschiedliche Kommunikationsstrategien in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Motivation verfolgen.

Information

Die Bachelorarbeit wurde von Silke Lipinsky verfasst.

➔ Manuel Peter

☎ (0251) 83-2 28 99

✉ manuel.peter@ifg-muenster.de

Berichte aus der Lehre

Aktuelle Entwicklungen in der Telekommunikationsregulierung

Regulierung von Netzökonomien in der Praxis

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Dr. Jürgen Coppik, selbständiger Unternehmensberater, Coppik Economics, im Wintersemester 2016/2017 einen Vortrag über die Herausforderungen in der Regulierung von Netzsektoren, speziell dem Telekommunikationssektor.

Wer sollte in welchem Umfang im Telekommunikationssektor reguliert werden? Um diese Frage zu klären, organisiert die deutsche Regulierungsbehörde, die Bundesnetzagentur, ein Verfahren, in dem der Konsultation der Europäischen Kommission und der abschließenden Zugangs- und Entgeltregulierung zunächst eine Marktdefinition und -analyse vorangestellt wird. Wird das Regulierungsverfahren mit der Festlegung von Entgelten für die betreffenden Märkte abgeschlossen, erfolgen allerdings in der Regel komplexe juristische Verfahren, da die regulierten Unternehmen den Anreiz haben, gegen eine aus ihrer Sicht zu einschneidende Regulierung zu klagen bzw. die Wettbewerber geneigt sind, aufgrund zu geringer Regulierungsauflagen juristische Schritte einzuleiten. Eine räumliche und sachliche Markt-abgrenzung muss dabei nicht zwingend intuitiv sein und bietet daher Anlass für rege Diskussionen zwischen Regulierungsbehörde und regulierten Unternehmen. Am Beispiel der Mobilfunktelefonie zeigte Dr. Jürgen Coppik im Rahmen seines Gastvortrages in der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik im Wintersemester 2016/2017 auf, dass insbesondere die sachliche Markt-abgrenzung strittig sein kann. Während die räumliche Markt-abgrenzung



Prof. Dr. Theresia Theurl mit
Dr. Jürgen Coppik nach seinem Vortrag

aufgrund der ursprünglichen, gewachsenen Netzstrukturen auf das Bundesgebiet festgelegt ist, kann für die sachliche Markt-abgrenzung sowohl das Bedarfsmarktkonzept aus Perspektive der Nachfrager als auch Aspekte eines möglichen intermodalen Wettbewerbs verwendet werden.

Coppik verdeutlichte anhand des Beispiels der Durchstellung eines Mobilfunkanrufs zwischen zwei unterschiedlichen Mobilfunknetzen, dass sich die Suche nach Substituten dieser Leistung für den Endkunden problematisch darstellen kann. Während die Festnetztelefonie nicht als vollwertiges Substitut für die mobile Erreichbarkeit eingeschätzt wird, könnte sich die Internettelefonie aufgrund von Qualitätsargu-

menten erst zukünftig zu einem vollwertigen Substitut entwickeln. Allerdings wird von der Regulierungsbehörde für die Mobilfunkzustellung nicht der Endkunde, sondern der Netzbetreiber, der den Anruf des Endkunden an das Netz eines anderen Anbieters übergibt, betrachtet. Da dieser keinen Einfluss auf die Entscheidung des Endkunden nehmen kann und gezwungen ist, den Anruf in das Netz des anderen Mobilfunkbetreibers zu überstellen, könnte aus Sicht der Regulierungsbehörde theoretisch jeder einzelne Anruf als eigenständiger Markt definiert werden. Laut Definition der Regulierungsbehörde wird daher jedes Mobilfunknetz als eigener Markt definiert, auf dem der jeweilige Netzbetreiber Monopolist ist.

Eine rege Diskussion und interessierte studentische Rückfragen bildeten einen gelungenen Abschluss des Gastvortrages, der einen tiefen Einblick in die Regulierungspraxis des Telekommunikationssektors bot.

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

Eigenkapitalregulierung für Banken

Aktuelle Herausforderungen in der Bankenregulierung

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Prof. Dr. Martin Hellwig, Direktor und Wissenschaftliches Mitglied am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern, im Wintersemester 2016/2017 einen Vortrag über die Notwendigkeit der Eigenkapitalregulierung für Banken.

Der Baseler Ausschuss diskutiert aktuell Maßnahmen zur Steigerung der Risikosensibilität der Banken. Prof. Dr. Martin Hellwig zeigte im Rahmen seines Gastvortrages in der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik auf, inwiefern eine Eigenkapitalregulierung eine Möglichkeit darstellen kann, auf die bestehenden Herausforderungen zur Sicherung der Finanzstabilität zu reagieren. Dabei treffen u. a. striktere Anforderungen an das Eigenkapital der Banken in Deutschland auf Gegenwind aus der Branche, da eine Erhöhung der Risikosensibilität aus Branchenperspektive nicht zu einem Anstieg der Anforderungen für die Banken führen darf. Argumentiert wird etwa mit der Konkurrenzfähigkeit deutscher Banken im internationalen Wettbewerb. Während in den USA Immobilienkredite in der Regel von den Banken verbrieft und an andere Institute weitergegeben werden, halten deutsche Banken Immobilienkredite traditionell selbst und wären daher von höheren Eigenkapitalanforderungen stärker betroffen als amerikanische Institute. Damit bestehe für die deutschen Banken ein unfairer Nachteil. Allerdings wäre dieses Argument vergleichbar, so Hellwig, mit der Forderung der Stromwirtschaft, aufgrund internationaler Wettbewerbsnachteile auf Atomkraftwerke



Prof. Dr. Martin Hellwig
während seines Vortrags in Münster

zugreifen zu müssen – nicht nach deutschen Sicherheitsstandards, sondern nach den Sicherheitsstandards von Bratislava oder Cattenom. Eine Forderung, die in der Gesellschaft auf Unverständnis stoßen würde.

Das Ziel der Eigenkapitalanforderungen ist eine Steigerung der Finanzstabilität, die bei Ende der von der Europäischen Zentralbank verfolgten Nullzinspolitik zunehmend gefährdet ist. Grundsätzlich werden die Banken im Zuge der Nullzinspolitik dazu gedrängt, höhere Risiken einzugehen, um Gewinne erwirtschaften zu können. Ein Ende der Nullzinspolitik könnte insbesondere die in der Immobilienfinanzierung tätigen Banken treffen, die zuletzt Hypotheken ausge-

geben haben, deren Zinsen über längere Laufzeiten gebunden sind. Wird die Nullzinspolitik der Europäischen Zentralbank beendet, führen steigende Marktzinssätze zu höheren Refinanzierungskosten bei gleichzeitig fixen Zinsen für die ausgegebenen Kredite. Striktere Eigenkapitalanforderungen böten eine Möglichkeit den Herausforderungen, die mit dem Ende der Nullzinspolitik einhergehen, zu begegnen.

Den Zuhörern wurde während des Gastvortrages die Möglichkeit geboten, zu den aktuellen Entwicklungen und den dargestellten Herausforderungen Fragen zu stellen. Die Studierenden beteiligten sich mit interessanten Fragen, die den gelungenen Gastvortrag abrundeten.

Martin Hellwig ist zudem Preisträger des von der Universitätsgesellschaft Münster vergebenen Ernst Hellmut Vits-Preises 2016, der hervorragende wissenschaftliche Beiträge auszeichnet, durch die Wege zur geistigen wie materiellen Verbesserung des Lebens gewiesen werden.

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

Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2016/2017

Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik

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

Genauso wie im Sommersemester konnte das Seminar „Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ auch im Wintersemester 2016/2017 eine rege Teilnehmerzahl verzeichnen. Wiederum wurde das am IfG übliche Kleingruppenkonzept sehr geschätzt, was den Studierenden die Möglichkeit gab, ihre Ergebnisse in einer entspannten Runde zu präsentieren und kritisch mit ihren Kommilitonen zu diskutieren.

Im Bereich der Finanzpolitik war die explizite Staatsverschuldung ein wichtiges Thema. Es wurde untersucht unter welchen formalen Bedingungen eine nachhaltige Staatsverschuldung entsteht. Zudem setzten sich die Referenten mit einer Bestandsaufnahme der empirischen Untersuchungen zu diesem Thema auseinander. Dabei kamen die Studierenden zu einem gemischten Ergebnis, da für einige Länder, wie bspw. die USA eine nachhaltige Finanzpolitik nachgewiesen werden konnte, wohingegen dies für andere Länder, wie bspw. Japan, nicht gezeigt werden konnte.

Eine weitere Gruppe von Studierenden beschäftigte sich mit dem Thema „Steuerpolitik als Standortfaktor – Eine ökonomische Analyse wach-

tumsfreundlicher Steuersysteme“, ein wettbewerbspolitisches Thema. Dabei kamen die Studierenden zu dem Ergebnis, dass in der Tat das Steuersystem einen Einfluss auf das Wirtschaftswachstum und die Staatsverschuldung hat. So kann das Wirtschaftswachstum durch Steuersenkungen gefördert werden. Außerdem ist eine positive Korrelation zwischen Staatsverschuldung und hohen Steuersätzen vorzufinden.

Andere Studierende widmeten sich der Außenhandelstheorie, indem sie sich mit dem Heckscher-Ohlin-Vanek-Theorem und seiner empirischen Überprüfung beschäftigten. Dabei wurde zunächst das Heckscher-Ohlin-Vanek-Theorem in seinen Grundzügen vorgestellt. Im Anschluss daran beschäftigten sich die Studierenden mit den wichtigsten empirischen Nachweisen dieses Theorems. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass das reine Theorem, mit seinen ursprünglichen Annahmen, empirisch schwer bis gar nicht nachweisbar ist. Erst nach Auflösung zentraler Annahmen konnten das Heckscher-Ohlin-Vanek-Theorem für einzelne Länder, wie bspw. Japan, empirisch nachgewiesen werden.

Schließlich setzte sich ein Student mit dem Thema „Innovationen und Steu-

ermittel – Eine Analyse der ökonomischen Begründung für aktive Innovationspolitik“ auseinander. Dabei wurde zunächst der Innovationsbegriff näher beschrieben, woraufhin das Marktversagen im Innovationsprozess aufgedeckt wurde. Dabei konnte der Student vier Arten des Marktversagens ausmachen. Dazu gehören (1) externe Effekte der Grundlagenforschung, (2) Unsicherheiten im Innovationsprozess, (3) Informationsasymmetrien und (4) staatliche Eingriffsmöglichkeiten.

Insgesamt gesehen wurden im Rahmen des Bachelorseminars viele interessante Erkenntnisse gewonnen sowie wichtige Zusammenhänge der Wirtschaftspolitik dargestellt. Die Diskussionen waren kontrovers, aber dennoch konstruktiv. Auch dieses Seminar wird im Sommersemester fortgesetzt. Die dazu notwendigen Informationen können auf der Homepage des Instituts für Genossenschaftswesen (www.ifg-muenster.de) eingesehen werden.

➔ Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

Kooperieren 2016/2017

Seminar zur Unternehmenskooperation

Im Wintersemester 2016/2017 beschäftigten sich die Studierenden im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation mit aktuellen Kooperations- und Übernahmehabern aus der Praxis. Die Bachelorstudierenden haben unter anderem die Synergiepotenziale der Reedereiallianz „THE Alliance“ untersucht, während sich die Masterstudierenden mit der Fusion zwischen der DZ und WGZ BANK beschäftigt haben.

Die Seminare zur Unternehmenskooperation stießen auch im Wintersemester 2016/17 auf große Resonanz. Auch in diesem Jahr wurden neben deutsch- auch englischsprachige Themen angeboten. Diskutiert und präsentiert wurden die einzelnen Themen in Kleingruppen, die den Studierenden dennoch einen umfassenden Einblick in die Kooperationspraxis gaben.

Die Bachelorstudierenden untersuchten unter anderem die Synergiepotenziale der Reedereiallianz „THE Alliance“ in der Containerschifffahrt. Es wurde herausgestellt, dass die gesamte Branche der Containerschifffahrt zurzeit schwierigen Marktverhältnissen ausgesetzt ist. Der Eintritt in eine Allianz ist somit nicht ein optionaler, sondern ein notwendiger Schritt, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Synergiepotenziale gibt es hier vor allem im Bereich der Produktion. Hierunter fällt unter anderem die bessere Auslastung der Schiffe. So gibt es auf dem Markt zurzeit Überkapazitäten, die eine Schließung vieler Reedereien seit der Finanzkrise im Jahr 2008 zur Folge hatten. In der Allianz können die beteiligten Unternehmen gemeinsam einen Fahrplan erstellen, der vorsieht, dass die Schiffe nicht mehr ausschließlich Container der eigenen Reederei, sondern auch die der

Allianzpartner transportieren. Auf diese Weise können alle Allianzpartner auf allen Reiserouten vertreten sein, ohne zwangsläufig ihr eigenes Schiff nutzen zu müssen. Weitere Synergiepotenziale ergeben sich allgemein auf dem Markt. THE Alliance wird mit über 620 Schiffen und 18 Prozent Marktanteil eines der führenden Netzwerke in der Containerschifffahrt sein.

Die Masterstudierenden hingegen beschäftigten sich unter anderem mit der Fusion der DZ und WGZ BANK

unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen auf dem Bankenmarkt. Herausforderungen, denen die Banken zurzeit gegenüber stehen sind die Niedrigzinsphase, die Regulatorik, die Digitalisierung sowie die demografische Entwicklung. Mögliche Motive für diese Fusion wurden anhand von Theorien untersucht. Es lässt sich festhalten, dass vor dem Hintergrund der Herausforderungen vor allem die Erzielung von Kosteneinsparpotenzialen sowie die Möglichkeit der Ertragssteigerung wichtige Gründe für die Fusion sind. Anschließend diskutierten die Studierenden inwieweit das Heben von Synergien mit dem Ziel der Kosteneinsparung und Ertragssteigerung tatsächlich ein überzeugendes Motiv für die Fusion zwischen der DZ und WGZ BANK ist.

Für das nächste Semester können sich die Studierenden bereits auf unserer Homepage für aktuelle spannende Themen anmelden. Wir freuen uns auf die Seminararbeiten, Vorträge und interessanten Diskussionen im Sommersemester 2017.

Ausgewählte Themen:

- Reedereiallianz in der Containerschifffahrt: Eine Analyse der Synergiepotenziale von THE Alliance
- Neue Partnerschaft in der Luftfahrt: Eine Partnerfitanalyse des Joint Ventures der Lufthansa Group und Singapore Airlines
- Allergan: Analysing the motives for mergers and de-mergers
- Metro-Gruppe erwägt Demerger, eine Motivanalyse
- DZ und WGZ BANK besiegeln Fusion: Eine Analyse der Motive unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen auf dem Bankenmarkt

👤 Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

Seminar Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen im Masterstudium Volkswirtschaftslehre

Theorie und Empirie: Wirtschaftspolitische Ideen in der Praxis

Das Seminar Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen widmete sich in diesem Wintersemester wieder herausragenden Ökonomen, die durch ihre Arbeiten nicht nur die Forschung, sondern auch die Lehre und die wirtschaftspolitische Praxis prägten. Sie alle sind Preisträger des Alfred-Nobel-Gedächtnispreises für Wirtschaftswissenschaften.

Nobelpreisträger haben sich in der Regel bereits vor ihrer Ehrung ein hohes Maß an Aufmerksamkeit erarbeitet, indem sie überragende Beiträge in ihrem Fachgebiet geliefert haben. Dieses Semester widmeten sich die Studierenden insbesondere Robert Mundell, Milton Friedman, Oliver E. Williamson und Gary Becker.

Die Eurokrise gibt durchaus Anlass dazu die Kriterien, auf denen die Mitgliedschaft zur Währungsunion basiert, hinsichtlich ihrer Effektivität einen optimalen Währungsraum zu definieren, zu überprüfen. Während einige Kriterien grundsätzlich mit der Theorie harmonisieren, erscheinen andere politisch motiviert. Daran anschließend wurde eine Analyse zur geldpolitischen Strategie des Amerikanischen Federal Reserve Systems auf Basis der Beiträge Milton Friedmans zum Phillips-Kurven-Zusammenhang vorgestellt. Wesentliche Zielsetzung der Analyse war es, Erklärungsansätze herauszuarbeiten, weshalb die Inflationsrate in den USA trotz mehrerer Quantitative Easing-Programme nicht signifikant ansteigt. Hinsichtlich wettbewerbspolitischer Fragen lieferte Oliver E. Williamson eine praktisch äußerst relevante Analy-

semöglichkeit von Fusionen, indem die alloкатive und produktive Effizienz gegeneinander abgewogen werden – den sogenannten Williamson-Tradeoff.

Gary S. Becker setzte sich während seines Schaffens u. a. mit der Übertragung der mikroökonomischen Theorie auf verschiedene Bereiche menschlicher Interaktionen auseinander. Becker widmete sich in diesem Zusammenhang auch der „Economics of Discrimination“ und insbesondere der Diskriminierung auf Güter- und Arbeitsmärkten. Die Erklärung und Lösung des Gender Pay Gaps standen dann abschließend im Fokus des Seminars.

Die Diskussionen der Teilnehmer waren lebhaft und pointiert. So ging es nicht nur um die klare Abgrenzung einer ökonomischen von einer politischen Analyse, sondern auch um die Frage, inwiefern Glaubwürdigkeit der Geldpolitik eigentlich als exogen gegebener Faktor gesehen werden kann. Arbeiten, die auf Mundells Forschungsergebnissen aufbauen, konstatieren eher eine Endogenität der Glaubwürdigkeit. Mit Blick auf die Geldpolitik der USA wurde debattiert, inwieweit die Federal Reserve wohl Wechselkursentwicklungen in ihrer

Entscheidungsfindung einbezieht. So gäbe die Herausforderung der Einleitung einer Zinswende durchaus Anlass zur Spekulation darüber.

Oliver E. Williamson leitete durch seine Arbeiten sowohl in den Vereinigten Staaten, als auch in der Europäischen Union einen Kurswechsel in der Wettbewerbspolitik ein. Die Sorge, dass genehmigte Fusionen im Zeitablauf dennoch den Konsumenten schaden könnten, kann durch Auflagen der Behörden und das Instrument der Marktmachkontrolle zumindest nachgeprüft werden.

Abschließend drehte sich das Seminar um die Frage nach der ungleichen Behandlung von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt, trotz identischer Qualifikation und Job. Dieser bereinigte Gender Pay Gap betrage dann „nur“ noch 7 Prozent, wobei dieser Differenz vor den Arbeiten von Gary Becker keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

☎ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

Alumni-Forum

Die Sparkassenfinanzgruppe als institutionenökonomisches Lehrbuchbeispiel

...nicht für die Uni, sondern fürs Sparkassenleben gelernt

Sollte eine junge Doktorandin, ein junger Doktorand, noch ein komplexes Realphänomen zur Analyse institutionenökonomischer Zusammenhänge suchen, hier meine Empfehlung: die Sparkassenfinanzgruppe. Die Sparkassenfinanzgruppe beschäftigt über 300.000 Mitarbeiter in knapp 600 Unternehmen. Sie ist ein komplexes Gebilde, u. a. bestehend aus 11 Versicherern, 8 Bausparkassen, 13 regionalen Verbänden und zahlreichen weiteren Institutionen. In 2016 gehören zu ihr noch 403 Sparkassen. Ähnlich wie bei den Genossenschaftsbanken sinkt diese Zahl aufgrund von Fusionen jedoch kontinuierlich. Fundamentale Transformation, asymmetrische Informationsverteilungen oder hold-up- und free-rider-Problematiken – wer empirische Beispiele für die theoretischen Konstrukte sucht, er wird sie hier finden.

Geht man das gut angelegte und gepflegte Glossar des Instituts für Genossenschaftswesen durch, so fallen nur ein paar wenige Begriffe wie „equity carve-out“ oder „subsidiary IPO“ ins Auge, die nicht direkt den Brückenschlag von der Theorie zur Praxis mithilfe der Sparkassenfinanzgruppe ermöglichen. Die hohe Anwendungsorientierung und der immer gesuchte Praxistransfer sind Steckpferde des Instituts für Genossenschaftswesen. Man halte sich nur die Titel der erfolgreich abgeschlossenen Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten hier im Newsletter vor Augen. Gleichwohl habe ich den Praxisnutzen der gelernten Theorie – denn nichtsdestotrotz vermittelt das Studium und die Doktorarbeit vertiefte theoretische Kenntnisse in einem bestimmten Bereich – unterschätzt. Dass mir das als Studentin der Neuen Institutionenökonomik und des Schwerpunkt-fachs Unternehmenskooperation vermittelte Wissen auch

noch Jahre nach Verlassen der Universität tägliches Rüstzeug sein würde, hatte ich einfach nicht vermutet. Ein Beispiel:

Die Genossenschaftsbanken sowie die Sparkassen zeichnet ein freiwilliges institutseigenes Einlagensicherungssystem aus, das die Einlagen der Kunden nicht nur bis 100.000 EUR, sondern in komplett eingezahlter Höhe schützt. Die im Rahmen der Bankenunion entwickelten einheitlichen Standards für jedes Mitgliedsland hinsichtlich der Einlagensicherung erforderten eine Anpassung der Sicherungssysteme. Deadline war der 3. Juli 2015. Die Genossenschaftsbanken nahmen relativ unspektakulär ihre Anpassungen vor und präsentierten zum Stichtag neben der Sicherungseinrichtung des BVR die BVR Institutssicherung GmbH (BVR-ISG), die die Anforderung des Einlagensicherungsgesetzes somit seit Juli 2015 erfüllt. Anders sah es innerhalb der Sparkassengruppe aus. Hier war bis

Ende Juni nicht eindeutig, ob nach dem 3. Juli alle Sparkassen im sparkasseneigenen Sicherungssystem verbleiben würden. Es setzt sich aus insgesamt 13 Sicherungseinrichtungen zusammen: den elf regionalen Sparkassenstützungsfonds, der Sicherungsreserve der Landesbanken und Girozentralen sowie dem Sicherungsfonds der Landesbausparkassen. Diese dreizehn Institutionen mussten nun ihr bisheriges Einlagensicherungssystem umbauen und bis 2024 rund drei Milliarden Euro in ihre Haftungstöpfe nachschießen. Über die Lastenverteilung und die Möglichkeiten der Inanspruchnahmen zwischen den Sparkassen, Landesbanken und Bausparkassen wurde dabei intensiv gerungen. Insbesondere die westfälischen Sparkassen bzw. der Sparkassenverband Westfalen-Lippe traten hier immer wieder als vermeintlicher Bedenkenträger und mehr auf. Vorschein Kritiker sahen hierin vor allen Dingen einen Machtkampf zwi-

schen einzelnen Präsidenten. Man muss sich jedoch das komplexe Gefüge zwischen den dreizehn Institutionen (hinter denen insgesamt wiederum über 400 weitere Institutionen in Form von eigenständigen Sparkassen, Landesbanken und Bausparkassen stehen) vor Augen halten und dies mit den Haftungs- und Verantwortungserfahrungen im Rahmen der WestLB-Abwicklung kombinieren. Schnell wird deutlich, dass hier kein Machtkampf, sondern eine Vielzahl ökonomischer Notwendigkeiten ursächlich waren. Das einem Versicherungssystem immanente moral-hazard-Problem, verstärkt durch gewisse Defektionserfahrungen mit Blick auf Landesbanken, zeigt, dass das Ringen um anreizkompatible Spielregeln des neuen Sicherungssystems essentiell für jede einzelne Sparkasse und letztlich für die langfristige Gewährleistung eines tatsächlich tragfähigen freiwilligen Sicherungssystems war. So nüchtern lässt es sich dann auch in in- und externen Analysen aus Sicht einer Sparkasse zusammenfassen.

Auch wenn es bei den „Genossen“ leiser zugeht, so lässt sich mit Sicherheit sagen, dass beide Sektoren, der genossenschaftliche wie der sparkassenseitige, viel aufgewendet haben, um zum 3. Juli 2015 das Einlagensicherungs-gesetz zu erfüllen und darüber hinaus weiterhin ein freiwilliges Institutssicherungssystem anbieten zu können. Es hätte also erst einmal Ruhe an der Institutssicherungssystemfront herrschen können. Nur ein paar Monate später hat jedoch die Europäische Kommission verkündet, dass die gerade zäh ausgehandelten und neu aufgestellten nationalen Haftungstöpfe der einzelnen Bankengrup-



Dr. Annegret Saxe

Geboren 1975 in Essen

1998-2003:

Studium der VWL an der WWU-Münster.

2003-2006:

Elternzeit

2006-2009:

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG, Dissertationsthema: Erfolgsfaktoren von Stiftungs-koo-perationen - eine theoretische und empirische Analyse

2009-2012:

Studien- und Projektmanagement am IfG

seit 2012:

Sparkasse Münsterland Ost, derzeit Bereichsleiterin Vorstandsstab und persönliche Referentin des Vorstandsvorsitzenden

pen in einen europäischen Einlagensicherungsfonds zu übertragen sind. Ein klassischer regulatorischer Raubüberfall, wie Frau Prof. Theurl auf <http://wirtschaftlichefreiheit.de/word-press/?p=18496> treffend ausführte.

Kein deutsches Gemeckere also, sondern klare ökonomische Notwendigkeit, dass sich bezüglich der europäischen Einlagensicherung alle deutschen Banken einheitlich auflehnen. Auch hier hilft eine klare institutionenökonomische Analyse, sachlich-fachliche Beiträge der Sparkasse vorzubereiten, ohne sich in dramatisch-verschwommene Aussagen zu versteigen.

Wissenschaftlicher Elfenbeinturm? Kundennutzen? Mitarbeiterorientierung? Nein, ja, ja – so die kurze Antwort. Die Beispiele zeigen, dass die Themen der Sparkassengruppe immanent sind und keine rein theoretischen Konstrukte sind. Daher müssen sie auch von einer einzelnen Sparkasse, insbesondere, wenn sie die größte im Verbandsgebiet ist, bewertet und eingeordnet werden können. Die ständige Suche nach den besten organisatorischen Lösungen und optimaler Governancestrukturen legt die Basis für nachhaltig erfolgreiche Sparkassen (und Genossenschaftsbanken) – die es in einer zunehmend globalisierten und virtualisierten Welt als bodenständige Kontaktpunkte für Privatpersonen wie mittelständische Unternehmen auch zukünftig dringend benötigt. Daher bin ich gespannt auf das nächste Realphänomen, dem wir uns institutionenökonomisch nähern dürfen. Schön wäre, es hätte mal nicht mit Regulatortik zu tun.



Anne Saxe



(0251) 598-22130



annegret.saxe@sparkasse-muensterland-ost.de

Events/Veranstaltungen

28. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“

Mitglieder, Vertreter, Aufsichtsrat – Erfolgreiche Gremienarbeit und Mitgliederbeteiligung bei Wohnungsgenossenschaften

Am 25. Oktober 2016 fand das 28. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Spitzenvertreter aus Wohnungswirtschaft und Wissenschaft referierten vor rund 100 Teilnehmern über erfolgreiche Gremienarbeit und Mitgliederbeteiligung in Wohnungsgenossenschaften. Die Teilnehmer diskutierten vor diesem Hintergrund darüber, Konfliktpotenziale zwischen Gremien zu beschränken und Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder zu schaffen. Als interessante Lösungsbeispiele stellte das Symposium unter anderem digitale Kommunikationsinstrumente zur Verbesserung der Informationsprozesse und eine Institutionalisierung des Beteiligungsmanagements vor.

RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Gäste in Münster. In diesem Zusammenhang betonte Rychter die Bedeutung einer aktiven Mitgliedereinbeziehung in Entscheidungsprozesse für den wirtschaftlichen Erfolg von Wohnungsgenossenschaften. Als ein wesentliches Kriterium für eine gelungene Mitgliederbeteiligung wurde in diesem Zusammenhang ein professionelles Beteiligungsmanagement hervorgehoben, welches unterschiedliche Kommunikationskanäle bedient und mögliche Konflikte zielführend bewältigt. Dies leitete unmittelbar zu den folgenden Fachvorträgen über.

In seinem Vortrag „Die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand – Konfliktpotenziale und Lösungsmöglichkeiten“ thematisierte Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender

des Spar- und Bauvereins eG in Dortmund, relevante Schnittstellen zwischen den genossenschaftlichen Gremien, die es in einer zweckdienlichen Organisationsstruktur zu berücksichtigen gilt. Von besonderer Bedeutung für eine transparente und zielführende Zusammenarbeit zum Wohle der Mitglieder sind nach Große-Wilde eine bindende Berichtsabsprache zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie klare Regeln für die Bedeutung von Entscheidungen in Ausschüssen. Darüber hinaus können eine externe Prüfung von Zulässigkeit und Zweckmäßigkeit der Kompetenzzuweisungen innerhalb der Genossenschaft sowie die Schärfung von Regelungen und Formulierungen in Satzung oder Geschäftsordnung die effektive Zusammenarbeit stärken. Eine Berücksichtigung dieser Notwendigkeiten in der genossenschaftsinternen Zusammenarbeit ermöglicht laut Große-

Wilde eine effiziente und langfristige Informations- und Kommunikationspolitik, welche dem Vorstand eine Konzentration auf das Kerngeschäft bei hoher Transparenz für den Aufsichtsrat ermöglicht.

Der anschließende Vortrag von StB Andreas Pritschet, Mediator beim VdW Bayern e.V. unter dem Titel „Konfliktbewältigung in der Genos-



WP/StB Andreas Pritschet,
VdW Bayern e.V., München



Christoph Rehrmann,
Gemeinnützige Wohnstättengenossen-
schaft Hagen eG, Hagen

senschaft – Möglichkeiten erfolgreicher Mediation“ zeigte auf, dass Mediationen auf vielfältige Konfliktpotenziale innerhalb von Genossenschaften anwendbar sind. Bereits zu einer frühen Stufe eines Konfliktes können weitere Eskalationsstufen und somit ein Imageschaden für die Genossenschaft verhindert werden. Insbesondere die Konfliktherhellung, welche die verdeckten und ausschlaggebenden Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien aufdeckt und erarbeitet stellt laut Pritschet einen besonderen Vorteil der Mediation gegenüber Gerichtsverfahren dar. Eine Mediation ist daher darauf angewiesen, dass beide Konfliktparteien an einer zukünftigen Zusammenarbeit interessiert sind und eine eigenverantwortliche Lösung anstreben. In Genossenschaften lassen sich unterschiedliche Institutionalisierungen im Umgang mit Konflikten unterscheiden, wobei insbesondere Ombudsstellen und Schlichtungskommissionen innerhalb und außerhalb der Genossenschaften sowie die Qualifizierung einzelner Mitarbeiter zu Mediatoren

die erwünschte Mitgliederbeteiligung fördern.

In ihrem Vortrag „Gremien- und Mitgliederbeteiligung – Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften“ thematisierte Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, die Potenziale und Herausforderungen der Mitgliederbeteiligung zur Sicherung eines nachhaltigen Mitgliederwertes für Wohnungsgenossenschaften. Vor diesem Hintergrund wurde eine Differenzierung von Partizipationsmöglichkeiten in Form von Entscheidungs-, Kontroll-, Beratungs- und Organisationsrechten der Mitglieder vorgenommen. Die Partizipation der Mitglieder wird als wertvolles Merkmal von Genossenschaften eingeschätzt und birgt aus Perspektive der Wohnungsgenossenschaften zahlreiche Vorteile. So kann ein höheres Verständnis für die Bedürfnisse der Mitglieder entwickelt werden, wodurch eine Stärkung der Unternehmensidentität erreicht werden kann, welche durch auf diese Weise gewonnene Multiplikatoren an verschiedene Stakeholder adressiert wird. Demgegenüber kann die erhöhte Beteiligung von Genossenschaftsmitgliedern auch zu zahlreichen Herausforderungen führen. So gilt es, geeignete Personen für entsprechende Partizipationsmöglichkeiten zu finden und diese Beteiligungen angemessen wertzuschätzen. Aus diesen Dimensionen ergibt sich nach Prof. Theurl die Notwendigkeit, ein strategisches Partizipationsmanagement zu etablieren, welches eine ergebnisorientierte Mitgliederbeteiligung und einen



Harald Szczygiol,
Gemeinnützige Wohnstättengenossen-
schaft Hagen eG, Hagen

nachhaltigen Mehrwert für die Genossenschaften ermöglicht. In diesem Zusammenhang gelte es, die über die gesetzlich vorgegebene Partizipation hinausgehenden Mitwirkungsmöglichkeiten gesondert zu berücksichtigen, da in diesen Beteiligungsformen Wertschätzung, Unterstützung und Kommunikation durch den Genossenschaftsvorstand von besonderer Bedeutung sind. Entsprechende Strukturen, Verantwortlichkeiten und Instrumente der Erfolgskontrolle müssen demnach im Partizipationsmanagement entwickelt und umgesetzt werden. Diese Schlussfolgerung von Prof. Theurl zeigte sich in den folgenden Vorträgen sehr konkret.

In dem folgenden Vortrag von Christoph Rehrmann und Harald Szczygiol, Vorstandsmitglieder der gemeinnützigen Wohnstättengenossenschaft Hagen eG, wurden Möglichkeiten der Gewinnung neuer Vertreter sowie Instrumente des Beteiligungsmanagements diskutiert. Vor dem Hintergrund einer rückläufigen Entwicklung der Beteiligung, startete der Genossenschaftsvorstand vor 10 Jahren eine Aktivierungsstrategie mit der klaren



Kai Schwartz,
Baugenossenschaft Freie Scholle eG,
Bielefeld

Zielvorgabe, die wahrgenommene Wertschätzung der Vertreter zu verbessern, die Wahlbeteiligung innerhalb der Genossenschaft zu erhöhen und das Durchschnittsalter in der Vertreterversammlung zu senken. Umgesetzt werden konnte dies, indem ein kontinuierlicher und ehrlicher Austausch mit den Vertretern initiiert worden ist, um die Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten der Mitglieder stärker umzusetzen und auch zu kommunizieren. Darüber hinaus konnten durch Wahlpartys bei Vertreterwahlen jüngere Mitgliedergruppen



Uwe Petrat,
Wohnbau Detmold eG, Detmold

von Vorstand und Mitarbeitern der Genossenschaft angesprochen, aktiviert und eingebunden werden. Durch eine konsequente Umsetzung der gewählten Maßnahmen konnten die formulierten Zielvorstellungen realisiert werden.

Im Anschluss referierte Kai Schwartz, Vorstandsvorsitzender der Baugenossenschaft Freie Scholle eG in Bielefeld, über die organisatorische Umsetzung weiterentwickelter Partizipationsmöglichkeiten. Aus dem Selbstverständnis abgeleitet, die lokale Marktführerschaft für gutes Wohnen auszubauen und zu diesem Zweck eine über gesetzliche Vorgaben hinausgehende Beteiligung der Mitglieder zu ermöglichen, hat sich die Baugenossenschaft dazu entschieden, eine quartiersbezogene erweiterte Selbstverwaltung zu institutionalisieren. In einem umfassenden Verfahren, in welchem Siedlungsräte, Mitarbeiter, Aufsichtsrat und Vorstand in Arbeitsgruppen gemeinsam Formen und Strukturen der Mitgliederbeteiligung diskutiert haben, konnte ein gemeinsames Bewusstsein für die Anforderungen und Möglichkeiten einer breiten Beteiligungsbasis geschaffen werden. Als wichtige Erkenntnisse konnte die Führungsebene um Herrn Schwartz eine Stärkung der anlassbezogenen Beteiligungsformen, eindeutige Schnittstellen zwischen Mitgliedern und Verwaltung sowie eine Erhöhung der Einflussmöglichkeiten gewählter Haussprecher identifizieren. Die entsprechende Umsetzung und Institutionalisierung innerhalb der Genossenschaft soll zukünftig durch eine Stabsstelle im Vorstand für das

Beteiligungsmanagement sichergestellt werden.

Der abschließende Vortrag „Digitale Integration von Mitgliedern und Mietern – Bessere Ergebnisse durch bessere Information?“ von Uwe Petrat, Vorstandsmitglied der Wohnbau Detmold eG, verdeutlichte die Möglichkeiten digitaler Kommunikation zur Beteiligung von Genossenschaftsmitgliedern. In diesem Zusammenhang diskutierten die Teilnehmer über aktuelle technische Möglichkeiten, strategische Herangehensweisen bei der Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle sowie die zukünftige Einbindung digitaler Strukturen in die strategischen Planungen von Wohnungsgenossenschaften. Als zentrale Herausforderung benannte Herr Petrat die Weiterentwicklung digitaler Informationsübermittlung in einen Kommunikationsprozess. Insbesondere die Etablierung eigener sozialer Netzwerke sei in diesem Zusammenhang ein Hindernis. Grundsätzlich ergeben sich für eine Berücksichtigung von Digitalisierungsprozessen in den strategischen Planungen von Wohnungsgenossenschaften zahlreiche Anwendungsfelder, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Das nächste Symposium für Wohnungsgenossenschaften wird am 28. März 2017 stattfinden.

➔ Tobias Bollmann

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ tobias.bollmann@
ifg-muenster.de

Deutsche Genossenschaften als Vorbild

Besuch aus Brasilien am IfG

Ende Oktober 2016 besuchte eine Gruppe aus Brasilien für eine Woche Deutschland, um sich über das deutsche Genossenschaftswesen zu informieren. Neben Besichtigungen von Banken, Betrieben und Verbänden besuchte die Gruppe auch das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster.

Das deutsche Genossenschaftswesen genießt in Brasilien einen sehr guten Ruf. Dieses ist einer der Gründe, warum sich eine Gruppe von 24 Brazilianern Ende Oktober 2016 aufmachte, um sich in Deutschland über die deutschen Genossenschaften zu informieren. Die Gruppe bestand aus Mitarbeitern von Genossenschaften im brasilianischen Bundesstaat Parana, die an der dortigen Bischöflichen Universität PUCPR den Masterstudiengang „Genossenschaftsmanagement“ belegen. Begleitet wurden Sie vom Studiengangskoordinator Prof. Alex Ferraresi und Prof. Carlos Quandt sowie Mitarbeitern des Genossenschaftsverbandes in Parana, OCEPAR. Die Organisation wurde durch das IfG geplant, wobei sich wieder einmal zeigte, wie gut der genossenschaftliche Verbund in Deutschland funktioniert, da alle angesprochenen Organisationen, die Gruppe gerne empfangen haben.

Ausbildung in Deutschland

Die Reise begann mit Besuchen, die die Ausbildung für das Management und die Mitarbeiter der deutschen Genossenschaften deutlich machen sollten. Hierzu hörte die Gruppe zunächst auf Schloss Montabaur einen Vortrag von Isabel Katthagen über die Tätigkeiten der Akademie Deutscher Ge-

Parana

Der Bundesstaat Parana liegt im Süden Brasiliens mit Grenzen zu Paraguay und Argentinien. Parana hat gut 10 Millionen Einwohner auf einer Fläche von knapp 200.000 km². Die Einwohnerschaft ist stark durch Zuwanderung aus Osteuropa geprägt, aber auch viele Deutsche haben sich in diesem Bundesstaat niedergelassen. Die Wirtschaft ist sehr agrarisch geprägt, weshalb auch Genossenschaften – sowohl landwirtschaftliche als auch Kreditgenossenschaften – eine starke Bedeutung in Parana haben. Über 20 Prozent der brasilianischen Agrarproduktion stammt aus Parana. Die landwirtschaftlichen Genossenschaften vermarkten ihre Produkte in ganz Brasilien und exportieren die Produkte weltweit.

nossenschaften, die auch auf die internationalen Tätigkeiten der ADG einging. Danach ging es weiter nach Forsbach zur Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsakademie, wo die Gruppe von Manfred Schlösser, dem stellvertretenden Leiter der Akademie, empfangen wurde und der das dortige Angebot in der Akademie von den angebotenen Ausbildungsleistungen bis hin zum E-Learning der RWGA vorstellte.

Genossenschaften in Deutschland

Am nächsten Tag ging es weiter nach Bonn. Dr. Christoph Rübenacker, Abteilungsleiter Grundsatzfragen der Sicherungseinrichtung/Bankbetriebliche Fachthemen bei der Sicherungseinrichtung des BVR stellt den Teilnehmern die Funktionsweise der BVR-Sicherungseinrichtung vor. Dieses ist gerade für die brasilianischen Kreditgenossenschaften von besonderer Bedeutung, da auch hier ein wirksames System der Institutssicherung gebildet werden muss. Dr. Christoph Plessow, stellvertretender Abteilungsleiter Internationale Beziehungen des DGRV, führte die Gruppe dann in die Strukturen des deutschen Genossenschaftswesens ein, wobei er auch auf die Rolle der Verbände einging. Schließlich wurden auch die Grundsätze der genossenschaftlichen Pflichtprüfung, die die Grundlage für eine stabile Entwicklung eines Genossenschaftssystems ist, vorgestellt.

Genossenschafts- management in Münster

Danach ging es für die Gruppe nach Münster. Nach einer kurzen Darstellung der Organisation der IT in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe wurde der Gruppe das Brasilien-Zentrum der Universität Münster durch Dr. Ricardo Schuch, Geschäftsführer

des Brasilien-Zentrums, vorgestellt. Die Universität unterhält über alle Fakultäten hinweg zahlreiche Beziehungen zu brasilianischen Universitäten, die durch das Brasilienzentrum koordiniert werden. Das Brasilienzentrum unterhält zudem ein Verbindungsbüro in São Paulo. Eine solche Institutionalisierung der Beziehungen stieß bei den Vertretern der PUCPR auf großes Interesse. Das Institut für Genossenschaftswesen stellte den Teilnehmern das wirtschaftswissenschaftliche Studienprogramm der Universität Münster und insbesondere das Angebot des IfG im Bereich der Unternehmenskooperation vor. Schließlich wurden auch noch die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Management von Genossenschaften präsentiert, was im Fokus des Studiengangs an der PUCPR steht.

Genossenschaften vor Ort

Zum Abschluss des Besuches wurden noch zwei Genossenschaften besucht, um einen Einblick in die Arbeit vor Ort zu bekommen. Zunächst ging es zur Dortmunder Volksbank in Hamm zur dortigen Mitgliederoase. Uwe Börner zeigte dort deutlich auf, wie



Besucherguppe von der PUCPR

wichtig die Mitgliedschaft für die deutschen Genossenschaftsbanken ist und wie die Idee der Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank umgesetzt werden kann. Zum Highlight wurde der Besuch der Mitgliederoase, der das Thema Mitgliedschaftsbeziehung und Genossenschaft sehr plastisch werden ließ. Am Ende der Reise stand ein Besuch des Westfleisch-Werkes in Hamm. Gustav Kronsbein führte die Gruppe durch die Produktionsanlagen und zeigte in einem Vortrag besonders auf, wie wichtig die enge Beziehung mit den Landwirten, ihren Mitgliedern, für die Westfleisch und ihren Erfolg im Markt ist.

In einer Woche Reise konnten nicht alle Aspekte der deutschen Genossenschaften dargestellt werden, aber wesentliche Merkmale für ihren Erfolg konnten erlebbar gemacht werden. Alle Teilnehmer zeigten sich von ihren Erlebnissen in Deutschland tief beeindruckt. Vieles wird seinen Niederschlag im Studium und in ihrer Arbeit in den Genossenschaften vor Ort finden.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Genossenschaftsmanagement an der PUCPR in Curitiba

In der Hauptstadt Curitiba des Bundesstaates Parana befindet sich die Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR, Katholische Bischöfliche Universität von Parana). Diese bischöflichen Universitäten finden sich in mehreren brasilianischen Großstädten, so auch in der Hauptstadt des Bundesstaates Parana, Curitiba.

In Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband in Parana, OCEPAR, wurde an der PUCPR ein Studiengang „Genossenschaftsmanagement“ entwickelt, der sich an Beschäftigte von Genossenschaften wendet, die ein Universitätsstudium mit der Spezialisierung im Genossenschaftsmanagement anstreben. Der Studiengang führt zu einem Masterabschluss (Executive Master). Neben den normalen betriebswirtschaftlichen Kursen beinhaltet das Masterprogramm auch Vorlesungen, die sich speziell mit den Managementtherausforderungen für Genossenschaften beschäftigen.

Vorträge

Theresia Theurl

*Zinsen und Rohstoffpreise im Keller: Wo bleibt die Euphorie der Wirtschaft?**

Die Zinssätze sind außergewöhnlich niedrig und in manchen Marktsegmenten sogar negativ. In den vergangenen Jahren ist auch der jahrelange Anstieg der Rohstoffpreise zum Stillstand gekommen, wick einer Korrektur nach unten und verharrt auf einem Niveau, das weit unter jenem der Finanzmarktkrise von 2007ff liegt. Die Entwicklung beinhaltet auch jene des Ölpreises, die stark durchschlägt. Die Frage, weshalb sich die Realwirtschaft vor diesen Rahmenbedingungen nicht deutlich dynamischer entwickelt, ist also naheliegend.

Die sinkende Entwicklung der Notenbankzinsen, in manchen Volkswirtschaften auch in den negativen Bereich, spiegelt die geldpolitische Strategie der vergangenen Jahre. Sie zeigt sich zusätzlich in vielen Notenbankbilanzen in einem außerordentlich starken Anwachsen der neu geschaffenen Liquidität sowie in der Struktur der Aktivseite. Die Zinssatzentwicklung lässt sich zusätzlich auf allen monetären Märkten nachvollziehen, seien es die Renditen der Staatsanleihen oder

die Geldmarktsätze sowie die Bankzinssätze. Da gleichzeitig die Rohstoffpreise nach einer jahrelangen Hausse eingebrochen sind und sich bei weitem noch nicht erholt haben, existiert ein Umfeld für die Realwirtschaft, das sich in der Vergangenheit meist sehr positiv für die Realwirtschaft ausgewirkt hat. Trifft dieses auch aktuell zu? Wenn dies nicht der Fall ist, ist nach den Ursachen und nach den Perspektiven zu fragen.

Realwirtschaft

Ist die aktuell häufig geäußerte Enttäuschung über die realwirtschaftliche Entwicklung tatsächlich berechtigt? Ein Faktum ist, dass das Wachstum der globalen Realwirtschaft tatsächlich unter dem Vorkrisenniveau liegt, mit Berücksichtigung der demografischen Effekte jedoch durchaus im langfristigen Durchschnitt. Allerdings ist die realwirtschaftliche Dynamik weltweit ungleich verteilt. Noch mehr tritt in den Vordergrund, dass die realwirtschaftlichen Effekte deutlich hinter den Erwartungen zurück bleiben, die mit der aktuellen Zins- und Liquiditätspolitik verbunden sind. Die Enttäuschung beruht also vor allem darauf, dass die realwirtschaftlichen Effekte der monetären Politik geringer als die erwarteten sind. Die positiven Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in vielen Volkswirtschaften sind jedoch unübersehbar.

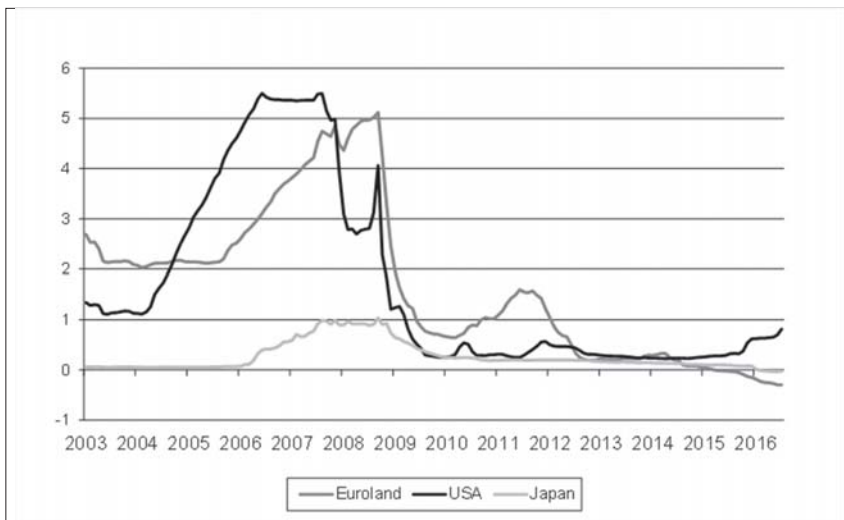
Enttäuschung?

Die Wirkungen, die mit einer sehr expansiven Geldpolitik im Euro-Wäh-



Theresia Theurl,
Geschäftsführende Direktorin des IfG Münster

Quelle: Datastream



Geldmarktzinssätze: Euroland – USA – Japan (3 Monate)-

rungsraum beabsichtigt waren – höhere Investitionen, eine Zunahme von Exporten, die Stabilisierung von Inflationserwartungen sowie positive Vermögenseffekte – sind nicht im erwarteten Ausmaß eingetreten. Stattdessen zeigen sich die Wirkungen weniger in der Realwirtschaft, sondern als Kollateraleffekte im Strukturellen und Distributiven. Zu nennen sind die Verzögerung von Reformen in den Staatshaushalten, die Rettung von Banken und Unternehmen trotz einer fehlenden wirtschaftlichen Basis, generell durch die Förderung der Risikobereitschaft und die Fehlallokation von Kapital. Es ist offensichtlich, dass sich die komplexen Zusammenhänge zwischen Finanzmärkten, Geldwert und Realwirtschaft verändert haben.

Erklärungsmuster

Nicht überraschend sind längst intensive und kontroverse Diskussionen entstanden wie diese Entwicklungen zu begründen sind und welche Folgen mit ihnen verbunden sind. Solche Diskussionen finden in den wissenschaftlichen Zirkeln ebenso statt wie

in der wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Praxis. Letztlich sind es zwei Positionen, die gegeneinander ins Treffen geführt werden. Eine angebotsseitige Erklärung stellt darauf ab, dass nun ein lange anhaltender Anpassungsprozess nach der Finanzmarktkrise abläuft. Die Gegenposition liefert eine nachfrageseitige Erklärung und begründet eine dauerhafte Änderung dieser grundlegenden Zusammenhänge. Es wird eine säkulare Stagnation mit geringer realwirtschaftlicher Dynamik und hervorge-

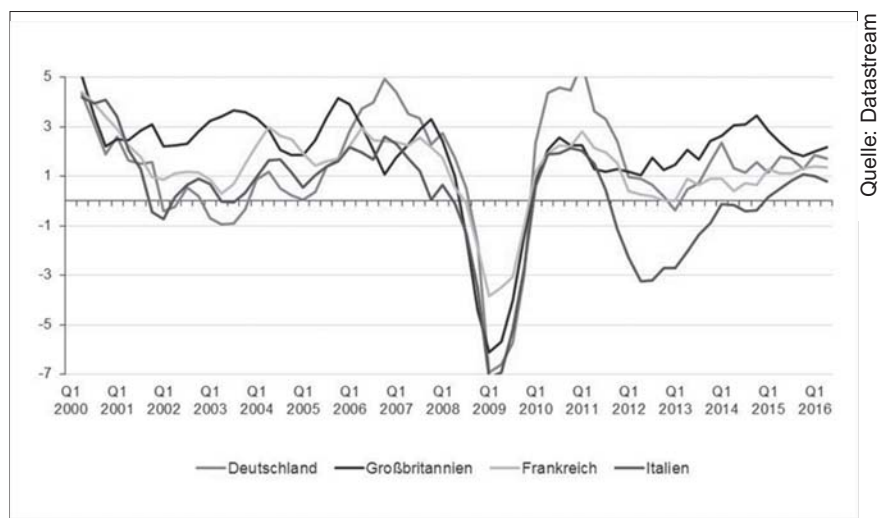
rufen durch langfristige Entwicklungen, zB demografischer Natur, geführt.

Anpassungsprozesse

Vieles spricht jedoch dafür, dass die Folgen der Finanzmarktkrise noch nicht vollständig abgeschlossen sind und auch heute noch Anpassungsprozesse laufen. Wenn dies der Fall ist, ist nicht davon auszugehen, dass die Euphorie der Wirtschaft unmittelbar bevorsteht. Als Begründung für diese Einschätzung sind eine zu hohe private und öffentliche Verschuldung, ein zu geringes Produktivitätswachstum sowie die geringen wirtschaftspolitischen Spielräume anzuführen.

Verschuldung

Die seit Jahren niedrigen Zinssätze wurden nicht zum Abbau der Verschuldung genutzt. Dies verhindert aber Anpassungsprozesse und Strukturreformen in Staaten, Banken und Unternehmen. Im Ergebnis steigt die Gefahr der Anfälligkeit bei einer Veränderung von Rahmenbedingungen. Besonders in den Staaten, die Roh-



Quelle: Datastream

Wirtschaftswachstum: Q1 2000 - Q2 2016

stoffe anbieten, sowie in den Euro-Peripheriestaaten hat sich dies in den vergangenen Jahren deutlich gezeigt. Die damit verbundene Fehlallokation von Kapital und Ressourcen hat vor allem langfristige Effekte, was die Unsicherheit der Menschen erhöht und die Glaubwürdigkeit der Politik einschränkt.

Produktivitätswachstum

Dass die realwirtschaftlichen Effekte der Zins- und Liquiditätspolitik bescheiden blieben, ist auch auf eine Verlangsamung der Produktivitätsentwicklung zurückzuführen. Dass im Finanzboom vor der Krise Ressourcen vor allem in Sektoren mit geringem Produktivitätswachstum (z.B.: Bausektor) gelenkt wurden, bedingt lange Korrekturzeiträume. Dazu kommt, dass damit Kapazitätseffekte

verbunden sind und die besten Investitionen immer am Beginn eines Investitionszyklus erfolgen. Eine anhaltende Unterauslastung der Kapazitäten ist die Folge dieses Investitionsmusters. Im Ergebnis werden für eine Korrektur andere Maßnahmen benötigt als die typischen nachfrageorientierten Instrumente, z.B. die Zins- und Liquiditätspolitik.

Fazit

Es hat sich also herausgestellt, dass die Geldpolitik vor den aktuellen Rahmenbedingungen ihren realwirtschaftlichen Einfluss weitgehend verloren hat und diesen erst wieder gewinnen muss. Eine stärkere Zunahme der realwirtschaftlichen Dynamik ist also erst dann zu erwarten, wenn ein Exit der Geldpolitik aus ihrem Krisenmodus gelingt und eine Bereini-

gung der Bilanzen von Staaten, Banken und Unternehmen von ihren Altlasten erfolgt ist. Zusätzlich ist die Entlastung der Geldpolitik von Aufgaben anzustreben, die sie nicht leisten kann und für die andere Akteure der Wirtschaftspolitik zuständig sind. Dies sind die Voraussetzungen für das tatsächliche Auftreten einer „Euphorie der Wirtschaft“ über Zinsen und Rohstoffpreise, die im Keller sind.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der 7. Merito-Investmentkonferenz: „Zukunft ohne Zinsen“ am 24.10.2016 in Wien.*

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

Theresia Theurl

*Genossenschaftsbanken heute und morgen**

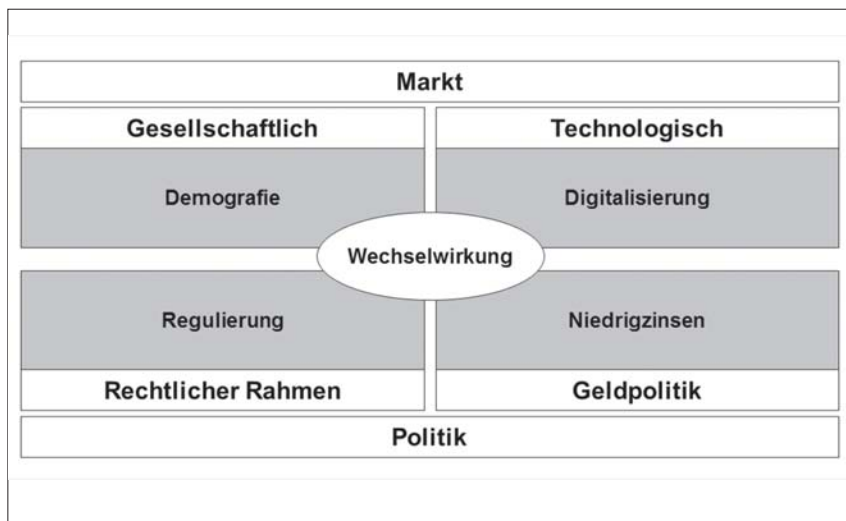
Sie haben eine lange Tradition, die Genossenschaftsbanken. Daher ist es immer wieder außerordentlich lehrreich zurückzublicken, um erneut festzustellen wie innovativ seinerzeit ihre „Erfindung“ war. Doch bewähren müssen sie sich vor den aktuellen Rahmenbedingungen, die für sie herausfordernd sind. Noch anspruchsvoller wird es, wenn nach der Zukunft gefragt wird und die Perspektiven ihrer Wettbewerbsfähigkeit für morgen ausgelotet werden sollen.

Dass Genossenschaftsbanken ihre wirtschaftlichen Ergebnisse auf der Grundlage einer wertvollen Kombination von Subsidiarität und Partnerschaft erarbeiten, ist der Kern ihres Geschäftsmodells. Der wertvolle Anreizkomplex, der sich auf diese Weise ergibt, ist zwar hinlänglich bekannt,

wenngleich er nicht immer hinreichend gewürdigt wird. Eigenständig und verwurzelt bleiben, aber mit starken Partnern große Projekte stemmen zu können, ist eine Erfolgschance, aber selbstverständlich keine Erfolgsgarantie.

Herausforderungen

Dies zeigt sich heute sehr deutlich, wenn gleich mehrere Herausforderungen und Entwicklungen zu bewältigen sind. Manche beinhalten dauerhafte Veränderungen, während andere gerade die Anpassung an diese erschweren, weil sie sehr schnell Maß-



Vieles ändert sich...

nahmen und Weichenstellungen erzwingen, um überhaupt ein belastbares Fundament für die Zukunft zu entwickeln. Die Herausforderungen stammen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen.

Regulierung

Sehr unmittelbar und spürbar werden die Genossenschaftsbanken durch die steigenden regulatorischen Anforderungen getroffen. Dazu kommen die Wirkungen der Zins- und Liquiditätspolitik der Europäischen Zentralbank. Beides zusammen genommen bewirkt einen Druck auf Gewinnmöglichkeiten und verringert die Möglichkeit, über die angestammten Geschäftsfelder die notwendigen Kapitalpuffer aufzubauen. Die Kombination aus steigenden Kosten durch die Regulierung und dem zinsbedingten Ertragsdruck erfordert für viele Genossenschaftsbanken die Prüfung ihrer strategischen Positionierung.

Gesellschaftliches

Doch auch die gesellschaftlichen Entwicklungen beinhalten Anpassungs-

bedarf. Dieser ist ein langfristiger. Vor allem, aber nicht nur, die demografische Entwicklung erfordert Antworten durch die Genossenschaftsbanken. Die durchschnittliche Alterung der Mitglieder und Kunden wird auch die Nachfrage nach Bankleistungen verändern. Doch die Demografie hat auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter von Banken und deren Erwartungen. Beides tritt in Kombination mit der Veränderung von Werten der Gesellschaftsmitglieder auf, deren Permanenz heute nur schwer eingeschätzt werden kann, auf die die ein-

zelnen Genossenschaftsbanken jedoch frühzeitig vorbereitet sein sollten.

Digitalisierung

Viele Unsicherheiten sind heute noch mit der Digitalisierung verbunden. Dennoch wird gerade sie die Banken vor große Herausforderungen stellen, die noch weit über die heute vermuteten hinausgehen werden und die an vielen Stellen ihrer Wertschöpfungskette angreifen. Nicht nur an der Kundenschnittstelle und in den Prozessen wird sie Veränderungen ermöglichen und erzwingen, sondern sie stellt ganze Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Nicht nur Gefahren, sondern auch Chancen für die Genossenschaftsbanken gilt es zu erkennen und zu heben. Zusätzliche Kosten und den Verlust von Erträgen gilt es zu bewältigen. Können diese Effekte durch die Vorteile von Genossenschaftsbanken beim Aufbau von Vertrauen und langfristigen Beziehungen kompensiert werden? Dies gilt es zu hoffen, doch wird es nicht ohne entsprechende Investitionen möglich sein. Jedenfalls



Strategische Maßnahmen

sind Lösungen erforderlich, die auf die Zusammenarbeit in der Gruppe abstellen.

Erfolgsfaktoren

Vor diesem Hintergrund stellt sich dann unentrinnbar die Frage nach den Erfolgsfaktoren für Genossenschaftsbanken morgen. Gibt man sich mit einer abstrakten Antwort zufrieden, lautet sie alles daran zu setzen, um die genossenschaftliche Identität zu behalten, dennoch aber kontinuierlich in der Lage zu sein, Anpassungsprozesse einzuleiten und zu bewältigen. Etwas konkreter geht es um die Prüfung und Auswahl strategischer Optionen für jede einzelne Genossenschaftsbank. Zu diesen zählt die Optimierung des Beratungskonzepts sowie der internen

Prozesse. Auch die Preispolitik ist auf den Prüfstand zu stellen. Ebenso könnten sich Potenziale bei der Optimierung von Geldversorgung und Filialnetz als hebbbar erweisen. Selbstverständlich ist es naheliegend, frühzeitig gemeinsame Leistungen in der FinanzGruppe zu entwickeln. Dies geschieht auch und meist mit Erfolg. Zudem erleben wir derzeit die Prüfung einer Vielzahl von Fusionen und Kooperationen, um für morgen gerüstet zu sein.

Fazit

Bei der Prüfung von Optionen und Maßnahmen, um in der Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, ist immer im Auge zu behalten, dass jede dieser Weichenstellungen Auswirkungen auf

Produkte, Prozesse, Organisationen und auch für Mitglieder und Kunden mit sich bringen wird, deren Ausmaß entsprechend zu berücksichtigen ist und deren Kommunikation an die Betroffenen einen eigenständigen Erfolgsfaktor darstellen. Vermieden werden sollte hingegen die Flucht in höhere Risiken, um den Erfolg für morgen scheinbar zu sichern.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der Volksbank an der Niers eG am 15.06.2016 in Goch.*

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

Theresia Theurl

*Die Geldpolitik der EZB: Risiken und Nebenwirkungen**

Es ist wohl so, dass die typischerweise erwarteten Wirkungen der Geldpolitik auf Realwirtschaft und Preisniveau abgenommen, dafür aber die Nebenwirkungen zugenommen haben. Sowohl die Wirkungen als auch die Nebenwirkungen treffen die Banken, was bei den beabsichtigten Wirkungen intendiert ist. Insbesondere treffen die Nebenwirkungen jedoch aktuell die Genossenschaftsbanken auf eine herausfordernde Weise, auch wenn nicht davon auszugehen ist, dass sie intendiert sind und auf einen bestimmten Adressatenkreis zielen.

Es zeigt sich immer deutlicher, dass die Wirtschaftspolitik in vielen Wirtschaftsräumen, so auch in der Euro-Union, ihre Spielräume verloren hat, was dazu führt, dass über acht Jahre nach dem Beginn der Finanzmarktkrise 2007ff noch immer Verwerfungen in den Bilanzen von Staaten, Banken und Unternehmen zu erkennen sind,

die verhindern, dass eine „Normalisierung“ der Rahmenbedingungen für Investitionsentscheidungen erfolgt. Die Geldpolitik alleine ist nicht in der Lage, entsprechende Korrektur- und Anpassungsprozesse hervorzurufen, obwohl sie sich seit Jahren dieser Aufgabe mit zunehmender Intensität stellt.

Geldpolitik

Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, die neben ihrer kommunikativen Komponente vor allem an den Notenbankzinssätzen sowie der Schaffung von Liquidität ansetzt, hat ihre Spuren in einer starken Verlängerung der Zentralbankbilanz hinterlas-



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

sen. Doch die realwirtschaftlichen Wirkungen sind gering geblieben, ebenso der Versuch, die Inflation zu erhöhen und in die Nähe der Zielmarke von 2 Prozent zu gelangen. Damit bleibt die Frage, in welchen Bereichen die Wirkungen zu erkennen sind.

Nebenwirkungen

Diese Nebenwirkungen sind vor allem struktureller und distributiver Natur. Hier können nur einige von ihnen genannt werden. So sind Immobilienpreise und Aktienpreise gestiegen, womit Verzerrungen und eine neuerliche Blasenbildung in einigen Segmenten der Finanzmärkte verbunden sind. Sie sind Ergebnisse einer verzerrten Bepreisung des Risikos. Zusätzlich hat sich ein „Anlagenotstand“ für Investoren herausgebildet, der sich vor allem auf Staatspapiere und Unternehmensanleihen bezieht und der durch die Kaufprogramme der Europäischen Zentralbank hervorgerufen wurde. Daneben wurden durch die via Liquidität und Zinssatz-

niveau ermöglichte Rettung von Organisationen Banken, Unternehmen und Staaten deren Reformanreize deutlich beeinträchtigt.

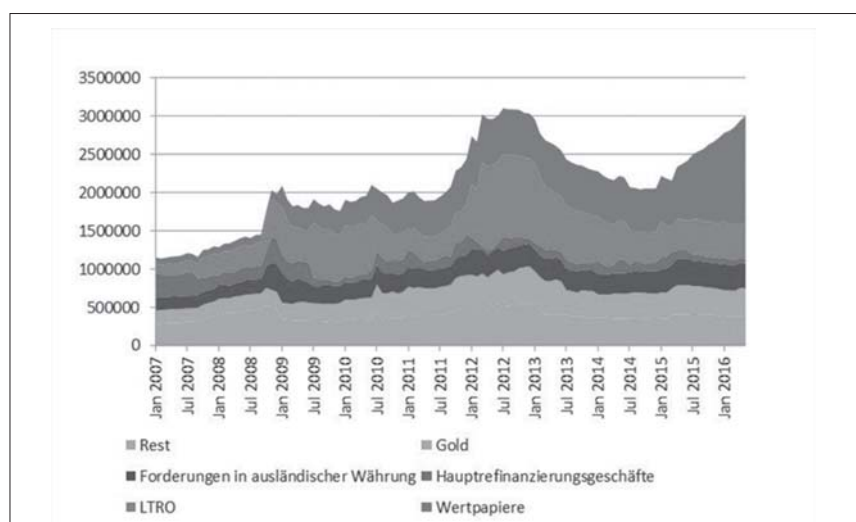
Risiken

Die Geldpolitik wirkt sich auf unterschiedliche Geschäftsmodelle von Banken auch unterschiedlich aus. So sind es vor allem Genossenschaftsbanken und Sparkassen, die besonders stark betroffen sind. Generell

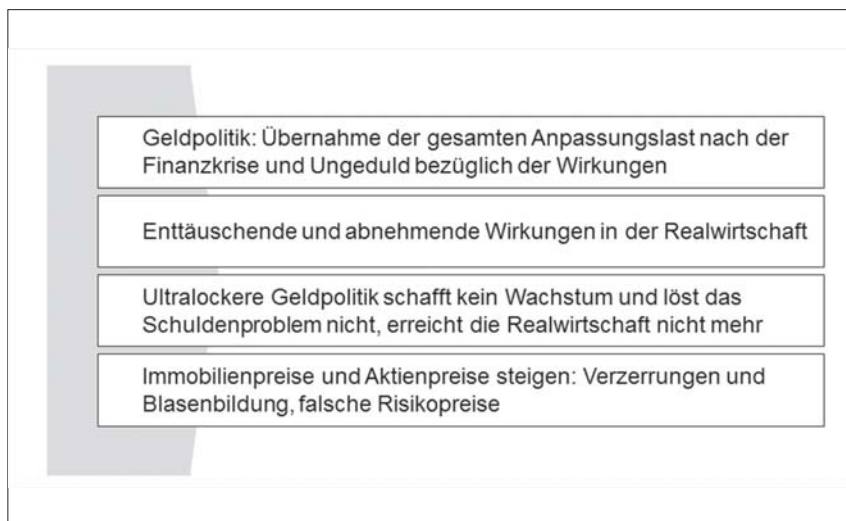
aber beeinträchtigt sie das Zinsgeschäft der Banken und übt Druck auf ihre Erträge aus. Im Ergebnis kommt es zu einer Inkonsistenz von Geldpolitik und Bankenregulierung. Längerfristige Risiken entstehen auch für Pensionsfonds, Bausparkassen und Versicherungen, was Konsequenzen für die private Altersvorsorge nach sich zieht. Insgesamt dürfte die Förderung der Risikobereitschaft von Menschen und Organisationen der schwerwiegendste Kollateraleffekt sein, vor allem wenn die Hintergründe der Finanzmarktkrise 2007ff in Erinnerung gerufen werden.

Verteilungswirkungen

Die distributiven Effekte der aktuellen Geldpolitik sind vielfältig. So gilt es eine Umverteilung von Sparern zu Investoren sowie von Sparern zu Schuldnern zu berücksichtigen. Eine Umverteilung von der Realwirtschaft zu den Finanzmärkten bzw. von Unternehmen zu Finanzmarktakteuren hat zusätzlich gesellschaftliche



Struktur der EZB-Bilanz
Aktiva



Risiken und Nebenwirkungen der ultralockeren Geldpolitik (I)

Wirkungen. Dies gilt auch für eine Umverteilung von den Bürgern zum Staat sowie von den Verbrauchern zu international orientierten Anlegern und von Unternehmen und Menschen zu Banken und Staaten mit ungelösten Problemen und hohen Verschuldungsständen. Diese Verteilungseffekte bringen eine finanzielle Repression zum Ausdruck, die letztlich durch die aktuelle Geldpolitik verursacht ist.

Perspektiven

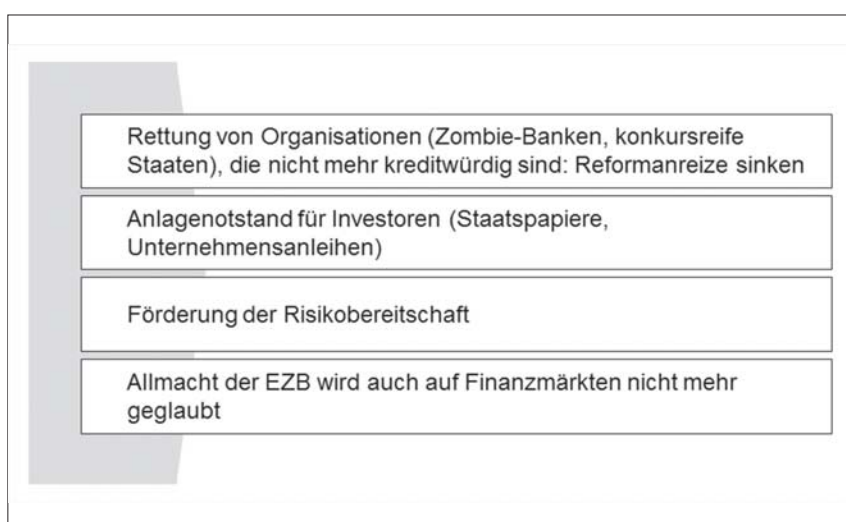
Eine Fortsetzung der aktuellen Geldpolitik wird auch mit einer Fortsetzung der aufgezeigten Nebenwirkungen und Risiken verbunden sein. Es ist also geboten, die riskante Geldpolitik zu verlassen, weil das geldpolitische Instrumentarium ohnehin wirkungslos geworden ist und die Zinssätze ihre Steuerungskraft verloren haben sowie durch die Niedrigzinssi-

tuation die Risikoneigung deutlich erhöht wurde. Zusätzlich sind die aufgezeigten Verteilungswirkungen mit hohen Kosten für die Betroffenen und nicht zuletzt auch für die Gesellschaft verbunden. Schließlich gilt es zu verhindern, dass die Gefahr von Banken- und Finanzmarktkrisen wieder steigt.

Fazit

Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank war ein wirksames und mutig eingesetztes Instrument, um eine Ausbreitung der Finanzmarktkrise zu verhindern. Doch im Laufe der folgenden Jahre hat sich vor allem ihre Wirksamkeit, realwirtschaftliche Effekte zu erzielen deutlich abgeschwächt und die mit ihr verbundenen Kollateraleffekte sowie Risiken haben zugenommen. Es ist nicht einfach, einen gelungenen Exit aus der monetären Krisenpolitik zu bewältigen. Dennoch ist es wichtig, ihn nun in Angriff zu nehmen.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Vertreterversammlung der Volksbank Sprockhövel am 29. Juni 2016 in Hattingen.*



Risiken und Nebenwirkungen der ultralockeren Geldpolitik (II)

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

Theresia Theurl

*Genossenschaftsbanken in ihrer Gruppe: Heute und morgen**

Unsere Zeit ist geprägt von Veränderungen und Reformen, aber auch von Unsicherheit und nicht selten auch von Angst. Zwar sind die Entwicklungen einer sich schnell verändernden Umwelt alles andere als einzigartig in der historischen Entwicklung. Dennoch gilt es aktuell darauf zu reagieren und Weichen für die Zukunft zu stellen. Dies gilt auch für die Raiffeisenkassen in Südtirol und ihrer Zusammenarbeit in einem Finanznetzwerk.

„Wir bewegen mehr“ ist der Claim der Raiffeisenkasse Wipptal in Südtirol. Er passt sehr gut für die Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Er klingt selbstbewusst auf der Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs der Vergangenheit und ebenso im Hinblick auf die getroffenen Weichenstellungen für die Zukunft.

Zukunft

Selbstverständlich geht es um letztere. Es gilt daher sich wieder einmal auf die Erfolgsfaktoren für eine Bank zu besinnen. Sich auf dem Fundament eines bewährten und erprobten Geschäftsmodells entwickeln zu können, ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Voraussetzung. Es müssen eine ausreichende Kapital- und Liquiditätsbasis hinzukommen, ebenso ein gutes Konzept der Bankrisikobewältigung.

Vertrauen

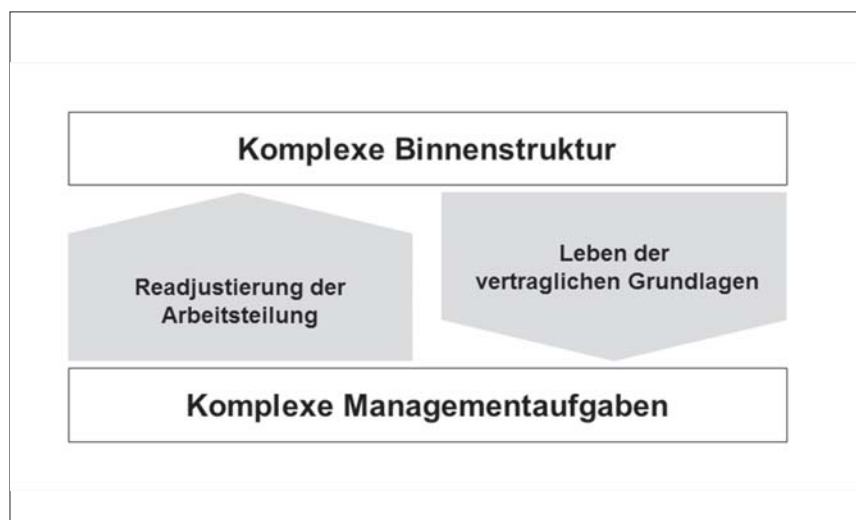
Vertrauen ist unabdingbar und ohne Mitglieder und Kunden geht ohnehin nichts. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Kosten im Griff sein und ausreichende Erträge erwirtschaftet werden können. Sich auf Dauerbeziehungen verlassen zu können und eine klare Identität zu

haben, erleichtern zukunftsorientierte Weichenstellungen. Sich entwickeln zu können, setzt zusätzlich die Fähigkeit und die Bereitschaft zu Veränderungen voraus. Dabei sollte immer berücksichtigt werden, dass es viele Stakeholder einer Bank sind, die von einem Veränderungsprozess betroffen werden und dies nicht immer gleichmäßig.

Raiffeisenkassen

Auch die Südtiroler Raiffeisenkassen mit ihrer langen Tradition sehen sich derzeit großen Herausforderungen gegenüber. Dies sind erstens die immerwährenden Herausforderungen für allen Genossenschaften. Sie beste-

hen darin ihr horizontales und ihr vertikales Dilemma zu bewältigen. Erstes kann in der Gefahr der Ineffizienz und letzteres in jener der Zentralisierung münden, sofern nicht bewusst dagegen gesteuert wird. Dazu kommen die Anforderungen, denen sich heute alle Banken, unabhängig von ihrem Geschäftsmodell gegenübersehen. Dennoch sind es gerade die kleineren und regional verwurzelten Banken, die von ihnen besonders gefordert sind, und die an anderen Stellen dieses IfG-Newsletters ausführlicher analysiert werden: Bankenregulierung, Niedrigzinspolitik, Demografie, Wertewandel, Digitalisierung. Es kommt Einiges zusammen, das auch



Gruppen als komplexe Organisationen

für die Südtiroler Raiffeisenkassen eine gute Strategie der Veränderung erfordert.

Italien

Für Banken im italienischen Geschäftsgebiet kommen nun zusätzliche Herausforderungen hinzu. So sind sehr ernste Probleme italienischer Banken – nicht jedoch der Südtiroler Raiffeisenkassen – zu beachten, die nicht zuletzt aus der stagnierenden Realwirtschaft stammen und die zu überdurchschnittlich hohen notleidenden Krediten der Banken im Euro-land-Durchschnitt geführt haben. Die Maßnahmen waren damit verbunden, dass im Rahmen von Sanierungs- und Reformbestrebungen auch Südtiroler Raiffeisenkassen ihre finanziellen Beiträge zu leisten hatten. Zusätzlich kommt es nun zu einer Bankenreform, die für Südtiroler Raiffeisenkassen und ihre Gruppe mit strukturellen Veränderungen verbunden sein wird.

Raiffeisen Bankengruppe Südtirol

Die Bildung einer solchen regionalen Genossenschaftsbankengruppe erleichtert ein Ausklinken aus dem italienischen „Banken-Rettungsverbund“, was als sehr positiv einzuschätzen ist. Sie ist auch damit verbunden, dass die Arbeitsteilung in der Gruppe neu aus-tariert wird. Damit sind nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen für alle Beteiligten verbunden, die es nun mit der konkreten Ausgestaltung zu nutzen gilt. Dabei gilt wie für alle Gruppen, dass deren Innenleben komplex ist, was entsprechende Managementaufgaben nach sich ziehen



Wirtschaftlicher Erfolg durch aktive Mitglieder

wird. Diese beinhalten nicht nur eine Readjustierung der Arbeitsteilung, sondern auch die konkrete Umsetzung der vertraglichen Grundlagen.

Gleichgewicht

So gilt es in der Gruppe ein Gleichgewicht – bestehend aus Subsidiarität und Partnerschaft – zu ermöglichen. Dabei sollte klar sein, dass es beides braucht: Vereinbarung wurde nun eine Stärkung der zentralen Leistungen, für die Raiffeisenkassen wird es vor diesem Hintergrund möglich, aber auch notwendig, die Mitgliedschaft und die regionale Verankerung in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen. Die Interpretation und die Umsetzung der vorhandenen Spielräume werden letztlich über den Erfolg der Zusammenarbeit bestimmen, den es in der Zukunft auf der Grundlage der neuen Strukturen fortzusetzen gilt.

Fazit

Erfolgsgarantien im Bankgeschäft gibt es nicht. Doch eine solide Geschäftspolitik, kluge strategische Weichenstellungen sowie Kompetenz und Einsatz von Funktionären, Management und Mitarbeitern sind die besten Voraussetzungen, die geschaffen werden können. Die Raiffeisenkasse Wipptal tut also gut daran, wie bisher auf Stabilität, Qualität und Sicherheit zu setzen.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen einer Mitarbeiterveranstaltung der Raiffeisenkasse Wipptal am 22.09.2016 in Sterzing.*

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

Theresia Theurl

*Zukunft der Bank und Rolle der Finanzmärkte bei der Transformation**

Die BIB (Bank im Bistum Essen) feierte im Rahmen ihrer Generalversammlung ihr 50-jähriges Jubiläum. Sie ist eine Spezialbank für die Kirche und ihre Einrichtungen und wurde als Genossenschaftsbank gegründet. Ihre Mitglieder sind Geschäftskunden (Krankenhäuser, Stiftungen, kirchliche Wohnungsbauunternehmen, Alten- und Behinderteneinrichtungen, Versorgungswerke, Hilfswerke, gemeinnützige NGOs) sowie Privatkunden.

Die Antwort auf die Frage wie sich die BIB in den nächsten 20 Jahren verändern sollte, ist nicht schwer zu finden. Sie sollte weiter daran arbeiten, ihre Identität zu stärken und hieraus neue Produkte und neue Kanäle zu den Mitgliedern und Kunden zu entwickeln. Auch für eine Kirchenbank gilt, dass eine kontinuierliche Anpassung an die aktuellen Herausforderungen notwendig ist, dabei sollte sie aber unverwechselbar sie selbst bleiben.

Homogenität

Sie mag bessere Chancen in diesem Prozess haben als manch andere Genossenschaftsbank. Zu nennen ist das gute Geschäftsmodell, vor allem aber eine homogene Mitglieder- und Kundenstruktur, die auch wertebasiert ist. Dazu kommen ein klares Profil und eine konsistente Geschäftsstrategie, ein gutes wirtschaftliches Fundament, verlässliche Partner und nicht zuletzt eine glaubwürdige und konsistente Werteorientierung.

Mitgliederwünsche

Als Schwäche wirkt vor den aktuellen Rahmenbedingungen, was heute viele Genossenschaftsbanken trifft, nämlich die Kostenwirksamkeit der Regu-

lierungsvorgaben. Rechtsformenbedingt wirkt eine starke Betroffenheit durch die Zinssituation, wobei die Homogenität der Mitglieder- und Kundenstruktur den Zugang zu anderen Marktsegmenten erschwert. Vor diesen Voraussetzungen wird es umso wichtiger, eine klare Identifikation der Mitgliederwünsche anzustreben und dann eine konsequente Member-Value-Orientierung zu entwickeln.

Zusammenarbeit

Wird versucht die Bank der Zukunft zu identifizieren, treten eine klare Identität, ein prägnantes Wertegerüst, das eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht, die Langfristorientierung statt einer Kurzfristoptimierung in den Vordergrund. Dazu müssen die Anpassungsfähigkeit an neue Technologien und an neue Bedürfnisse kommen. Dass die Bank der Zukunft die Kosten im Griff haben und ausreichende Erträge erwirtschaften muss ist ebenso selbstverständlich, wie dass sie geeignete Wege zu Mitgliedern und Kunden findet.

Nachhaltigkeit

Die BIB hat sich bereits früh auf das Finanzmarktsegment „nachhaltiger Geldanlagen“ spezialisiert. Es kann

davon ausgegangen werden, dass dieses Segment dann weiter expandieren wird, wenn eine klare Abgrenzung und Definition der Inhalte gelingt, was heute noch nicht der Fall ist. Dies gilt auch für die Festlegung von Standards. Zusätzlich sollte es möglich sein, „akzeptable Renditen“ (nicht: „maximale Renditen“) zu erwirtschaften. Eine Marktanalyse ist unabdingbar sowie die Berücksichtigung der Anlegerpräferenzen. Letztlich geht es darum, nachhaltige Anlageprodukte vom Nischen- zum Segmentprodukt zu entwickeln. Auch dafür ist der Wertekanon der Bank der zentrale Kern, da gerade nachhaltige Produkte Vertrauen benötigen.

Perspektiven

Im Rahmen eines Jubiläums ist nach den Perspektiven zu fragen. Dies gilt auch für die BIB in Essen. Abstrakt bleibend kann auf die Merkmale von Unternehmen verwiesen werden, die vor unterschiedlichsten Rahmenbedingungen erfolgreich sind und Bestand haben. Es eint sie ihr Grundverständnis, etwas weitergeben zu wollen. Dazu kommt eine ausgeprägte Sensibilität gegenüber sie betreffende Entwicklungen. Es zeichnet sie weiters eine hohe Risikosensibilität



Prof. Theurl während der Podiumsdiskussion

und verantwortungsvolles Handeln aus. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind sie in der Lage, Wertschöpfung, Prozesse, Informationen, Produkte und Preise zu optimieren.

Fazit

Dies zusammengefasst und auf Banken übertragen, lässt sich folgendermaßen übersetzen: Die Bank der Zukunft ist jene, die in der Lage ist, sich kontinuierlich und aktiv an neue Herausforderungen anzupassen, ohne dabei ihre Identität zu verlieren. Es muss eindeutig erkennbar sein, wofür eine Bank steht und wofür nicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass die BIB in der

Vergangenheit in der Lage war sich klug zu entwickeln und dass es ihr in diesem Prozess gelungen ist, ihr klares Profil weiter zu schärfen. Die Aussage „eine Bank auf dem Weg“ ist also in mehrfacher Hinsicht sehr gut gewählt.

* Zusammenfassung von Statements einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Generalversammlung „50 Jahre BIB: eine Bank auf dem Weg“ am 08.06.2016 in Essen.

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

Theresia Theurl

*Die neue Einlagensicherung – gut gedacht, schlecht gemacht? **

Die EU-Einlagensicherung, ein Element der EU-Bankenunion, wurde von ihrem Diskussionsbeginn an sehr kontrovers eingeschätzt und ihre Einführung wurde grundsätzlich beschlossen, ohne dass ihre Konkretisierung feststand.

Von vornherein war eine einheitliche Lösung der Einlagensicherung als Element der Europäischen Bankenunion neben den einheitlichen Eigenkapitalanforderungen, der einheitlichen Bankenaufsicht und dem einheitlichen Bankenabwicklungsmechanismus vorgesehen, jedoch in den Details nicht kompromissfähig. Zu stark weichen die nationalen Systeme in Ausgestaltung, Schutzwirkung und Finanzierung grundlegend voneinander ab. Ungelöst blieb, ob überhaupt

ein gemeinsames System erforderlich sei oder ob einheitlich Standards für die nationalen Einlagensicherungssysteme gelten sollten, wie sie die Einlagensicherungsrichtlinie vorsieht.

Einlagensicherungsrichtlinie

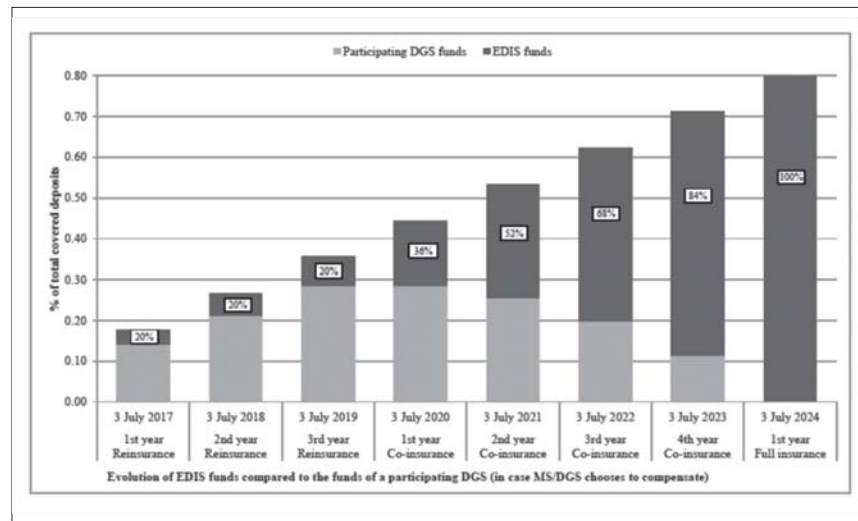
In dieser ist die Garantie von 100 000 Euro pro Einleger und Institut durch nationale Einlagensicherungssysteme festgeschrieben. Inzwischen haben die einzelnen Euro-Staaten die Richt-

linie in nationales Recht umgesetzt. In Deutschland gilt sie seit Juli 2015. Auf der Grundlage der Richtlinie haben die Banken Beiträge in nationale Sicherungssysteme einzubezahlen, damit bis 2024 eine Garantiesumme in Höhe von 0,8% der geschützten Einlagen der Banken erreicht wird. Die entsprechenden Summen sollen unabhängig von Schadensfällen und ex ante zur Verfügung stehen und nicht erst bei Problemen organisiert werden müssen, wie dies in manchen

EU-Staaten bis vor Kurzem der Fall war.

EDIS (European Deposit Insurance)

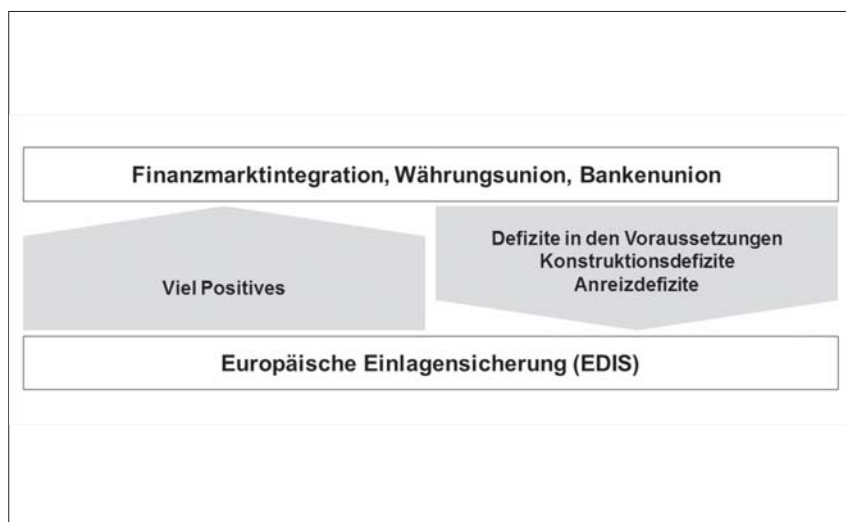
Dass es einen gemeinsamen europäischen Fonds für die Einlagensicherung geben würde, ist jedoch inzwischen (seit November 2015) geklärt. Die nationalen Einlagensicherungssysteme sind sukzessive in einen europäischen Einlagensicherungsfonds zu transformieren. Aus den nationalen „Deposit Guarantee Schemes“ wird nun ein „European Deposit Insurance Scheme“, also ein Versicherungssystem. Aus einer von den nationalen Fonds dominierten „Rückversicherung“ (Haftung vor allem durch nationale Fonds) soll eine „Mitversiche-



Versicherungssystem in drei Schritten

zung für den Zugang zum EDIS. Dieser soll vom „Single Resolution Board“ (SRB), der Europäischen Abwicklungsbehörde verwaltet werden.

zu verschieben. Eine breite Diskussion mit starker Kritik aus Deutschland hat Platz gegriffen. Zusätzlich wird derzeit Kenntnis von einem Parlamentsbericht, formuliert von Esther de Lange, genommen, der den stringenten Prozess etwas aufweicht und auch die Deadline der Vollendung offener interpretiert. Doch es geht um konkrete Ausgestaltungen, nicht aber um die grundsätzliche Entscheidung der Einführung einer European Deposit Insurance. Also gilt es, sich dringend mit ihr auseinanderzusetzen.



Licht und Schatten

rung“ nationaler und europäischer Mittel entstehen und ab 2024 soll dann ausschließlich das gemeinsame europäische Sicherungssystem für die Entschädigung von Einlegern zuständig sein. Die vollständige Fundierung des nationalen Fonds ist Vorausset-

Etappen

Wurden ursprünglich der Start mit 2017 und die Vollendung mit 2024 angekündigt und die einzelnen Phasen dazwischen bereits konkretisiert, scheint sich nun zumindest der Start

Gut gedacht

Ein EU-Einlagensicherungssystem entbehrt nicht einer integrationspolitischen Logik, wenngleich die konkrete Ausgestaltung damit nicht bereits festgelegt ist. Die Zusammenhänge zwischen einer gemeinsamen Absicherung der Bankeinleger und der fortgeschrittenen Finanzmarktintegration, der Währungsunion, der Bankenunion liegen auf der Hand, vor allem wenn davon ausgegangen wird,

dass eine Kapitalmarktunion als ein nächster Integrationsschritt diskutiert wird. Dennoch ist zur Kenntnis zu nehmen, dass Defizite in den Voraussetzungen, Konstruktionsdefizite sowie Anreizdefizite vorliegen.

Einlagensicherung

Losgelöst von der Organisationsebene ist eine Einlagensicherung notwendig. Sie hat das Potenzial Bankruns zu vermeiden, Einleger vor Verlusten (bis zu einer bestimmten Höhe) zu schützen und zur Wahrung der Finanzstabilität beizutragen. Dabei sind als Voraussetzungen ein verbindlicher Rechtsrahmen sowie funktionsfähige und ausreichende Fonds festzumachen. Dies macht die Verpflichtung, ein Einlagensicherungssystem aufzubauen, evtl. auf der Grundlage von einheitlichen Standards oder ein integriertes System in integrierten Finanzräumen, naheliegend.

Zu früh

Doch aktuell sind die Voraussetzungen für eine Vergemeinschaftung nicht gegeben. Festzuhalten ist, dass

ein gemeinsames Einlagensicherungssystem im Vorfeld die Beseitigung der Banken-Altlasten (Sanierung und Abwicklung von Banken) sowie eine hinreichende Kapitalisierung der Banken benötigt. Zusätzlich ist die Umsetzung bestehender Regeln, die sich vor allem auf die Harmonisierung der Einlagensicherungssysteme beziehen, zu erledigen. Dazu kommt in den Mitgliedsstaaten die Schaffung insolvenzrechtlicher Voraussetzungen für Banken und Unternehmen. Bei Banken bezieht sich dies vor allem auf ein hinreichendes Ausmaß an bail-in-fähigen Verbindlichkeiten. Nicht zu verzichten ist auf die Beseitigung der regulatorischen Bevorzugung von Staatspapieren in Bankbilanzen. Solange schließlich die Haushaltskonsolidierung in den Mitgliedsstaaten sowie die faktische Verbindlichkeit des Stabilitäts- und Wachstumspakts nicht sichergestellt ist, muss davon ausgegangen werden, dass die schädlichen Verbindungslinien zwischen Staaten und Banken immer wieder akut werden können, was eine gemeinsame Einlagensiche-

rung zu einem wirksamen Umverteilungsinstrument verkommen lassen würde.

Anreizprobleme

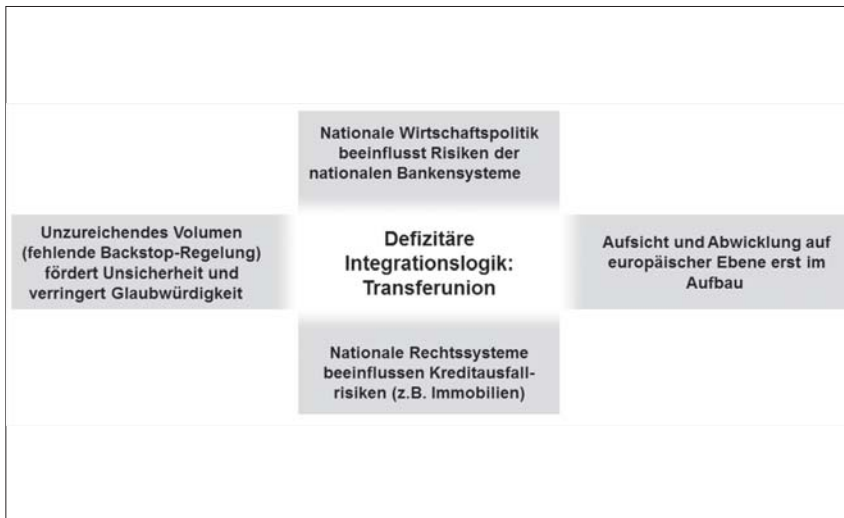
Im Kern der Anreizprobleme steht eine Entkopplung von Entscheidung und Verantwortung oder von Kontrolle und Haftung. Immer geht es darum, dass die Absicherung durch einen europäischen Fonds auf Verhaltensweisen von Staaten oder Banken oder Bankkunden trifft, die bereits durch die Existenz einer solchen Absicherung veränderten Anreizen unterliegen. Daher ist es in diesem Zusammenhang nicht völlig überzeugend, von fairen Prämien im Sinne eines „echten Versicherungssystems“ zu sprechen. Denn erstens können die nationalen Beiträge nicht auf der Grundlage der echten eingebrachten Risiken berechnet werden. Es liegen also ex ante-Informationsasymmetrien vor. Zweitens aber beeinflusst die Existenz einer solchen Versicherung die Verhaltensweisen, wenn sie erst einmal besteht. Dies korrespondiert mit Informationsasymmetrien nach Errichtung des gemeinsamen Systems, die auf nationalen Handlungen und Ansichten beruhen. Ein opportunistisches Verhalten ist also kaum auszuschließen.

Integrationslogik

Zwar wird in vielen Diskussionen anerkannt, dass die in den Bankbilanzen verborgenen Risiken ungleich verteilt sind, was in den „Versicherungsprämien“ jedoch nicht berücksichtigt wird, was auch nur schwer möglich wäre. Zusätzlich wird verbal aner-



Voraussetzungen



Anreizprobleme: Haftung und Kontrolle entkoppelt

kannt, dass unterschiedliche nationale Rechtssysteme die Kreditausfallrisiken beeinflussen, z.B. in der Behandlung von Immobilien als Kreditsicherheiten. Doch deutlich weniger wird beachtet, dass die zukünftigen Risiken für ein solches Versicherungssystem in den nationalen Wirtschaftspolitiken sowie in bisher nicht adressierten zukünftigen Belastungen des Staatshaushalts, z.B. der impliziten Staatsverschuldung und demografischer Effekte, liegen, die in der Lage sind ein entsprechendes System auszuhebeln. Zusätzlich befinden sich die gemeinsame Aufsicht und Bankenabwicklung auf der EU-Ebene erst im Aufbau mit den entsprechenden Lerneffekten. Trotz eines beeindruckenden Fondsvolumens in der letzten Phase bleibt dieses unzureichend. Falls keine backstop-Regelung vereinbart wird, fördert dies die entstehende Unsicherheit und wird dies die Glaubwürdigkeit von EDIS verringern. So dass letztlich von der Fortsetzung einer defizitären EU-Integrationslogik auszugehen ist, die die EU

seit der Vereinbarung der Euro-Währungsunion kennzeichnet.

Moral Hazard

Das nun vorgeschlagene System leidet also unter der Gefahr von vielfältigen Varianten eines Moral Hazard-Verhaltens, für das eine Sanktionierung nicht vorgesehen ist. Zu wenig oder nicht werden präventive Maßnahmen in den Mitgliedsstaaten berücksichtigt. Nur oberflächlich werden Bankenrisikoprofile beachtet. Besonders schwerwiegend ist es, dass bewährte Sicherungssysteme, so die Systeme der Institutssicherung bei deutschen Genossenschaftsbanken und Sparkassen, bisher nicht als adäquate oder überlegene Systeme anerkannt werden. Vor diesem Hintergrund ist es zulässig, EDIS als einen „regulatorischen Raubüberfalls“ einzuschätzen.

Alternativen

Doch in der Diskussion wurden auch Alternativen erarbeitet, die ein stärker subsidiäres Fundament aufweisen. Sie

erfordern eine geringere Vergemeinschaftung sowie einen geringeren Zentralisierungsgrad. So hat der Rat der Europäischen Union eine verpflichtende Kreditvergabe nationaler Einlagensicherungssysteme ohne die Schaffung eines gemeinsamen Fonds vorgeschlagen. Von Daniel Gros (2013) stammt der Vorschlag eines verpflichtenden europäischen Rückversicherungssystems mit backstop. Es macht viel Sinn solche Systeme in der aktuellen Phase der Diskussion und Ausgestaltung zu berücksichtigen.

Fazit

Mit fortschreitender Konkretisierung der gemeinsamen EU-Einlagensicherung nimmt auch die Artikulation von Einschätzungen zu. Dass dabei die Besorgnis, ob dieser Integrations-schritt tatsächlich in der Lage ist, die ursprünglichen Intentionen zu erfüllen, über die Mitgliedsstaaten asymmetrisch verteilt ist, kann kaum über-raschen.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der IGA-Tagung „Die neue Einlagensicherung – Fluch oder Segen?“ am 11.11.2016 in Meran.*

➔ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ theresia.theurl@ifg-muenster.de

Theresia Theurl

*Genossenschaftliche Vielfalt: Quelle für Verlässlichkeit, Nähe und Erfolg**

Die genossenschaftliche Vielfalt ist ein wichtiges Thema, das differenziert zu betrachten ist und dennoch zu gemeinsamen Antworten führen wird. Zu unterscheiden sind die Vielfalt nach außen, die ein buntes Bild von Genossenschaften darstellt, hinsichtlich Wirtschaftsbereichen, Größe, Gruppenstrukturen und wirtschaftlichem Erfolg. Etwas anders stellt sich die Vielfalt nach innen dar, das Leben von Vielfalt. Diesbezüglich gilt es Mitgliederstruktur, dezentrale und gemeinsame Ebene sowie Gremien, Funktionäre, Mandatare und Mitarbeiter und Führungskräfte zu unterscheiden.

Die Vielfalt in Genossenschaften und genossenschaftlichen Gruppen erfordert die Zusammenarbeit und sie ermöglicht diese gleichzeitig. Genossenschaftliche Vielfalt ermöglicht Mehr sowie Neues. Doch sie ist in der Umsetzung nie einfach und sie braucht Grundregeln im Umgang miteinander. Besser als die Anderen, also wettbewerbsfähig zu sein, entspricht dem „Mehr“ durch die Zusammenarbeit. Vielfalt kommt bezüglich der Stärken, des Wissens, der Ideen, der Herangehensweisen und der Methoden zum Ausdruck. Nachhaltiger als die Anderen zu werden, ist damit verbunden zukunftsfähig zu werden. Auch diesbezüglich ist die Vielfalt ausschlaggebend, in den Visionen, den Prognosen, den Sorgen, den Erfahrungen sowie den Planungshorizonten.

Mitgliedervielfalt

Eine erste Ebene der Vielfalt bilden die Mitglieder, Menschen oder Unternehmen. Verwurzelt bleiben und eigenständig bleiben zu können, wird unmittelbar mit der Vielfalt von Mitgliedern verbunden sein. Die Vielfalt auf der Mitgliderebene macht Genossenschaften stark, wenngleich die Heterogenität das Management er-

schwert. Es gilt das horizontale Vielfalt-Dilemma zu bewältigen. Denn der daraus entstehende Wunsch nach einer Vielfalt von Lösungen und nach Individualität birgt die Gefahr der Ineffizienz und Verzettlung.

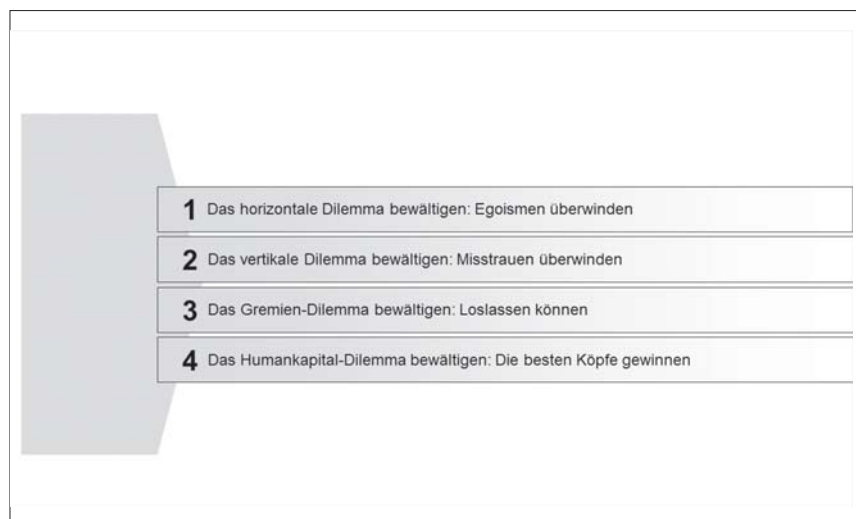
Zwei Ebenen

Subsidiarität und Partnerschaft sind die Konstruktionsprinzipien von Genossenschaften. Kombiniert wird die individuelle Ebene mit einer gemeinsamen Ebene. Auf diese Weise entsteht vertikale Vielfalt: Die Einen können nicht ohne die Anderen erfolgreich werden und umgekehrt. Es gilt also auch ein vertikales Dilemma

zu bewältigen. Denn es konkurrieren der Wunsch nach Wirtschaftlichkeit und besseren Ergebnissen mit der Furcht vor zentraler Macht.

Entscheidungsgremien

Gremien, Funktionäre und Mandatare: Auch auf dieser Ebene kann Vielfalt Positives bewirken. Dabei sollte unvoreingenommen an die Thematik herangegangen werden. Kompetenz, Ideen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, hängen nicht von Alter, Geschlecht etc. ab. So können wertvolle Potenziale erschlossen werden. Vielfalt kann auch ohne Quote erreicht werden. In der Praxis



Die Managementaufgaben

stellt sich meist ein Gremien-Dilemma heraus. Zwar besteht allenthalben der Wunsch die Zusammenarbeit zu sichern, doch oft ist es schwer, die bisher ausgeübten Funktionen zur Verfügung zu stellen und loszulassen.

Humankapital

Schließlich geht es darum, für die Zukunft die Vielfalt der Köpfe zu sichern. Dies gilt für die Mitarbeiter und für die Führungskräfte. Vielfalt in Bildungsniveaus, Alter, Geschlecht, etc. – ganz ohne Quote – kann nur Vorteile mit sich bringen. Es wird schwieriger werden, gute Mitarbeiter und gute Führungskräfte zu gewinnen. Die nächste Generation tickt anders, sie hat andere Stärken und Schwächen. Vor diesem Hintergrund sollte auf Vielfalt in Aus- und Weiterbildungskonzepten geachtet werden. So ergibt sich auch ein Humankapital-Dilemma. Es besteht der Wunsch die

besten Köpfe für die Genossenschaften zu gewinnen, doch dies wird immer schwieriger.

Management von Vielfalt

Die genossenschaftliche Vielfalt ist grundsätzlich produktiv, sie trägt zum Erfolg der Genossenschaften bei. Sie kann jedoch auch zu Konflikten führen, die den Erfolg der Genossenschaften beeinträchtigen. Daraus ergibt sich sowohl für die einzelnen Genossenschaften als auch für die genossenschaftliche Gruppe die Aufgabe, Vielfalt zu managen. Im Einzelnen geht es um die Bewältigung der aufgezeigten Dilemma-Situationen: Egoismen überwinden, Misstrauen überwinden, Loslassen können sowie die besten Köpfe gewinnen. Dies ist herausfordernd genug, birgt aber auch das Potenzial die positiven Effekte der Vielfalt zu erreichen.

Fazit

Im Ergebnis hilft Vielfalt bei der immerwährenden Optimierung der genossenschaftlichen Zusammenarbeit. Bei der Vielfalt an Interessen aller Beteiligten und der Vielfalt an externen Herausforderungen bedarf es einer Vielfalt an guten Ideen, Ergebnisse effizient zu erwirtschaften und gerecht zu verteilen. Diese aber sind in den Köpfen Menschen verankert, die die Besonderheiten der genossenschaftlichen Zusammenarbeit verstehen.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Verbandstags des Raiffeisenverbands Steiermark am 30.09.2016 in Raaba.*

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

Theresia Theurl

Die Zukunft genossenschaftlicher Verbünde*

Im Handel sind zahlreiche genossenschaftliche Verbünde tätig, sie haben in diesem Wirtschaftsbereich eine lange Tradition. Mit den Besonderheiten ihrer Zusammenarbeit ist auch für sie die Prüfung zwingend, ob Anpassungsbedarf besteht und wie diesem gegebenenfalls nachzukommen ist.

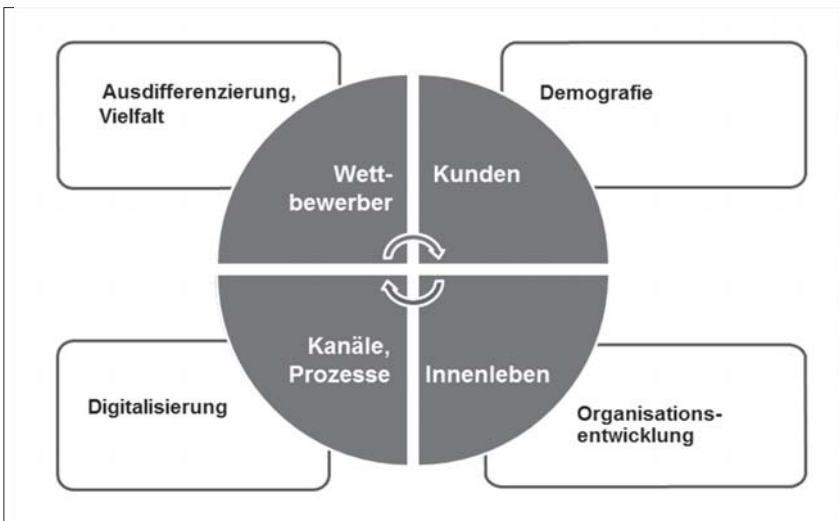
Die genossenschaftlichen Verbünde im Handel unterscheiden sich neben vielen anderen Merkmalen auch durch ihre Herangehensweise. Mutig und selbstbewusst die Herausforderungen in Angriff nehmend, stellen sich die Einen vor. Ängstlich und resignierend die Herausforderungen ignorierend, lassen sich die Anderen beobachten. Viele Einflussfaktoren

drängen derzeit auf eine strategische Anpassung. Hier erfolgt eine Beschränkung auf einige wesentliche Faktoren.

Demografie

Es ist unmittelbar naheliegend, die Einflussfaktoren der Demografie auf die Unternehmen des Handels zu analysieren. Die Kundenstruktur verän-

dert sich. Die Senioren als Kunden werden wichtiger. Die Vielfalt der Nachfrager nimmt insgesamt zu. Zu beachten sind z.B. ein Migrationshintergrund, die Ausdifferenzierung von Lebensstilen. Damit einher können veränderte Erwartungen an Preise und Service gehen. Mehrere Handelsstudien publizieren jedoch das Ergebnis, dass die „Mitte der Gesellschaft“ die



Herausforderungen

wichtigste Kundengruppe bleiben wird. Aus Befragungen haben die Handelsverbünde, nach Branchen differenziert, sehr gute Informationen darüber, dass auch in Zukunft die persönliche Beratung als wichtig eingeschätzt werden wird und dass gute Verkaufsmitarbeiter nicht ihre Bedeutung verlieren werden.

Ausdifferenzierung

Doch nicht nur die Vielfalt bei den Kunden nimmt zu, sondern auch die Anbieterstruktur differenziert sich weiter aus. Der Online-Handel ge-

winnt weiter an Bedeutung, differenziert nach Branchen. Auch, aber nicht nur, damit verbunden, nimmt die internationale Konkurrenz zu. Es zeigt sich, dass die Vertikalisierung (wieder) steigt, ebenso die Discount-Konkurrenz.

Digitalisierung

Durch die Digitalisierung werden zusätzliche Kundenkanäle und effizientere Prozesse möglich. Zahlreiche Verbünde bereiten Schnittstellen des stationären Handels zum Online-Kanal vor. Insgesamt entstehen neue

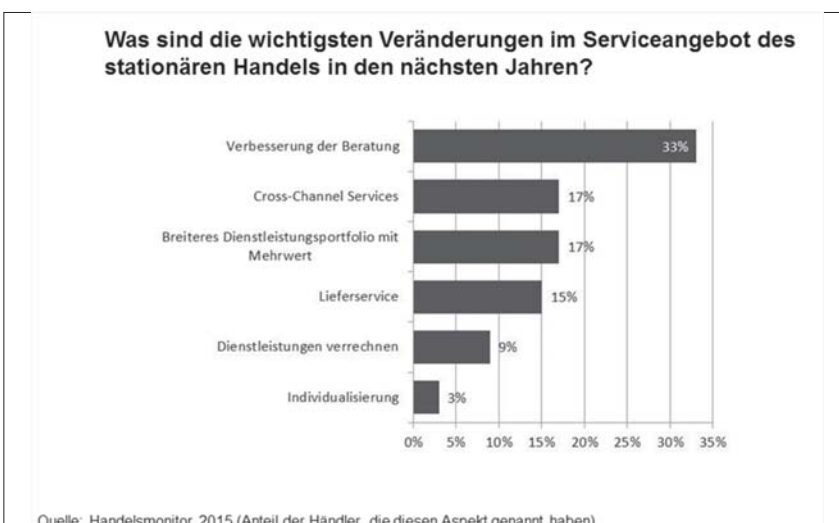
Kundenschnittstellen, neue Mitgliederschnittstellen und neue Kanalschnittstellen. Eine effizientere Prozessgestaltung wird möglich, erfordert jedoch auch zusätzliche Investitionen. Eine sehr wichtige Entscheidung, die im Zusammenhang mit der Gewinnung zahlreicher zusätzlicher Daten zu entscheiden ist, besteht darin, wie die Verfügungsrechte an den Daten in der Gruppe definiert werden, wem sie gehören und wer den Zugang zu ihnen hat.

Organisationsentwicklung

Auch bei den Verbünden des Handels ist der Entwicklung der Binnenstruktur große Beachtung zu schenken, auch bei ihnen muss eine immerwährende Optimierung der Zusammenarbeit im Fokus stehen. Damit sind Regeln und Maßnahmen zur Zählung der inhärenten Konfliktpotenziale bei heterogenen Mitgliedern ebenso verbunden wie eine Optimierung aller Prozesse. Die Nutzung der dezentralen Stärken, eine gegebenenfalls notwendig werdende Readjustierung der Arbeitsteilung sowie der dezentralen Entscheidungsfindung in Richtung einer stärkeren Verbindlichkeit können in diesem Verbundentwicklungsprozess notwendig werden und sollten ergebnisoffen und frühzeitig diskutiert werden.

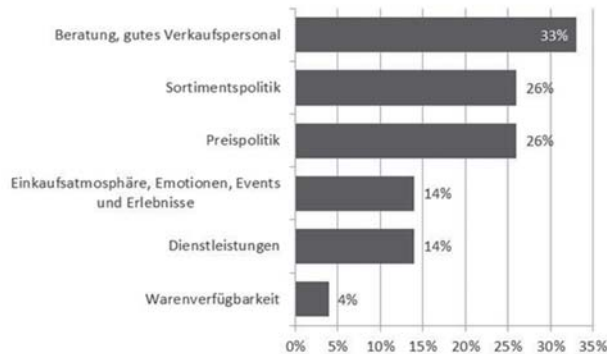
Fazit

Die genossenschaftlichen Verbünde im Handel sind derzeit mit zahlreichen Entwicklungen konfrontiert, die unmittelbar den Kern ihrer Aktivitäten betreffen. Dies führt dazu, dass sie ihre Verbundstrukturen nicht „unter den Glassturz“ stellen dürfen. Sie



Trends im Handel I

Was sind die wichtigsten Maßnahmen, um Showrooming zu verhindern?



Quelle: Handelsmonitor 2015 (Anteil der Händler, die diesen Aspekt genannt haben)

Trends im Handel II

müssen vielmehr prüfen, wie sie die unschlagbaren Vorteile ihres Geschäftsmodells so weiterentwickeln können, dass sie auch vor den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedin-

gungen wirtschaftliche Erfolge sicherstellen. Dies benötigt aber neben allen anderen und hier vorgestellten Voraussetzungen gute und verbindliche Spielregeln zur Entwicklung der

genossenschaftlichen Verbünde. Denn auch in Zukunft wird das natürliche Spannungsfeld zwischen dezentralen und zentralen Unternehmen nicht verschwinden.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Tagung „Handelsinformationssysteme“ am 08.06.2016 in Münster.

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

Theresia Theurl

Genossenschaftliche Erfolgsfaktoren*

Ein sehr erfolgreicher genossenschaftlicher Verbund im Handel ist der Verbund der EDEKA-Kaufleute mit seiner regionalen Ausdifferenzierung und seinen zentralen Unternehmen, die ein sehr vielfältiges Angebot an Serviceleistungen organisieren und zur Verfügung stellen.

Die EDEKA Rhein-Ruhr hat sich im Laufe der Jahrzehnte zu einem komplexen Unternehmensnetzwerk entwickelt. Dies erleichtert es, nicht nur nach den Erfolgsfaktoren für die vergangene Entwicklung zu forschen, sondern auch danach zu fragen, ob strategische Weichenstellungen angebracht sind und welche Perspektiven sich für die Zukunft abzeichnen.

Zeitpunkt

Es ist der richtige Zeitpunkt, eine solche Diskussion zu führen. Denn er-

folgreiche und zukunftsfähige Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Weichenstellungen nicht nur sehr frühzeitig entscheiden, sondern dass es ihnen genau deswegen gelingt den wirtschaftlichen Erfolg auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen sicherzustellen und gleichzeitig die Akzeptanz der Mitglieder und Kooperationspartner für ihren Verbund, seine Struktur und seine Arbeitsteilung immer wieder aufs Neue ermöglichen.

Erfolgsfaktoren

Zahlreiche Untersuchungen über die Erfolgsfaktoren genossenschaftlicher Verbünde liegen inzwischen vor. Selbstverständlich sind ausgeprägte Unterschiede zwischen den Gruppen, der Branche, Größe und Alter festzustellen. Dennoch ziehen sich durch alle empirischen Studien einige Faktoren, die sich immer wieder bestätigen und die letztlich unabhängig von Kontextfaktoren sind. Zusätzlich können solche Erfolgsfaktoren auch



durch die theoretische Kooperationsforschung gut erklärt werden. Ein solches Set der Erfolgsfaktoren wird nun in aller Kürze vorgestellt, ohne dass hier auf Details eingegangen werden kann.

Das Ganze

Ein genossenschaftlicher Verbund ist eine komplexe Organisation mit einer ebenso komplexen Arbeitsteilung. Neben den formellen Strukturen bilden sich im Laufe der Jahre zusätzlich informelle Elemente heraus, die die täglichen Abläufe erleichtern und vereinfachen. Ein erster Erfolgsfaktor besteht also darin, zu verstehen und immer wieder zu kommunizieren, weshalb die Zusammenarbeit in dieser Form stattfindet und dass sie die Quelle für die Kooperationsrente darstellt. Daraus leitet sich ab, dass die Zusammenarbeit Vorteile ermöglicht, aber gleichzeitig die Einschränkung von Freiräumen beinhaltet und Beliebigkeit in den Verhaltensweisen ausschließt. Eine genossenschaftliche Gruppe wird als Ganzes wettbewerbsfähig oder überhaupt nicht.

Gesamtergebnis

In wirtschaftlicher Hinsicht kommt es also auf das Gesamtergebnis an, das die Gruppe erreichen kann, konkret auf die Höhe der Kooperationsrente. Diese gilt es effizient zu erreichen, indem Beiträge der einzelnen Mitglieder gut kombiniert werden. Doch diese erwarten sich selbstverständlich eine Gegenleistung. Die zweite Herausforderung für das Verbundmanagement besteht also darin, die Kooperationsrente gerecht zu verteilen. Nur auf diese Weise kann die Akzep-

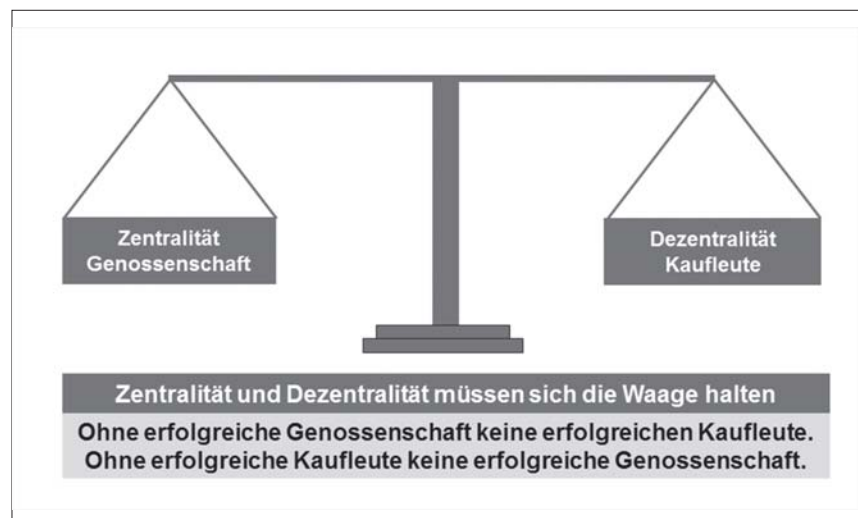
tanz der Gruppe dauerhaft sichergestellt werden.

MemberValue-Strategie

Dies führt direkt zum dritten Erfolgsfaktor für genossenschaftliche Verbünde. Sie benötigen eine gute MemberValue-Strategie, die an den Mitgliederwünschen ansetzt, diese in konkrete Leistungen übersetzt, die dann auch angeboten (und abgenommen) werden. Sie muss von einer adäquaten Kommunikationsstrategie begleitet werden. Ein wesentliches Element ist ein Controlling, aus dem heraus alle Anpassungen und Weichenstellungen abgeleitet werden können. Daraus folgen wichtige Konsequenzen, die für Genossenschaften charakteristisch sind: der Mitgliedereinfluss, das Fehlen eines isolierten Investoreneinflusses, die Verhinderung eines Kapitalabflusses, klare Gewinnregeln, aber auch der Zwang zum wirtschaftlichen Erfolg.

Dilemma-Situationen

Die genossenschaftliche Governance enthält zwei Dilemmata, die einerseits



Genossenschaft erfordert Ausgewogenheit

die Kooperationsrente erst ermöglichen, andererseits auch dazu führen können, dass sie nicht oder nur eingeschränkt entsteht oder durch Transaktionskosten wieder aufgefressen wird. Das horizontale Dilemma entsteht aus dem Wunsch nach Individualität und Sonderlösungen von heterogenen Mitgliedern. Das vertikale Dilemma entsteht aus der Arbeitsteilung zwischen zentralen und dezentralen Unternehmen. Beide Dilemmata müssen bewusst sein und gezielt in Angriff genommen werden (Erfolgsfaktoren 4 und 5). Sie zu zähmen ist die Kernaufgabe des genossenschaftlichen Managements.

Gute Regeln

Der Erfolgsfaktor 6 besteht darin, keine strukturellen Verlierer der Zusammenarbeit zu schaffen. Die Kooperationspartner treffen öfter aufeinander, also muss sich nicht jede einzelne Transaktion für sie als gewinnträchtig herausstellen. Doch es muss sichergestellt werden, dass nicht immer eine bestimmte Mitgliedergruppe gewinnt und eine andere verliert. Insgesamt muss sich die Zusammenarbeit für Jeden rechnen, sprich bessere Ergebnisse als im Alleingang ermöglichen. Dies führt zu Erfolgsfaktor 7, der die Regeln der Zusammenarbeit beinhaltet. Es zählt zu den grundlegenden Aufgaben des Verbundgruppenmanagements, einen Prozess der Vereinbarung von glaubwürdigen Spielregeln zu organisieren, zu denen auch die Definition und Durchsetzung von Sanktionen zählen, falls die Regeln verletzt werden. Dieser Prozess darf keine einmalige Aktion sein, auch Regeln müssen an-

passbar sein, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern.

Toleranzkultur

Regeln sind für jede Zusammenarbeit notwendig, doch für den Erfolg noch nicht hinreichend. Es müssen weiche Faktoren dazu kommen. Zusammenarbeit braucht Vertrauen, doch Zusammenarbeit kann auch Vertrauen schaffen, indem Informationsasymmetrien abgebaut werden. Neben den Regeln ist also ein geteiltes Grundverständnis wichtig, wie miteinander umgegangen wird. Dazu muss die persönliche Glaubwürdigkeit aller Beteiligten kommen. Die Summe aller weichen Faktoren kann als Toleranzkultur verstanden werden. Sie bildet den Erfolgsfaktor 8 und beinhaltet

fordernd. Auch sie benötigt Regeln, eine gute Vorbereitung und eine effektive Kontrolle der Umsetzung (Erfolgsfaktor 9). Generell ist die Kommunikation in Gruppen ein wesentlicher Ansatzpunkt für den Erfolg und die Akzeptanz. Da Transparenz und Kommunikation die Motivation aller Partner erhöht, ist darauf ein besonderes Gewicht zu legen. Es gilt die Informations- und Kommunikationsstrukturen gezielt zu verbessern und dafür alle verfügbaren und brauchbaren Medien einzusetzen (Erfolgsfaktor 10).

Nachhaltigkeit

Der Erfolgsfaktor 10 bringt zum Ausdruck, dass es möglich sein muss, gleichzeitig zu bewahren und zu ver-



Gute Weichenstellungen

das Verständnis, dass man selbst wichtig für das Kooperationsergebnis ist, die anderen jedoch auch.

Kommunikation

Die Entscheidungsfindung ist in jeder genossenschaftlichen Gruppe heraus-

ändern, also einer genossenschaftlichen Gruppe Flexibilität und Stabilität zu ermöglichen. Nur auf diese Weise kann nachhaltiger Erfolg sichergestellt werden. Oberflächlich Widersprüchliches kann dann verbunden werden, wenn erfolgreiche Ent-

wicklungsstrategien wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Der gemeinsame Erfolg verbindet und schafft Akzeptanz der Gruppe, die auch Weichenstellungen erleichtert.

Fazit

Für genossenschaftliche Gruppen insgesamt, aber auch für jede einzelne von ihnen gilt, dass sie eine erfolgreiche Vergangenheit aufweisen und vor den aktuellen Rahmenbedingungen prüfen sollten, ob Anpassungen not-

wendig sind oder ob dies nicht der Fall ist. Wenn in der Gruppe das Verständnis herrscht, dass die Form und die Regeln der Zusammenarbeit kontinuierlich und ergebnisoffen auf den Prüfstand gestellt werden sollen, erleichtert dies die erfolgreiche Entwicklung der einzelnen Gruppen. Nachhaltige Veränderung gelingt im Erfolg, während panische Veränderung in der Not beschlossen wird. Die erste Vorgangsweise ist eindeutig die überlegene. Der Erfolg der genossen-

schaftlichen Zusammenarbeit muss immer wieder aufs Neue erdacht und erarbeitet werden.

** Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Erfa-Tagung der EDEKA Rhein-Ruhr am 03.11.2016 in Dortmund.*

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

Theresia Theurl

*Gremien- und Mitgliederbeteiligung: Erfolgsfaktor für Wohnungsgenossenschaften**

Die Thematik der Gremien- und Mitgliederbeteiligung ist für Wohnungsgenossenschaften eine sehr wichtige, wenngleich keine grundsätzlich neue. Es handelt sich vielmehr um rechtlich abgesicherte Governancemerkmale mit einer langen Tradition. Dazu kommt nun allerdings ein Wandel gesellschaftlicher Präferenzen von einer sehr hohen Aktualität. Dies wirft ein zusätzliches Licht auf Wohnungsgenossenschaften und ihr Angebot an Partizipation.

Gesellschaftliche Präferenzen haben sich dahingehend entwickelt, dass Engagement und Partizipation einen hohen Stellenwert für viele Menschen aufweisen. Daraus folgen vehemente Forderungen an Unternehmen, nämlich der Wunsch nach Information, nach Kontrolle und nach Mitsprache. Solche artikulierten Wünsche nach Partizipation haben also nicht nur für Wohnungsgenossenschaften unternehmerische Bedeutung, sondern auch gesellschaftliche Relevanz.

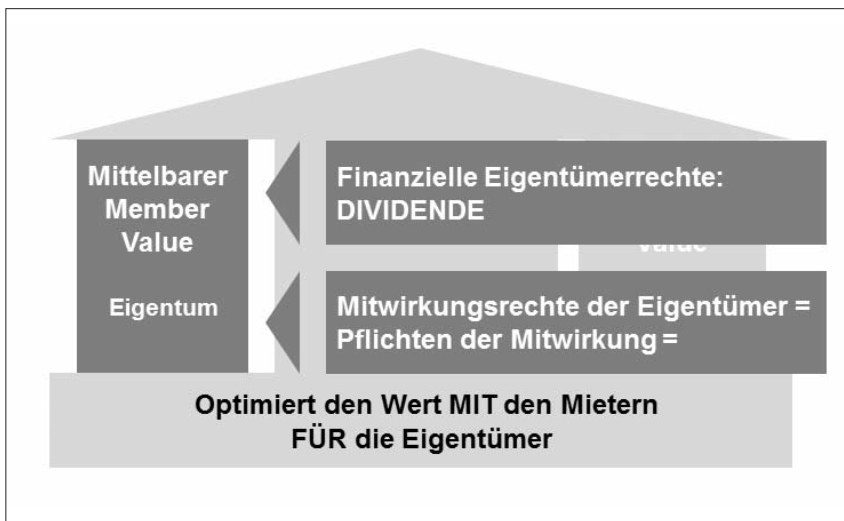
Mittelbarer MemberValue

Wohnungsgenossenschaften bieten Partizipation an. Doch wird dieses Angebot angenommen und wirkt es sich positiv auf den Geschäftserfolg aus? Dies kann nur dann der Fall sein, wenn es in die MemberValue-Strategie integriert wird. Dort ist es ein Element des mittelbaren MemberValues, der die Eigentümereigenschaft des Mitglieds zum Ausdruck bringt. Neben den finanziellen Eigentümerrechten stehen die Mitwirkungsrechte

im Vordergrund, die gleichzeitig Verpflichtungen zur Mitwirkung beinhalten.

Partizipation

Es gilt nun die Rechte zur Partizipation der Mitglieder zu differenzieren. Die Entscheidungsrechte werden in der Mitglieder- oder Vertreterversammlung wahrgenommen. Die Kontrollrechte obliegen vor allem den Aufsichtsräten. Beratungsrechte werden von Beiräten ausgeübt. Daneben können Organisationsrechte mit



Mitglieder als Eigentümer

unterschiedlichen Inhalten definiert werden, z.B. für Nachbarschaftsaktivitäten oder ähnliche Tätigkeiten. Zwischen den Wohnungsgenossenschaften bestehen diesbezüglich große Unterschiede.

Partizipationsmanagement

Die Wohnungsgenossenschaft als Unternehmen hat Vorteile durch die Partizipation. Sie lernt ihre Mitglieder besser kennen und wird im eigenen Interesse kontrolliert. Sie kann Multiplikatoren definieren und nutzen. Sie kann auf diese Weise ihre Unternehmensidentität stärken und sie kann die Aktivitäten für die Mitglieder ausweiten und zusätzliche Leistungen anbieten. Doch Partizipation birgt auch Gefahren wie die Praxis immer wieder zeigt. Dies kommt zum Tragen, wenn die falschen Personen aktiv werden, ungeeignete Formen und Bereiche der Partizipation ausgewählt werden oder ungeeignete Varianten der Belohnung gewählt werden. Es ist also notwendig, ein „Management der Partizipation“ zu entwickeln.

Nachfrage

Mitglieder können unterschiedliche Motive haben, um sich in der Wohnungsgenossenschaft zu engagieren. Sie können den Wunsch nach Informationsvorteilen hegen, Gutes tun wollen, überzeugen wollen, reden wollen. Sie können aber auch den Wunsch nach Macht im Vordergrund sehen oder Gestaltungsmöglichkeiten suchen. Idealerweise treibt sie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Ideal ist es, wenn das Mitglied, das partizipieren will, die Ge-

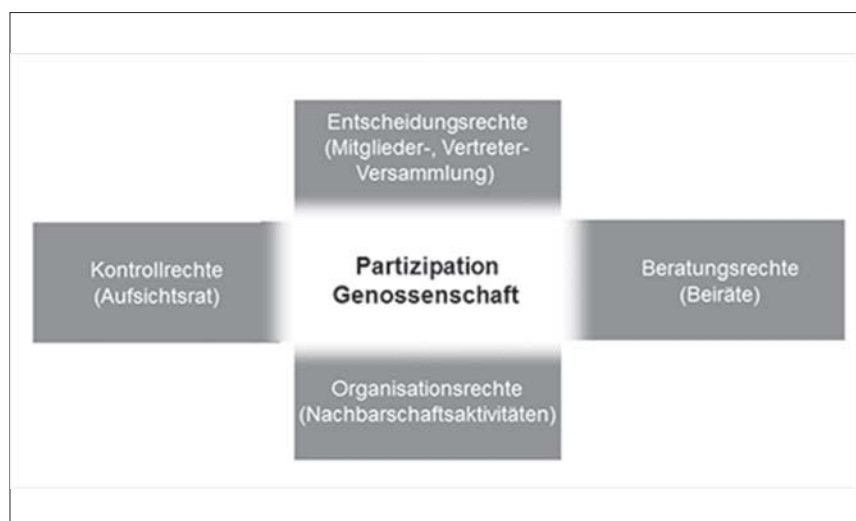
nossenschaft als Ganzes im Auge hat, wenn es die Genossenschaft versteht, ergebnisorientiert und kommunikationsfähig ist. Es sollte unbequem und mutig und sich seiner besonderen Verantwortung bewusst sein.

Realität

Die Praxis von Wohnungsgenossenschaften ist dadurch gekennzeichnet, dass sich der Wunsch nach Partizipation in Grenzen hält. Das Interesse ist weniger groß als dies in dieser Rechtsform erwartet werden könnte. Häufig erfolgt keine Identifikation als Eigentümer und es wird davon ausgegangen, dass die Einflussmöglichkeiten gering sind. Es kann auch sein, dass das Management als sehr leistungsfähig eingeschätzt und kein Raum für Unterstützung gesehen wird. Letzteres wird vor allem dann der Fall sein, wenn ein Angebot an Partizipation durch die Genossenschaft fehlt.

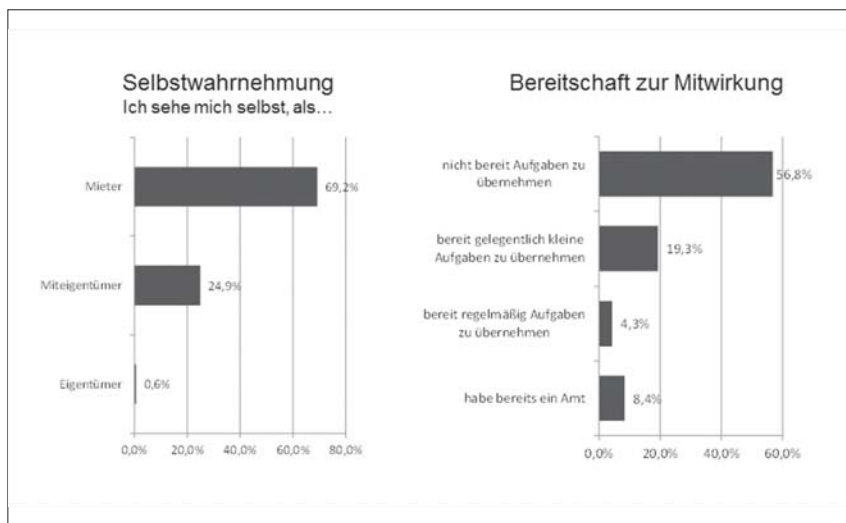
Differenzierung

Das Management der Partizipation in einer Wohnungsgenossenschaft muss



Worum geht es ganz konkret?

Quelle: Böttiger (2009), IfG-Mitgliederbefragung



Empirie der Partizipation (1)

also differenzieren. Zuerst muss klar gemacht werden, dass Partizipation nicht bedeutet, die Aufgaben des Vorstands zu übernehmen. Dann gilt es zu klären, in welchen Bereichen Partizipation zum Geschäftserfolg beitragen kann. Dabei sollte die gesetzlich vorgegebene Mitwirkung von einer darüber hinausgehenden Mitwirkung getrennt werden. Damit erstere tatsächlich zum Geschäftserfolg beiträgt, ist es erforderlich im Vorfeld Informationen geeignet aufzubereiten und im Nachhinein die Ergebnisse nachvoll-

ziehbar zu kommunizieren. Für darüber hinausgehende Formen der Partizipation gilt es, geeignete Bereiche zu definieren und Aufgaben zu formulieren, geeignete „Kümmerer“ zu wählen sowie die Ergebnisse sichtbar zu machen und erkenn- und spürbar zu belohnen, wobei es um Wertschätzung und nicht um pekuniäre Faktoren geht.

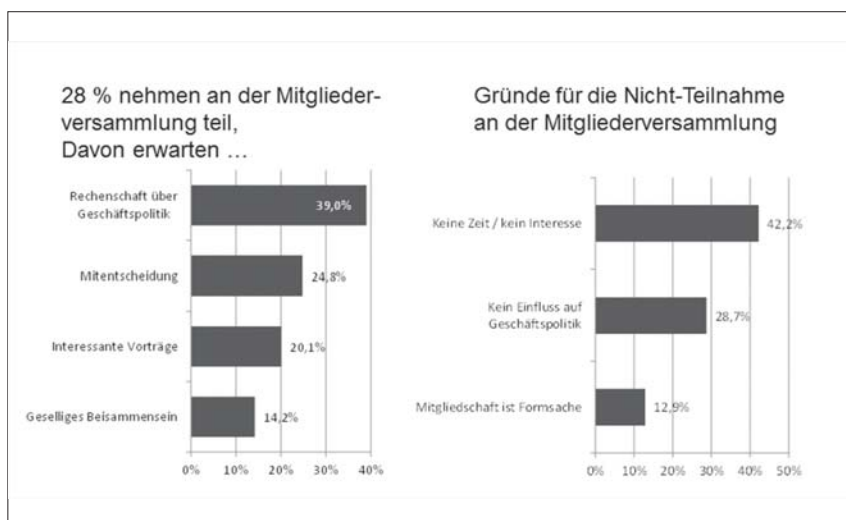
Fazit

Zusammenfassend kann argumentiert werden, dass Partizipation ein Er-

folgsmotor für den Geschäftserfolg sein kann, aber nicht zwingend sein muss. Im positiven Sinne wird sie wirken, wenn es sich seitens der Wohnungsgenossenschaft um ein bewusstes und gewolltes Element handelt und nicht um eine lästige Verpflichtung. Es muss klar sein, was damit bewegt und erreicht werden kann und es sollte gelingen, die geeigneten Menschen zu motivieren. Voraussetzung ist, dass ein effektives Partizipationsmanagement entwickelt wird, mit der Definition von Strukturen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und einer Erfolgskontrolle. Zusätzlich sollten die gesellschaftlichen Strömungen der Gegenwart genutzt werden. Man darf sich allerdings auch keine Illusionen machen. Das Management von Partizipation ist nicht einfach, kann sich aber für eine Genossenschaft lohnen.

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 25. Oktober 2016 in Münster.

Quelle: Böttiger (2009), IfG-Mitgliederbefragung



Empirie der Partizipation (2)

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

Theresia Theurl

*Wertschöpfung durch regionale Wirtschaft: Selbstverantwortung, Motivation, Bürgerengagement**

Die regionale Wertschöpfung weist viele Facetten auf und ihre Analyse ebenso viele Zugänge. Es handelt sich um eine komplexe Thematik, emotionale Komponenten sind stark vertreten und kontroverse Diskussionen die Folge davon. Vor diesem Hintergrund ist eine möglichst nüchterne Betrachtung von Erfolgsfaktoren weiterführend.

Die regionale Wirtschaft ist ein Ansatzpunkt eine negative Eigendynamik zu durchbrechen, die Infrastrukturen, Arbeiten, Wohnen, insgesamt das Leben, an einem regionalen Standort betrifft. Ausgelöst werden kann eine solche Eigendynamik durch einen umfassenden Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, der dazu führt, dass die wirtschaftliche Basis von Menschen, Unternehmen und Regionen verloren geht. Dies mündet sukzessive in der Entwertung von regionalen Wirtschafts- und insgesamt Lebensräumen.

Anforderungen

Der Wunsch eine solche Eigendynamik zu durchbrechen, erfordert von Menschen große Anstrengungen. Notwendig ist die Bereitschaft zu einem Engagement, das über das übliche Maß hinausgeht. Dazu muss das Eingehen von Verpflichtungen kommen. Eine herausragende Voraussetzung besteht in der Übernahme von Verantwortung. Es ist notwendig Andere zu motivieren und auf der Prioritätsliste der Aktivitäten ganz vorne steht die Notwendigkeit anzupacken. Die Konzentration auf die Wertschöpfung durch die regionale Wirtschaft kann

ein Ergebnis solcher Anstrengungen sein. Regionale Wertschöpfung ist eine Chance, jedoch kein Selbstläufer zum Erfolg und ein Garant für ihn schon gar nicht.

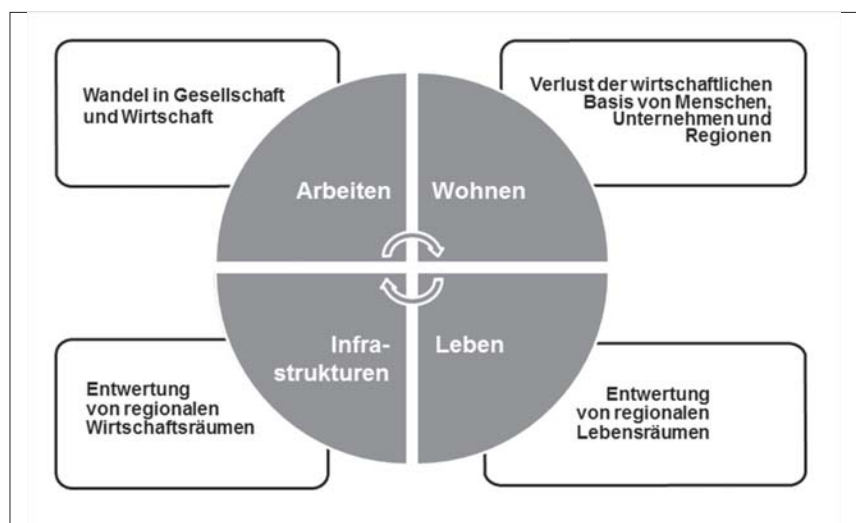
Keine Zwangsbeglückung

Ist die Betroffenheit durch die Entwicklung wahrgenommen, die damit verbunden ist, realistisch die Perspektiven abschätzen zu können, falls keine gegensteuernden Aktivitäten ergriffen werden, gilt es, die Bereitschaft auszuloten, solche zu ergreifen. Dies bedeutet aber, das Schicksal der Region selbst in die Hand zu nehmen, Ziele zu formulieren und auf dieser

Grundlage Projekte zu definieren. Zuwarten kann in einer solchen Situation nur schaden.

Kooperationen

Es ist sehr naheliegend vor dem skizzierten Umfeld die Zusammenarbeit zu suchen. Dies erfordert geeignete Partner, einzelne Personen, Unternehmen, Sponsoren, die Politik. Es wird notwendig neue Wege zu denken und Tätigkeitsfelder aufzubauen, die eventuell bisher die Region nicht geprägt haben, die jedoch eine Perspektive beinhalten. Wichtig ist es, Kräfte in der Region und über die Region hinausgehend zu bündeln. Die Infor-



Negative Eigendynamik durchbrechen

mationstechnologie ermöglicht heute Vernetzungen in unterschiedlichsten Bereichen. Auf diese Weise können neue Wertschöpfungsketten entwickelt werden. Dabei sollte nicht unterschätzt werden, welche großen Anstrengungen dies für die Initiatoren und jene Menschen bedeutet, die sie zur Mitwirkung gewinnen konnten.

Fazit

Die Erfolgsfaktoren, deren Berücksichtigung es ermöglichen kann, der betreffenden Region wieder eine Perspektive zu geben, können folgendermaßen zusammengefasst werden. Es gilt eine Perspektive dafür aufzuzeigen, dass es möglich ist, die negative Eigendynamik zu durchbrechen (1). Dabei sollte nicht auf eine Zwangsbeglückung von außen gewartet werden (2). Verstanden werden muss, dass allein meist nichts umgesetzt werden kann (3). Sehr hilfreich ist es, eine realistische Einschätzung für das Mach-



Sieben Erfolgsfaktoren

bare zu behalten (4). Keine Scheu sollte davor bestehen, neue Wege zu denken, auch wenn sie mit Veränderungen verbunden sind (5). Die Möglichkeiten der Vernetzung nach innen und außen sollten genutzt werden (6). Bei all den Aktivitäten sollte darauf geachtet werden, die Menschen, die sich engagieren, nicht zu enttäuschen (7).

* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 8. Bundestreffens der Regionalbewegung am 03.06.2016 in Hamburg.

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

Theresia Theurl

*Schlüsselfaktoren für eine fruchtbare Regionalentwicklung: Menschen und Kooperationen**

Eine fruchtbare Regionalentwicklung benötigt engagierte Menschen, klare Perspektiven und kluge Kooperationen. Dies sind die wichtigsten Voraussetzungen, um erfolgreiche Perspektiven entwickeln zu können.

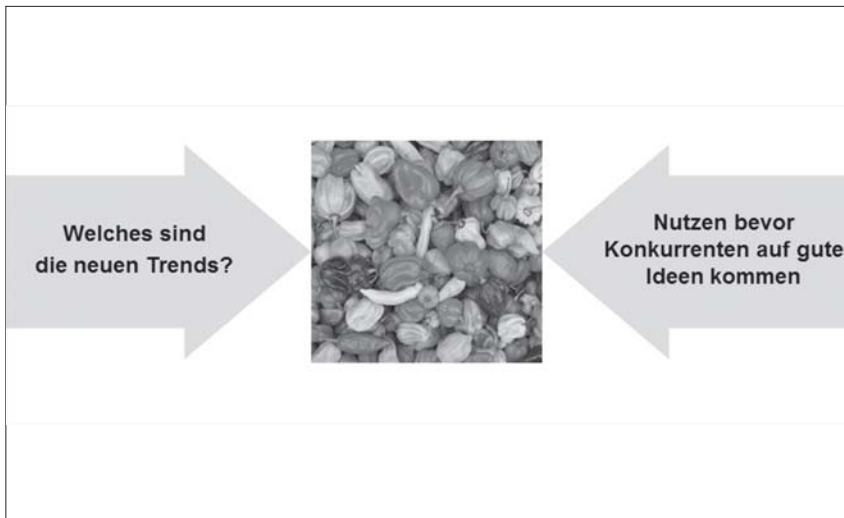
Um klare Perspektiven erkennbar zu machen, sind jedenfalls vier Fragen zu stellen und zu beantworten. (1) Was geschieht, wenn nichts geschieht? (2) In welche Richtung kann es gehen? (3) Wer kann und wird helfen? (4) Welche Voraussetzungen sind zu schaffen? Die beiden im Titel ge-

nannten Schlüsselfaktoren sollten von vorneherein in ihrem Zusammenhang gesehen werden, wenn konkrete Projekte entwickelt werden.

Partner

Geeignete Partner sind eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg re-

gionaler Initiativen. Von vorneherein sollte darauf geachtet werden, nicht nur ein Netzwerk von adäquater Größe aufzubauen, sondern dass in diesem auch die notwendigen Kompetenzen vertreten sind. Meist ist dabei Vielfalt von Vorteil. Partner können Menschen sein, die ebenfalls



Nach vorne schauen

bereit sind, sich für die Regionalentwicklung zu engagieren. Zusätzlich sind Unternehmen geeignete Partner, meist stammen weitere Partner aus der Politik, z.B. aus den Kommunen. Vereine und Interessengemeinschaften tragen häufig regionale Entwicklungskonzepte. Die Kombination der Partner ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass eine nachhaltige Entwicklungsperspektive entstehen kann.

Konkretes

Bei der Frage angekommen, welche konkreten Aktivitäten nun gesetzt und welche Richtungen eingeschlagen werden sollten, gilt es zuerst nach vorne zu schauen. Welches sind neue Trends und kann man sie bereits nutzen, noch bevor Konkurrenten auf gute Ideen gekommen sind? Dies ist ein guter Startpunkt. Es sollten keine Inseln aufgebaut, sondern das Regionale im Globalen gedacht werden. Dazu gehört die Erkenntnis, dass das regionale Umfeld urbane Zentren aufwertet und umgekehrt. Die Ströme

zwischen diesen Lokationen sollten ins Auge gefasst und gezielt aufgebaut werden. Da es nicht nur eine einzige regionale Wirtschaft gibt, muss nicht jedes Element neu entwickelt werden. Best practices können in vielen Fällen genutzt werden.

Wettbewerb

Es existiert auch nicht nur die regionale Wirtschaft, es gilt daher auch Wettbewerb zwischen dieser und anderen Ausprägungen zuzulassen.

Schließlich ist es außerordentlich wichtig, sich um die Definition von Standards und Marken für die Regionalentwicklung zu kümmern. Dies setzt eine wirksame Interessenvertretung voraus, die Interessen bündelt und konsequent vertritt. Neue Wege denken heißt heute häufig die Digitalisierung sowie die Technologisierung nicht nur für die eigenen Prozesse zu nutzen, sondern auch daraus Leistungsangebote zu entwickeln. Die Möglichkeiten der Vernetzung erleichtert die Regionalentwicklung außerordentlich.

Vernetzung

Sie ermöglicht die Ausweitung von Wertschöpfungsketten sowie die Verteilung und Nutzung von Erfahrung und Wissen anderer Initiativen und Partner. Sie erleichtert die Kommunikation und Interessenvertretung sowie die Information über die Entwicklung von Präferenzen. Insgesamt kann daher davon ausgegangen werden, dass die aktuellen Möglichkeiten der Vernetzung die Entwicklung wettbe-



Entwicklungen nutzen

werbsfähiger Lebensräume erleichtert. Bei all diesen Aktivitäten sollte beachtet werden, dass bei Kooperationsprojekten auch zahlreiche Fehler gemacht werden können. Es ist also notwendig, Projekte der Regionalentwicklung mit einem effektiven und erfahrenen Management zu versehen. Um entsprechende Managementstrukturen aufzubauen, stehen nicht selten finanzielle Förderungen zur Verfügung, die aus diversen Regionalfonds gespeist werden.

Fazit

Die Regionalentwicklung hat zunehmende Bedeutung gewonnen. Es ist zutreffend, dass Menschen und Kooperationen in ihrem Zusammenwirken erfolgsentscheidende Schlüsselfaktoren sind. Dies setzt es wie bei allen Kooperationen voraus, dass Regeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren sind und dass Kommunikationsstrukturen aufzubauen sind. Diese beiden Faktoren sollten Teil eines umfassenden Kooperationsmanagements sein, dessen Ziel es ist, der

Region wieder eine Perspektive zu geben.

* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 4. Club-Treffens "52ProUnterrallgäu" am 5. Oktober 2016 in Sonthofen.*

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

Theresia Theurl

*Richtlinie zu Kartellschadenersatz: Ökonomische Faktoren**

Bis zum 27. Dezember 2016 ist die EU-Schadenersatzrichtlinie (Richtlinie 2014/104/EU) in nationales Recht umzusetzen. Auch in Österreich steht nun nach einem ausführlichen Begutachtungsprozess eine Kartellgesetz-Novelle vor der Verabschiedung.

Diese erleichtert den Datenzugriff bei Hausdurchsuchungen. Zusätzlich beinhaltet sie eine faktische Verlängerung der Frist zur Verfolgung von Wettbewerbsverstößen. Die Offenlegung von Beweismitteln im Schadenersatzverfahren (Kläger, Beklagte) wird erleichtert, ebenso die Offenlegung bereits aktenkundiger Beweismittel (außer Kronzeugenerklärungen, Vergleichsausführungen). Es kommt zu einer späteren Verjährung von Schadenersatzansprüchen. Markant ist die Beweislastumkehr, die mit einer Beweiserleichterung durch Geschädigte verbunden ist. Die gemein-

same Haftung der Schädiger wird bei KMU aufgeweicht, indem sie nur gegenüber den eigenen Abnehmern gilt. Schließlich werden höhere Anforderungen an Sachverständige zu stellen sein.

Ökonomische Aspekte

Neben den juristischen Details sind mit der österreichischen Kartellgesetz-Novelle 2016 wesentliche ökonomische Aspekte verbunden. So steht im Vordergrund eine umfassende Erhöhung der Transparenz rund um die Kartellaufklärung und der damit verbundenen Schadenshaftung. Zwei-

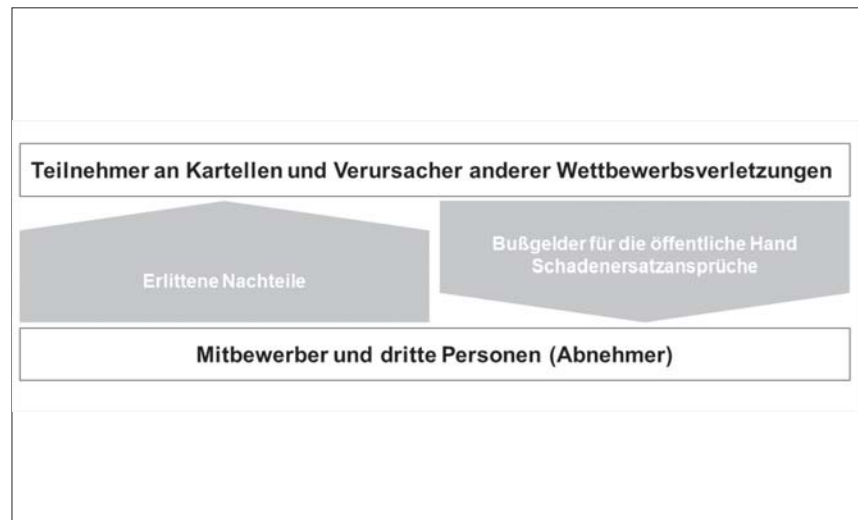
tens wird die Umsetzung der Richtlinie zu einer EU-weiten Vereinheitlichung der Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen führen. Es wird drittens auch zu einer Verschärfung der Kartellrechtsdurchsetzung kommen. Zusätzlich wird der privaten Kartellrechtsverfolgung bei einer im Wesentlichen unverändert bleibenden öffentlichen Komponente eine stärkere Bedeutung zu gewiesen. Es kommt also zu einem neuen Zusammenwirken dieser beiden Komponenten. Neben Bußgeldern für die öffentliche Hand werden Schadenersatzansprüche für die Geschädigten einklagbar.

Schadenersatz

Der Kreis der Geschädigten wird bereits in der Richtlinie sehr weit gezogen. So sind es nicht nur die direkten aktuellen Abnehmer, sondern auch Abnehmer, die auf einer nachgelagerten Stufe der Wertschöpfungskette eines der Schädiger oder auch unmittelbar unabhängig von einem der Schädiger angesiedelt sind. Dies deutet auch darauf hin, dass weniger die Effizienz der Kartellverfolgung im Fokus des Richtliniengebers steht, sondern Aspekte der Gerechtigkeit und Umverteilung.

Passing-on-Defence

So birgt derzeit auch die Möglichkeit der Passing-on-Defence, also der Weiterwälzung von Schäden auf die nächsten Stufen, unterschiedliche Prognosen wie häufig solche Aktivitäten zu Schadenersatzklagen führen werden. Der Beklagte trägt im Falle einer vermuteten Schadensabwälzung auf einen direkten Abnehmer die Beweislast. Hingegen trägt der Kläger die Beweislast für eine Schadensabwälzung, wenn zu klären ist, ob ein kartellbedingter Preisaufschlag an einen indirekten Abnehmer weitergegeben wurde. Die Darlegung der Existenz eines Schadens wird für indirekte Abnehmer einfacher (implizite Vermutung: ja), während sich für direkte Abnehmer weniger ändern wird. Es ist davon auszugehen, dass im Zusammenhang mit entsprechenden Klagen komplexe ökonomische Fragen zu klären sind.



Schädiger und Geschädigte: Welche Schäden?

Schadensfeststellung

Als große Herausforderung bleibt die Schätzung des Ausmaßes eines Schadens, für die zahlreiche Informationen erforderlich sind. Die Offenlegungsansprüche sowie der Wunsch nach Akteneinsicht werden steigen. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Sachverständigengutachten zunehmen wird. Solche werden sich vor allem auf die Feststellung der Höhe des Schadens beziehen. Es wird widerleglich vermutet, dass Zuwiderhandlungen gegen das Wettbewerbs-

recht in Form von Kartellen einen Schaden verursachen. Doch wie kann dieser festgestellt werden und wie hoch ist er?

Dokumente

Zur Klärung dieser Fragen hat die EU-Kommission zwei Dokumente vorgelegt. Dies sind Mitteilungen der Kommission zur Ermittlung des Schadensumfangs bei Schadenersatzklagen im Zusammenhang mit Zuwiderhandlungen gegen Artikel 101 oder 102 des Vertrags über die Arbeits-



Einschätzung



v.l.n.r.:

Generaldirektor Dr. Theodor Thanner, Prof. Dr. Theresia Theurl, Mag. Natalie Harsdorf (Geschäftsstellenleiterin-Stv. der BWB), Senatspräsident Dr. Manfred Vogel (Vorsitzender des Kartellobergericht), Rechtsanwalt Mag. Dieter Hauck

weise der Europäischen Union (2013/C167/07) sowie ein „Praktischer Leitfaden“ zur Ermittlung des Schadensumfangs bei Schadenersatzklagen im Zusammenhang mit Zuwiderhandlungen gegen Artikel 101 oder 102 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union. Beide Dokumente spiegeln die hohe Komplexität der Aufgabe sowie die Notwendigkeit methodischer Kenntnisse und Erfahrungen.

Prinzipien

Die Kompensation für den erlittenen Schaden hat einen (1) Ersatz für die Vermögenseinbuße (primärer Schaden, Preisaufschlag) (2) den entgangenen Gewinn sowie (3) die Zuerkennung von Zinsen zu enthalten. Auszugehen ist von einer Referenzsituation, der Situation ohne Schädigung. Dies ist der hypothetische Zustand (als kontrafaktisches Szenarium). Es soll keine Über- und keine Unterkompensation erfolgen. Die Wahl der ökonomischen Variablen hängt davon ab,

welche Schadensart vom Kläger geltend gemacht wird. Annahmen, Modelle und verwendete Datengrundlagen sind offenzulegen. Es ist evident, dass zahlreiche Freiheitsgrade bei der Quantifizierung des Schadens entstehen, die eine Herausforderung für Gerichte, Behörden und Gutachter bedeuten werden.

Kontrafaktische Situation

Im „Praktischen Leitfaden“ stellt die Kommission die Methoden vor, die hauptsächlich zur Anwendung kommen können und werden. Dies sind vor allem Vergleichsmarktmethode (zeitlicher Vergleich auf dem selben Markt, Vergleich mit Daten aus anderen räumlichen Märkten, Vergleich mit Daten aus anderen sachlichen, aber vergleichbaren Märkten sowie entsprechende Kombinationen). Darüber hinausgehend stehen Simulationsmodelle, kosten- und finanzgestützte Analysen und weitere Methoden (z. B. Marktstrukturmodelle) grundsätzlich zur Verfügung. Einen

weiteren Analyseschritt erfordert die Wahl von Daten (Einzeldaten, Durchschnittswerte, Interpolation, einfache Anpassungen) sowie der konkreten Methoden (einfache Regressionsanalysen, ökonomische Modelle, Simulationsverfahren). Neben einer Wirkungsanalyse ergibt sich letztlich die Interpretation der Ergebnisse, die dann zur Grundlage für die Berechnung des Schadenersatzes werden als Aufgabe.

Fazit

Die Kartellschadenersatz-Richtlinie und mit ihr in der Folge die Gesetzesnovelle verfolgt ambitionierte Zielsetzungen. Sie birgt einen hohen Bedarf an Informationen und ökonomischem Knowhow. Vor diesem Hintergrund ist eine transaktionskostenintensive Umsetzung nicht auszuschließen.

** Zusammenfassung eines Statements im Rahmen des 27. Competition Talks am 21.11.2016 in Wien.*

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

Eric Meyer

Genossenschaftliche Bankengruppen in Europa – Strukturen und Herausforderungen

Genossenschaftliche Bankengruppen sind Bestandteil der Bankensysteme in den meisten Mitgliedstaaten der EU – wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Naturgemäß unterscheiden sich die einzelnen genossenschaftlichen Systeme zwischen den einzelnen Ländern, da sie bottom-up entstanden sind und damit auf die unterschiedlichen regionalen Gegebenheiten reagiert haben. Dabei haben sich sehr unterschiedliche Strukturen in den Staaten entwickelt.

Verbreitung

Auch wenn sich Genossenschaftsbanken in fast allen europäischen Staaten finden, so differieren sie doch deutlich in ihrer Relevanz für die Bankensysteme der einzelnen Länder. Von großer Bedeutung sind die Genossenschaftsbanken in Frankreich, Österreich, den Niederlanden, Finnland und Deutschland. Frankreich verfügt über drei unterschiedliche genossenschaftliche Bankengruppen, die zusammen mehr als 40 Prozent der Gesamtbilanzsumme des Landes ausmachen. In Österreich und die Niederlande sind dieses noch 37 Prozent bzw. 28 Prozent. Für die anderen drei Länder liegt der Anteil zwischen zehn und zwanzig Prozent. Noch deutlicher wird diese Relevanz, wenn man nur die Kreditvergabe betrachtet. In Frankreich und Österreich haben die genossenschaftlichen Bankengruppen einen Anteil von über 60 Prozent an den gesamten Krediten an Nicht-Banken und auch in den anderen vier Ländern liegen diese Anteile zwischen 25 und 35 Prozent, so dass die Genossenschaftsbanken wesentlich zur Versorgung der Realwirtschaft mit Krediten beitragen. Ähnlich überproportional ist der Beitrag der Genossenschafts-

banken für die Versorgung mit Finanzdienstleistungen in der Fläche. Der Anteil der Filialen von Genossenschaftsbanken in den einzelnen Ländern ist deutlich größer als der Anteil, den die Banken an der Bilanzsumme haben und reicht von 60 Prozent im Falle Frankreichs bis zu 30 Prozent im Falle der Rabobank in den Niederlanden.

Geschäftsstruktur

Hinsichtlich der Geschäftsausrichtung lassen sich über alle genossenschaftlichen Bankengruppen hinweg Ähnlichkeiten feststellen. Alle genossenschaftlichen Bankengruppen in den sechs angesprochenen Ländern haben ein deutlich überdurchschnittliches Kreditgeschäft. Dieses ist für die Primärbanken verständlicherweise stärker ausgeprägt als für die Gruppe als Ganzes, da dann noch die Zentralbankaktivitäten hinzukommen. Lediglich die Gruppe Credit Agricole liegt hier unter dem europäischen Schnitt. Die deutschen Primärbanken liegen zusammen mit den Caisses regionales Credit Agricole und den Primärbanken von Banque Populaire an der Spitze der Kredite pro DBS. Diese Dominanz des Kreditgeschäfts hat dann natürlich

auch Konsequenzen für die Struktur des Bankergebnisses. Mit gut 2,1 Prozent liegt das Zinsergebnis der deutschen Genossenschaftsbanken an der europäischen Spitze, gefolgt von der österreichischen Volksbanken-Gruppe mit knapp über zwei Prozent. Auch die deutsche genossenschaftliche FinanzGruppe hat ein im europäischen Vergleich hohes Zinsergebnis (1,77 Prozent). Die Primärbanken anderer Gruppen, aber auch die Gruppen selbst, haben deutlich geringere Zinsergebnisse. Die Banche Populaire und die Banques Populaire als Primärbanken haben ein Zinsergebnis von 1,7 Prozent. Die Gruppen Credit Agricole und BPCE liegen mit Zinsergebnissen von 1,13 bzw. 0,94 Prozent sogar deutlich unterhalb des Schnitts aller europäischen Banken. Dieses ist auf das sehr breite Aktivitätsspektrum der Zentralbanken dieser beiden Gruppen zurückzuführen, die sich auch stark im Investmentbanking und anderen Bankaktivitäten engagieren.

Verbundstrukturen

Deutliche Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Verbundstrukturen. Diese in Indikatoren zu fassen, ist eine große Herausforderung und alle

Indikatoren sind deshalb als eine Annäherung an Strukturmerkmale zu verstehen. Eine wesentliche Charakterisierung genossenschaftlicher Finanzgruppen ist die Aufgabenverteilung zwischen den Primärbanken und den Zentralbanken. Diese Aufgabenteilung ist durch eine Vielzahl von Merkmalen geprägt, so zum Beispiel den Kontrollmöglichkeiten, aber auch der Entscheidung wie die Geschäfte und Prozesse zwischen den Primärinstituten und den Zentralbanken aufgeteilt sind. Als eine sehr grobe Näherung an das Ausmaß der Zentralisierung kann das Verhältnis der Bilanzsumme der Zentralbank-Gruppe zur Bilanzsumme der genossenschaftlichen Bankengruppe einschließlich der Primärbanken dienen. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die drei französischen Bankengruppen, die Rabobank aus den Niederlanden und die OP-Bank aus Finnland ein hohes Ausmaß an Zentralisierung besitzen. Bei Credit Agricole verfügt die Zentralbankgruppe über mehr als 90 Prozent der gesamten Gruppenaktiva. Dieses beruht auf den sehr breiten Aktivitäten u.a. im Investmentbanking aber auch im Retailbanking mit der französischen Tochter Credit Lyonnais und den ausländischen Retail-Töchtern. Die deutschen Genossenschaftsbanken weisen hingegen einen sehr niedrigen Zentralisierungsgrad auf. Die Zentralbanken besitzen lediglich 43 Prozent der gesamten Gruppenbilanzsumme.

Auch hinsichtlich der Mitgliederstrukturen ergeben sich Unterschiede. Betrachtet man den Anteil der Mitglieder an den Kunden, so liegt die

deutsche Genossenschaftliche Finanzgruppe hier mit gut 60 Prozent europaweit vorne, gefolgt von den österreichischen Gruppen. Bei der niederländischen Rabobank hingegen sind nur gut 20 Prozent der Kunden auch Mitglied der Bank. Zudem hat die Mitgliedschaft bei der Rabobank die Besonderheit, dass diese nicht verpflichtend mit der Zeichnung von Geschäftsanteilen verbunden ist. Stattdessen konnten vor einiger Zeit Zertifikate der Zentralbank gezeichnet werden, die zu deren Eigenkapital, nicht aber zum Eigenkapital der lokalen Bank gehören. Noch weniger Mitglieder haben nur die italienischen Banken von Credito Cooperativo und der Banche Popolari.

Herausforderungen für Gruppenstrukturen

Die Gruppenstrukturen stehen aktuell vor großen Herausforderungen und viele Gruppen erleben Umstrukturierungen, die wesentlich durch den Bedarf an zusätzlichem Eigenkapital getrieben sind. Die niederländische Rabobank hat zu Beginn des Jahres 2016 alle lokalen Banken auf die Zentrale der Rabobank in Utrecht fusioniert, so dass es nunmehr nur noch eine Genossenschaftsbank in den Niederlanden gibt. Die Mitwirkung der Mitglieder bleibt hingegen weiterhin lokal organisiert. Ziel dieser neuen Struktur ist es mehr Eigenkapital durch Konsolidierung zu erwirtschaften und flexibler reagieren zu können. Dieses schließt auch eine weitere Rückführung der Bilanzsumme ein, um die risikogewichteten Aktiva zu reduzieren.

In ähnlicher Weise hat die französische Credit Agricole reagiert. Merkmal dieser Gruppe ist die Börsennotierung der Zentralbank, so dass gut 43 Prozent der Anteile der Zentralbank außerhalb der Gruppe gehalten werden. Die restlichen gut 56 Prozent befanden sich über eine Holding-Gesellschaft im Besitz der regionalen Caisses regionales Credit Agricole. Zugleich besaß die Zentralbank aber wiederum 25 Prozent dieser Caisses regionales. Mit der Reform wurde diese 25-prozentige Rückbeteiligung aufgelöst, wodurch einerseits die Gruppenstruktur vereinfacht wurde und andererseits die Eigenkapitalquote der Zentralbank erhöht werden konnte, so dass sie den künftigen Anforderungen der Regulierung genügt. Die Eigenkapitalquote der gesamten Gruppe blieb dabei unverändert.

Schließlich zielt auch die kürzlich angekündigte Fusion der Raiffeisen-Zentralbank in Österreich (RZB) mit ihrer (teilweise börsennotierten) Tochter Raiffeisenbank International (RBI) darauf ab, die Eigenkapitalposition des Zentralinstituts zu verbessern.

Vortrag anlässlich des Vorstandsforums des RWGV in Forsbach am 4. Oktober 2016

➔ **Eric Meyer**

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de

Susanne Günther

Peer Monitoring, Ownership Structure and Bank's Stability – Empirical Evidence from German Cooperative Banks

Das englischsprachige Papier über die Frage nach dem Monitoring auf dem genossenschaftlichen internen Kapitalmarkt und der stabilitätsrelevanten Aspekte für Genossenschaftsbanken wurde sowohl auf der achten Jahrestagung der International Finance and Banking Society in Barcelona, als auch auf der 15. Jahrestagung der European Economics and Finance Society in Amsterdam vorgestellt.

„Risk in Financial Markets and Institutions: New Challenges, New Solutions“ lautete das Leitthema der Englischen International Finance and Banking Society. Von über 700 eingereichten Arbeiten wurden im Rahmen der Jahrestagung an der Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) circa 280 Beiträge vorgestellt und diskutiert.

Die wissenschaftliche Konferenz widmete sich im Rahmen der offenen Tagung u.a. den Themen der Regulierung, Staatsverschuldung, Eigentümerstrukturen und systemische Risiken sowie Anleihenmärkte, Portfoliomanagement und Aktienmarktvolatilitäten. Vom Institut für Genossenschaftswesen wurde das Papier von Susanne Günther mit dem Titel „Peer Monitoring, Ownership Structure and Bank's Stability – Empirical Evidence from German Cooperative Banks“ angenommen und präsentiert.

Die Keynote der Konferenz hielt Viral Acharya, Professor an der New York University, Stern School of Business, und renommierter Forscher u.a. in den Bereichen Bankenregulierung, Corporate Finance und Asset Pricing.

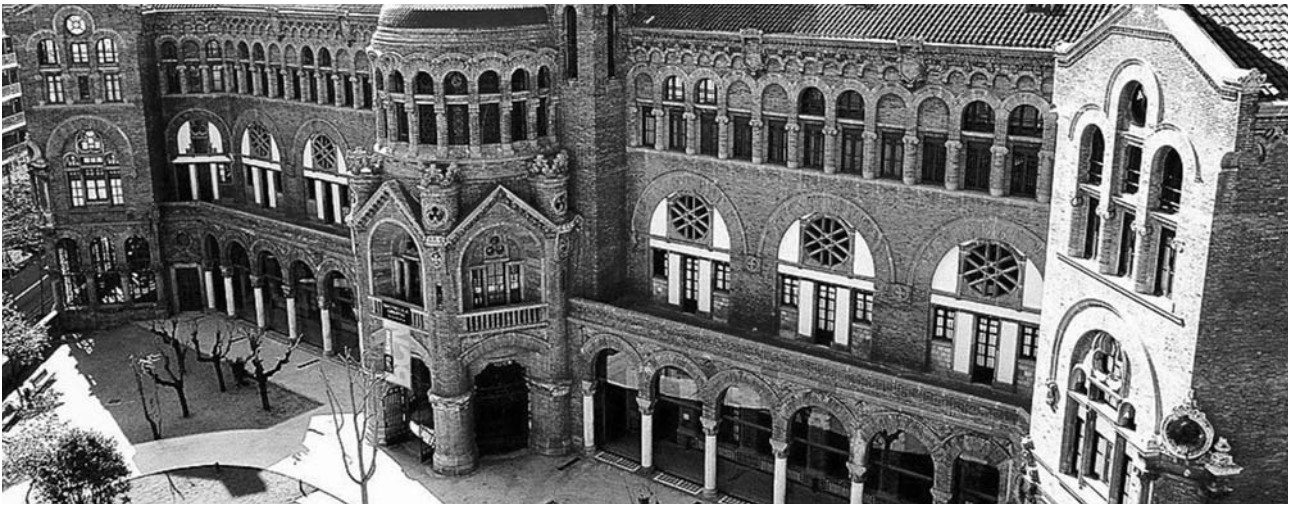


Sein Vortrag mit dem Titel „Whatever it takes: The Real Effects of Unconventional Monetary Policy“ basierte auf den Ergebnissen des gleichnamigen Papiers, welches die Untersuchung der Folgen der berühmten Rede Mario Draghis in London 2012 und der geldpolitischen Lockerung zum Gegenstand hat. Die Absenkung der Staatsanleihenkurse durch die lockere Geldpolitik in Folge der Finanz- und Eurokrise führte zu einer Zombie-Kreditvergabe insbesondere in den Peripherieländern des Euro-Währungsgebietes. Zombie-Kredite sind

solche Kredite, die an eigentlich nicht solvente und zukünftig nicht überlebensfähige Unternehmen vergeben werden und damit das Ausfallrisiko der Banken erhöhen. In den Jahren 2011/12 wurden solche Kredite insbesondere in Italien mit fünfjähriger Laufzeit vergeben, wodurch sich die derzeit schwelende italienische Bankenkrise erklären lässt: Diese Kreditausfälle realisieren sich jetzt. Die Handlungsempfehlung, dass eine extrem expansive Geldpolitik nur bei einem grundsätzlich gut kapitalisierten Bankensystem betrieben werden sollte, muss die Einschränkung hinnehmen, dass geldpolitische Entscheidungen auf solche Analysen nicht zwangsläufig warten können.

Neben dem wissenschaftlichen Programm gab es eine Vielzahl an Möglichkeiten internationale Kontakte zu knüpfen. Dazu zählten bspw. ein Ph.D.-Lunch, als auch das Conference Dinner mit der Verleihung des Best Paper Awards.

Amsterdam bot vom 16. bis 19. Juni Juni dieses Jahres vier Tage die Möglichkeit zum internationalen Erfahrungsaustausch sowie zur Diskussion



Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

verschiedener wirtschaftspolitischer Themen und Forschungsinhalte zwischen Wissenschaftlern aus der gesamten Europäischen Union (EU).

Die Konferenz in Amsterdam zeichnete sich insbesondere durch die international tätigen Hauptredner aus. So referierte Dan Thornton, ehemaliger Vizepräsident und ökonomischer Berater der Federal Reserve Bank of St. Louis über die Unmöglichkeit Bond Excess Returns zu prognostizieren. Keith Cuthbertson, Professor of Finance an der City University of London, arbeitete u.a. bei der Bank of England und stellte wesentliche Aspekte der Behavioral Finance im Rahmen seines Vortrages "Friends, Facebook and Finance" dar.

Hochaktuell war zu dem Zeitpunkt der Konferenz ein Round-Table zum Thema 'Brexit'. Iain Begg (London School of Economics), Keith Pilbeam (City University London) und Georgios Chortareas (Kings College London) stellten separat die verschiedenen ökonomischen Analysen der Folgen eines Brexits, die (halbwahren bis falschen) Argumente der Brexit-Befürworter und -Gegner dar und bewerteten diese. Sowohl die Referenten als auch die Konferenzteilnehmer stellten die gesellschaftspolitische Relevanz und die Brisanz des Themas heraus. Die Vortragenden waren sich in der ökonomischen und in der gesellschaftlichen Dimension einig, dass ein Brexit nicht der richtige Weg für

Großbritannien sein kann, obschon ihn zwei von fünf als wahrscheinlich erachteten. Sie sollten tatsächlich Recht behalten.

Der Amerikaner der Runde, Thornton, betonte, sollte die EU nur ein Binnenmarkt sein, so würde der Anreiz zur Mitgliedschaft sinken. Es schien ein Appell an die Politiker zu sein, den viele Europäer teilen, die EU handlungsfähig und als zuverlässigen internationalen Partner in vielen politischen Handlungsfeldern zu entwickeln.

① Information

Bei den Vorträgen handelt es sich um eine überarbeitete englische Version des Arbeitspapier Nr. 167 <http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2016/material/guenthersusannearbeitspapiernr167.pdf>



Grachten in Amsterdam

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

IGT-Konferenz in Luzern, Schweiz

XVIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung – „Identität und Wachstum“

Über 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigen sich vom 14. bis 16. September 2016 mit Fragen zum Genossenschaftswesen, darunter Silvia Poppen, Florian Klein, Mike Schlaefke und Eric Meyer vom IfG Münster.

Die Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT) gehört zu den bedeutendsten genossenschaftswissenschaftlichen Konferenzen im deutschsprachigen Raum. Nachdem sie im Jahr 2012 an der Universität Wien ausgerichtet wurde, trafen sich die Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Praxis in diesem Jahr in Luzern in der Schweiz.

Die offizielle Eröffnungsveranstaltung fand am 14. September im Kultur- und Kongresszentrum der Stadt Luzern statt. Unter anderem mit Werner Beyer, Präsident der IG Genossenschaftsunternehmen und Patrik Gisel, Vorsitzender der Geschäftsleitung von Raiffeisen Schweiz, war diese hochkarätig besetzt. Der informelle Teil des Eröffnungsprogramms folgte im Anschluss und bestand in einer Schiffsfahrt über den Vierwald-

stättersee. Nach dem Genuss schweizerischer Spezialitäten nutzten die Teilnehmer die Gelegenheit zum interdisziplinären Austausch.

Das Programm am 15. September bestand insbesondere in einer Vielzahl an Slots mit bis zu drei Fachvorträgen, in deren Rahmen auch Silvia Poppen, Florian Klein, Mike Schlaefke und Eric Meyer Forschungsergebnisse präsentierten. Während Silvia Poppen über den „MemberValue in Energiegenossenschaften“ referierte, sprach Florian Klein über „Genossenschaftsbanken und das Leitbild der Nachhaltigkeit“ und die zentralen Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Auch Mike Schlaefke fasste in seinem Vortrag „Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken“ die wesentlichen Erkenntnisse seines Promotionsprojektes zu-

sammen. Eric Meyer befasste sich in seinem Vortrag mit Wachstumstheorien und den verschiedenen Typologien von Wachstum.

Einen weiteren Kern der Konferenz bildeten die zahlreichen und gut besuchten Podiumsdiskussionen. In diesen wurde bspw. die „Partizipation in Genossenschaften unterschiedlicher Größe“ sowie „Open Innovation – genossenschaftliche Innovation durch die Mitglieder“ thematisiert. Teilnehmer und Zuschauer nutzten die Möglichkeit zum regen Gedankenaustausch.

Auch am 16. September fanden weitere Fachvorträge und Podiumsdiskussionen statt, bevor alle Teilnehmer in der Abschlussveranstaltung noch einmal zusammenkamen. Franco Taisch und Alexander Jungmeister, Professoren an der Universität Luzern und maßgeblich verantwortlich für die Organisation der Konferenz, zogen das Fazit, dass Genossenschaften ein nachhaltiges Wirtschaften und die Schaffung nachhaltiger Arbeitsplätze garantieren und ihnen daher die Zukunft gehört.



Das Wahrzeichen der Stadt Luzern – Die Kapellbrücke

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

Unsere Partner stellen sich vor

Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle – Partner des Mittelstandes im Osnabrücker Land – erfolgreich, partnerschaftlich, fair

Seit über 140 Jahren ist die Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle verlässlicher und erfolgreicher Partner von Handel, Handwerk und gewerblichem Mittelstand und das mit guten Markterfolgen.

Das Firmenkundengeschäft hat bei der Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle seit jeher eine hohe Bedeutung. In Zeiten, in denen das Privatkundengeschäft durch niedrigste Margen bei Einlagen und Privatkrediten und gleichzeitig hohen Kosten durch die Filialen unter einem extremen Ertragsdruck steht, wird ein profitables Firmenkundengeschäft strategisch und operativ immer wichtiger, möglicherweise bekommt es eine existenzielle Bedeutung.

Strategische und geschäftspolitische Bedeutung

Die strategische und geschäftspolitische Bedeutung zeigt sich schon beim Blick in die Geschäftsfeldrechnung. Im September 2016 entfielen auf den Deckungsbeitrag 1b (Konditionsbeitrag und Provisionen) bei der Volksbank rd. 50% auf den Firmenkundenbereich. Unter Berücksichtigung der Personal- und Sachkosten sieht die Geschäftsfeldrechnung nochmals ganz anders aus: Beim DB III beträgt der Anteil der Firmenkundenbank rund 98%. Umgekehrt zeigen diese Zahlen auch mehr als deutlich das Ertragsproblem im Privatkundengeschäft – und das bei einem überdurchschnittlichen Provisionsüberschuss.

Der Anteil des Firmenkundengeschäfts am gesamten Kreditgeschäft der Volksbank beläuft sich auf gut 60% der bilanziellen Kundenkredite und soll rentabilitäts- und risikoorientiert weiter gesteigert werden. Die Zu-

wächse in den letzten Jahren waren stets überdurchschnittlich und geben die berechtigte Zuversicht, dass dies auch in der nahen Zukunft fortgesetzt werden kann.

Marktbearbeitung – konzeptionell und konkret

Im gemeinsam von Vorstand und Mitarbeitern erarbeiteten Marktbearbeitungskonzept wurden die wichtigsten Grundlagen erarbeitet. Basis dafür waren die Vision, das Unternehmensleitbild sowie die strategischen Leitplanken der Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle. Ergänzend und unterstützend wurde das BVR-Fachkonzept hinzugezogen, um weitere inhaltliche Impulse aufzugreifen. Den wichtigsten Input lieferten jedoch die langjährigen Erfahrungen und Kenntnisse aus der erfolgreichen Betreuung von Firmenkunden. In mehreren Firmenkunden-Workshops wurden die Kunden um ihre Meinung gefragt.

Im Mittelpunkt des Marktbearbeitungskonzepts „Firmenkunden“ der Volksbank stehen die Erfolgsfaktoren.

Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft

Das Geschäft der mittelständischen Wirtschaft unterliegt permanent einem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Wandel. Die Globalisierung und die digitale Revolution sind besondere Herausforderungen und beschleunigen die Veränderungen für die heimische Wirtschaft. Für verlässliche Bankpartner ergeben sich daraus gute Chancen und Möglichkeiten – nicht zuletzt durch ständige strategische Neuausrichtungen bei großen, deutschen Kreditinstituten.

Es gilt unverändert: Bankgeschäfte sind nach wie vor Vertrauensgeschäfte.

Die von der Volksbank ermittelten Erfolgsfaktoren in der Firmenkundenbetreuung sind: Die Einstellung einer

mittelständischen Genossenschaftsbank als Partner des Mittelstandes – schnell, flexibel und zuverlässig, kurze Entscheidungswege zu den Vorständen und Führungskräften, kurze Bearbeitungszeiten in der Marktfolge und nicht zuletzt die Kompetenz und die Kontinuität in der Betreuung der Firmenkunden.

Qualifizierte Firmenkundenbetreuung erfordert starke Partner

Ohne die DZ BANK AG und DZ Privatbank AG als leistungsstarke Partner wäre die Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle als Bank mit einer Bilanzsumme von rd. 450 Mio € nicht in der Lage mittelständische Kunden und Unternehmer im harten Wettbewerb gut zu betreuen. Die Volksbank verfügt hier über gute Erfahrungen und profitiert von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der Zentralbank und ihren Tochterunternehmen. Die erfolgreiche Fusion von DZ BANK AG und WGZ zur Mitte des Jahres erhöht die Schlagkraft für die gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe, vor allem im gehobenen Mittelstandsgeschäft.

Individuelle Finanzierungslösungen mit Fördermitteln

Der individuelle Einsatz von Fördermitteln hat bei der Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle eine lange Tradition. Die kompetenten Betreuer der Volksbank werden dabei von der DZ BANK AG an den Standorten Hannover und Oldenburg optimal unterstützt. Bei nicht wenigen Finanzierungen hat die Volksbank den Zu-

schlag bekommen, weil das Fördermittelkonzept überzeugend war. Insbesondere bei Energieeffizienzprogrammen verfügt die DZ BANK AG über eine besondere Expertise. So ist es kein Zufall, dass die Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle von der DZ BANK AG für die Jahre 2014 und auch 2015 als beste Fördermittelbank im Bereich Nord- und Nordost in ihrer Bilanzgrößenklasse ausgezeichnet wurde.

Nachholbedarf beim Auslands- und Leasinggeschäft

Wie die gesamte Gruppe hat auch die Volksbank großen Nachholbedarf und damit Potenziale im internationalen Geschäft sowie beim Leasing. In diesen Bereichen ist die Wahrnehmung bei den Kunden noch deutlich ausbaufähig. Gemeinsam mit der DZ BANK AG muss es deshalb Ziel sein, das Cross-Selling zu nutzen, um das Firmenkreditgeschäft mit zusätzlichen Erträgen zu veredeln. Der von der Volksbank gestartete OPTIMA-Prozess mit der R+V Versicherung zeigt vor allem im Sachversicherungsbereich überdurchschnittliche Erfolge und weitere Ertragschancen, die genutzt werden sollen.

Hoher Margendruck bei guten Adressen

Entgegen jüngster Veröffentlichungen über Margenverbesserungen im Kreditgeschäft mit deutschen Firmenkunden stellt die Volksbank fest, dass unverändert ein extremer Margendruck bei guten Bonitäten besteht. Dabei scheinen die regionalen Wettbewerber, Firmenkredite zunehmend als Er-



Thomas Ruff,
Vorstand der Volksbank
Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle

satz für das bisherige Eigenanlagengeschäft zu sehen.

Bisher funktionierendes Geschäftsmodell kommt zunehmend unter Druck

Das bisher gut funktionierende Geschäftsmodell der Volksbank kommt vor allem durch die Null- und Negativzinsen der Europäischen Zentralbank (EZB) zunehmend unter Druck. Auch die Volksbank muss in den nächsten Jahren mit deutlichen Rückgängen im Zinsüberschuss rechnen, die nur teilweise durch steigende Provisionsüberschüsse ausgeglichen werden können. Die fortschreitende Regulierung sowie Investitionen in die Digitalisierung machen Kostenreduzierungen nicht gerade einfach. Gleichwohl kommt auch die Volksbank um eine Anpassung der Kosten nicht vorbei.

☎ Thomas Ruff
☎ (05424) 2325-514
thomas.ruff@
voba-eg.de

Interview

Professor Guinnane (Yale University) zu Gast an der Universität Münster

Timothy W. Guinnane, Philip Golden Bartlett Professor of Economic History am Department of Economics der Yale University war vom 6. bis 17. Juni Gast am FB4. Sein Kurs „Topics in Economic History“ im Rahmen des Strukturierten Promotionsstudiums fand großen Anklang bei den Promovierenden des Fachbereichs. Das Institut für Genossenschaftswesen nutzte seinen Aufenthalt in Münster zu einem Interview.

IfG: Prof. Guinnane, Sie sind an der Universität Münster zu Gast und kommen von der Yale University und befassen sich dort mit deutschen Genossenschaftsbanken. Das ist relativ ungewöhnlich für einen amerikanischen Professor. Was hat Sie dazu gebracht, sich mit deutschen Genossenschaftsbanken auseinanderzusetzen?

Guinnane: Ich bin Wirtschaftshistoriker und ich interessiere mich für die Entwicklung der Banken im Allgemeinen und für die deutschen Banken im Besonderen. Die deutschen Genossenschaftsbanken habe ich immer interessant gefunden, aber es gibt relativ wenig Literatur über ihre historische Entwicklung. Damit hatte ich die Gelegenheit, etwas wirklich Neues zu machen. Es gibt eine Riesenliteratur über die deutschen Banken und andere Kreditbanken. Es gibt aber fast nichts über die deutschen Genossenschaftsbanken. Das ändert sich jetzt. Übrigens gibt es auch relativ wenig Literatur über die Sparkassen.

IfG: Was sind für Sie die wesentlichen charakteristischen Merkmale, die die deutschen Genossenschaftsbanken haben und die sie aus Ihrer Perspektive auszeichnen?

Guinnane: Die deutschen Genossenschaftsbanken sind – anderes als die anderen Banken – mitgliederorientiert. Andere Banken suchen Kunden und sind gewinnorientiert, aber das Ziel der Genossenschaftsbanken ist immer die Finanzierung der Bedürfnisse ihrer Kunden und Mitglieder gewesen.

IfG: Glauben Sie, dass dieses besondere Verhältnis zu den Mitgliedern in der Finanzmarktkrise eine besondere Rolle für die Performance der Genossenschaftsbanken gespielt hat?

Guinnane: Ja, das muss so sein, weil für Banken als Aktiengesellschaft die Aktionäre problematisch sein können. Die Genossenschaften haben aber keine Aktionäre, sie haben Mitglieder. Man muss diese Mitglieder bedienen, und ich meine, das hat eine wesentliche Rolle in der Finanzkrise gespielt. Durch diese Bindung waren die Genossenschaften nicht so unsicher und haben keine exotischen Derivate und ähnliche Produkte gekauft. Das war sehr wichtig.

IfG: Wenn man die Geschichte der Genossenschaftsbanken betrachtet: Gibt es hier Einflüsse, die die Genossenschaftsbanken in Deutschland aus Ihrer Sicht besonders geformt haben

und die eine wesentliche Rolle für die Entwicklung des genossenschaftlichen Bankensystems in Deutschland gespielt haben?

Guinnane: Was wirklich charakteristisch ist: Diese Genossenschaften haben immer gedacht: „Wir müssen unseren Mitgliedern dienen“, aber sie sind außerdem auch auf bankentechnische Herausforderungen eingegangen. Schulze-Delitzsch und Haas haben die externe Prüfung vorangebracht, die zur Stabilität beigetragen haben. Ziel war es immer, gute Bilanzen zu haben.

IfG: Gibt es etwas, was die Genossenschaftsbanken aus ihrer eigenen Geschichte lernen sollten, also was sie aus der Vergangenheit für die Zukunft mitnehmen können?

Guinnane: Da gibt es einige Dinge. Die Genossenschaften haben zum Beispiel immer noch die Idee, dass ihre Kunden Mitglieder und ihre Mitglieder Kunden sind. Es gibt nicht diese reine, gewinnorientierte Positionierung, obwohl Gewinne natürlich die Basis für eine gesunde Bank sind. Die Genossenschaften in Deutschland haben sich einen breiten Kundestamm in der Region aufgebaut. Sie konnten einem kleinen Laden einen

Kredit geben oder für andere Unternehmen das Geschäft finanzieren. Sie konnten auch sehr armen Leuten helfen, was am Anfang sehr wichtig war. Das war überhaupt auch die Vision von Raiffeisen. Es gibt heute genug Genossenschaftsbanken in der dritten Welt, die nur für die armen Leute da sind und zu deren Entwicklung beitragen. Das ist vielleicht auch ein Ergebnis des Genossenschaftssystems, wie es in Deutschland geboren wurde.

IfG: Wenn wir in Ihr Heimatland, in die USA, schauen, dann finden wir dort weniger Genossenschaftsbanken. Es gibt dort die Credit Unions, die aber nicht so weit verbreitet sind wie Genossenschaftsbanken in Deutschland. Woran liegt das eigentlich, dass die Genossenschaftsbanken in den USA nicht so verbreitet sind? Das Schicksal in die eigene Hand zu nehmen, also nicht dem Staat zu vertrauen, ist ja etwas Uramerikanisches. Da würde man eigentlich erwarten, dass die Wurzeln des Genossenschaftswesens in den USA liegen müssten. Tun sie aber nicht, woran liegt das?

Guinnane: Das ist auch für mich überraschend, zumal die USA so viele deutsche Einwanderer haben. Das ist in der Tat ein Rätsel. Viele Deutsche sind in die USA gekommen, die zuvor Genossenschaftsmitglieder in Deutschland waren und hier dann keine Genossenschaftsbank gegründet haben. Es gab paar jüdische Einwanderer aus Deutschland, die Schultze-Deitzsch-ähnliche Organisationen gegründet haben. Es stimmt, es gibt jetzt ein paar Credit Unions, die aber nicht so weit verbreitet und nicht so groß wie in Deutschland sind. Ich meine, es gibt historische Gründe dafür. In

den USA konnte man sehr einfach eine kleine Bank gründen, eine kleine Aktienbank. Das war so nie möglich in Deutschland. Deutschland hat Aktiengesellschaften immer sehr streng behandelt und es war verhältnismäßig schwer eine Aktiengesellschaft in Deutschland zu gründen. Bei uns konnte man das sehr einfach machen. Überall im 19. Jahrhundert gab es in den USA sehr viele kleine Banken. Und diese Banken waren zwar keine Genossenschaftsbanken, aber haben diese Rolle bei uns ersetzt. Die Armen konnten von diesen Aktienbanken keinen Kredit erhalten, aber für den Mittelstand, für normale Bauern war es eine Art Genossenschaft.

IfG: Gibt es Erkenntnisse über die Stabilität dieser kleinen Aktienbanken? Man würde vermuten, dass diese nicht so stabil gewesen sind aufgrund der fehlenden Mitgliedschaftsbeziehung.

Guinnane: Sie waren nicht sehr stabil und das war ein riesiges Problem bei uns. Unser Bankensystem im 19. Jahrhundert war sehr instabil und diese kleinen Aktienbanken waren ein Grund dafür.

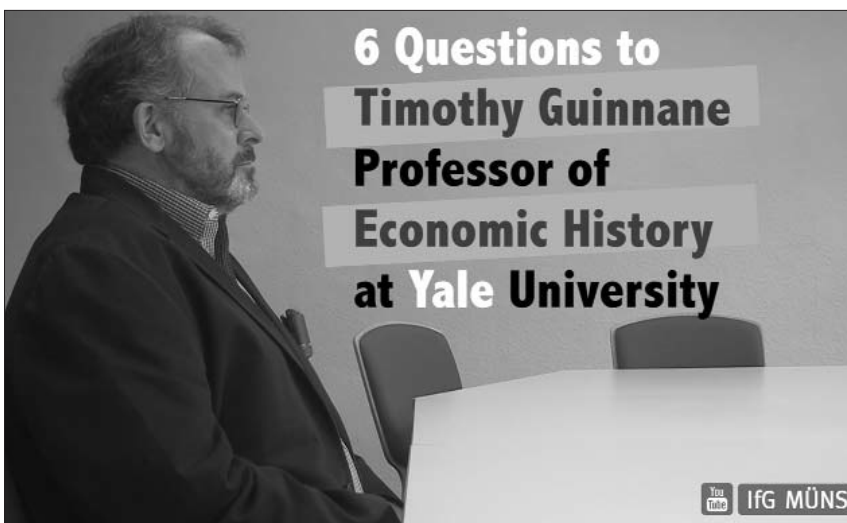
IfG: In Deutschland spricht man aktuell viel über die Regulierung von Genossenschaftsbanken, die eine Regulierung aufgesetzt bekommen, die eher für große Banken gedacht ist und für kleine Banken gar nicht passt. Man dürfte vermuten, dass das europäische Regulierungssystem kompliziert ist, das amerikanische übertrifft es durchaus noch durch zahlreiche unterschiedliche Regulierungsinstitutionen. Aber es gibt auch eine Differenzierung nach der Größe von Banken, so dass die Regeln von großen

Banken nicht eins zu eins auf kleinere Banken, in den USA meist die Community Banks, übertragen werden müssen. Ist das sinnvoll aus Ihrer Sicht? Gibt es schon Erfahrungen über die Differenzierung von Regulierung aus der relativ kurzen Zeit, die sie existiert?

Guinnane: Es stimmt, dass die Regulierung bei uns wirklich kompliziert ist. Es kommt noch hinzu, dass es Regulierung durch die Bundesstaaten und durch die Bundesregierung gibt. In meinem Bundesstaat Connecticut gibt es einige sogenannte State Banks, die eine Regulierung durch den Bundesstaat, durch die Federal Reserve und durch den Comptroller of the Currency haben. Somit existieren verschiedene Regulierungsinstitutionen für eine Bank. Die Community Banks sind sehr klein bei uns und relativ schwach. Bill Clinton hat als Präsident versucht die Community Banks zu stärken, aber das hat nie wirklich funktioniert. Sie spielen also keine große Rolle in unserem Bankensystem. Es gibt bei uns auch eine Konzentrationswelle, die für diese Banken ein Problem wird.

IfG: Das ist sehr ähnlich zu der Entwicklung in Deutschland, wo wir auch eine verstärkte Konzentration sehen. Betrachten wir nun einmal die Finanzkrise aus der Perspektive der Wirtschaftsgeschichte. Gibt es Lektionen aus der Wirtschaftsgeschichte, die einem hätten helfen können, die Finanzkrise vorauszuahnen? Dann hätten wir nicht diese Erfahrungen mit der Finanzkrise machen müssen.

Guinnane: Was man lernen kann ist, dass es Probleme bei Banken gibt, vor denen man sich nie wirklich schützen



① Information

Die Videos zu dem Interview finden Sie in englischer Sprache unter:

<https://www.youtube.com/watch?v=kckpE6v2zjs>

In deutscher Sprache unter:

<https://www.youtube.com/watch?v=ur5qCpHxRg0>

kann. Man kann jedoch aus der Geschichte lernen, dass Banken nie ein großes Risiko eingehen dürften, ohne entsprechendes Kapital zur Sicherung zur Verfügung zu haben. Ich denke, dass die amerikanischen und deutschen Banken das vor der Finanzkrise vergessen haben. Sie haben sich eingeredet, dass sie jetzt alles verstehen und dass es keine Probleme mehr mit exotischen Instrumenten gibt – und das stimmt natürlich nicht. Was wirklich erstaunlich ist, dass es so viele Banken in Deutschland gab, die Instrumente gekauft haben, die sie überhaupt nicht verstanden haben. Die Wirtschaftsgeschichte zeigt, dass es immer jemanden gibt, der ein neues oder ein neubenanntes Instrument erfindet und dieses dann verkauft. Und viele, die es kaufen, verstehen nicht, was es ist, wie es wirkt und wo die Risiken liegen. Wir lernen viel, sind aber immer noch Menschen und

haben unsere Grenzen. Und eine Grenze ist, dass man wirklich die Dinge verstehen muss, mit denen man handelt.

IfG: Was sind denn solche Beispiele aus der Geschichte?

Guinnane: Es gibt ein interessantes Beispiel. Im Laufe des 19. Jahrhunderts wurden bei uns besondere Lebensversicherungsverträge verkauft, die als Tontine bezeichnet wurden. Tonti war ein italienischer Banker, der im Frankreich des 17. Jahrhunderts entsprechende Investment-Pläne entwickelt hat. Und viele Leute in den USA haben diese Tontine-Produkte gekauft, ohne sie richtig verstanden zu haben. Schließlich gab es einen großen Krach Ende des 19. Jahrhunderts. Viele Menschen, die dieses Instrument gekauft haben, hatten nichts mehr, weil sie nicht verstanden haben, was es war.

IfG: Das heißt also nicht nur die Banker sollten verstehen, was sie verkaufen und kaufen, sondern auch die Bürger, der einzelne Bankkunde sollte auch nur das kaufen, was er verstanden hat?

Guinnane: Ja, wenn die Banken etwas kaufen, zum Beispiel ein Derivat, sollen sie es auch verstehen. Das war ein Problem in Deutschland. Einige Banken haben diese komischen Produkte von Goldman Sachs und anderen Banken gekauft. Sie hatten aber keine Idee, was es war. Sie haben Goldman Sachs blind ihr Vertrauen gegeben.

IfG: Vertrauen ist ein gutes Stichwort. Welche Rolle spielt Vertrauen denn eigentlich im Finanzsektor? Die Idee, alles zu verstehen, ist mit wachsender Komplexität nicht einfach zu erfüllen. Ist nicht gerade Vertrauen ein wesentlicher Punkt, den ein Finanzsystem zum Funktionieren benötigt?

Guinnane: Die Frage ist, was bedeutet Vertrauen? Vertrauen ist ein menschliches Verhalten. Es ist etwas zu viel verlangt, für eine Regierung oder für eine große Bank Vertrauen mit einer anderen Institution aufzubauen. Viel besser ist es zu wissen, was ein Instrument ist, was ich bezahlen, was die anderen bezahlen, was die Risiken sind. Vertrauen ist immer eine gute Idee, aber es ist viel besser, wenn wir Informationen haben, wenn wir wirklich verstehen, was der Hintergrund – zum Beispiel – des Instruments ist.

IfG: Bauen wir nicht auch viel Vertrauen, beispielsweise gegenüber der Funktionsweise einer Zentralbank auf, die für eine Geldwirtschaft eine ganz wesentliche Rolle spielt? Ver-

spielen die Zentralbanken momentan Vertrauen in eine wirksame Geldpolitik und in eine stabile Währung, das sie dann erst wieder mühsam neu aufbauen müssen?

Guinnane: Das ist ein wichtiges Thema in Europa, aber auch bei uns in den USA. Unsere Federal Reserve hat seit fast zehn Jahren den sehr niedrigen Zins festgelegt, wogegen sich viele Kritiker wenden. Hierfür gibt es keine Erfahrungen aus der Geschichte, denn dieses Quantitative Easing ist völlig neu. Man vertraut hier der Federal Reserve-Politik, aber man weiß nicht, warum man das tut. Es gibt keine Theorie, es gibt keine Erfahrung und wir wissen nicht wirklich, was dieses Quantitative Easing produzieren wird.

IfG: Das heißt es könnte noch eine große Enttäuschung kommen?

Guinnane: Das ist eine Möglichkeit, ja.

IfG: Beim Thema Vertrauen können wir noch einmal zu den Genossenschaftsbanken zurückkommen. Glauben Sie, dass der genossenschaftliche Mechanismus der Mitgliedschaft besonders förderlich in Finanzbeziehungen ist, für die wir ja gerade festgestellt haben, dass Vertrauen eine Rolle spielt, aber auch eine institutionelle Absicherung benötigt wird? Ist es wichtig für die Vertrauensbeziehung des Bankkunden zur Bank, dass man eine Mitgliedschaft, also eine Eigentümerbeziehung hat?

Guinnane: Das ist noch eine interessante Frage. Am Anfang waren die Genossenschaftsbanken relativ klein, die Mitglieder konnten den Vorstand und den Aufsichtsrat persönlich ken-

nenlernen. Die Mitglieder kannten einander, also auch alle Kreditnehmer, und konnten diese Leute sehen. Dieses ist in dieser Art heute nicht mehr möglich. Die Genossenschaftsbanken in Deutschland sind zwar nicht so groß wie die Deutsche Bank, aber wesentlich größer als in der Vergangenheit. Ob sie eine neue Methode entwickeln müssen, um Vertrauen zu schaffen, weiß ich nicht. Es wird aber schwieriger, diese Informationen zu bekommen. Es gibt zwar eine Mitglieder- oder Vertreterversammlung, die aber auch sehr groß sein kann. Normale Mitglieder kennen häufig den Vorstand nicht persönlich. Deshalb braucht es vielleicht umso mehr eine Institution als Rahmen.

IfG: Werfen wir noch einmal einen Blick auf die Wirtschaftsgeschichte, die sie ja auch in Lehre und Forschung vertreten und wo Sie sich auch besonders mit der industriellen Revolution beschäftigen. Heute sprechen wir häufig von einer neuen Revolution, die über uns hereinbricht, die Informationsrevolution. Gibt es hierfür Lehren, die wir aus der Geschichte der industriellen Revolution ziehen können?

Guinnane: Die britische industrielle Revolution war die erste industrielle Revolution und ist ein sehr gutes Beispiel. Sie hat um 1760/1770 begonnen, aber bis etwa 1800 vollzogen sich die Entwicklungen eher unbemerkt. Der bedeutende Ökonom David Ricardo zum Beispiel hat in dieser Zeit gelebt, er erwähnt die industrielle Revolution aber nie. Vielleicht haben die Ökonomen dieser Zeit es bemerkt, aber angenommen,

dass es keine Revolution, sondern eine ganz normale Entwicklung im Wirtschaftsleben sei. Erst um 1850 hat man angefangen, von einer Revolution zu sprechen. Die industrielle Revolution hat wirklich das Leben verändert, aber es dauerte 50-60 Jahre bis man dieses registrierte. Das ist auch meine Perspektive auf unsere heutige sogenannte Revolution. Computer haben unser Leben schon verändert und machen dies immer noch. Wir sehen heute zum Beispiel neue Methoden im Bankgeschäft: Non-banks, Direct Lending und alle diese neuen Entwicklungen. Aber das ist keine Revolution in dem Sinne, dass wir heute Banken haben, morgen aber keine mehr. Was ich als Wirtschaftshistoriker gelernt habe, ist eine gewisse Skepsis, dass eine neue Idee, eine neue Technologie etwas sofort ändern kann in einer komplexen, riesigen Wirtschaft und Gesellschaft wie Deutschland oder den USA. Aber wir haben wirklich wichtige Veränderungen in einem langen Zeitraum gesehen.

IfG: Das heißt die industrielle Revolution fand statt, aber wurde gar nicht bemerkt. Wirtschaftliche Revolutionen brauchen einen langen Atem. Es wird also Veränderungen geben, diese werden sich aber nicht so schnell vollziehen und erst in mehreren Jahrzehnten werden wir dieses erkennen können und dann von den 1990er Jahren als Informationsrevolution sprechen.

Guinnane: Manchmal sehen wir als Zeitgenossen nicht das, was wirklich wichtig ist, sondern erst Historiker können später sehen, was wirklich richtig war. Heute zum Beispiel redet

jeder von Technologie und meint Computer oder sein Smartphone. Es gibt aber auch neue biologische Technologien, die sehr wichtig sind und einige Leute verstehen das auch bereits. Aber für den normalen Menschen auf der Straße sind diese neuen Technologien vor allem die Computer oder Handys. Vielleicht werden in 100 Jahren die Historiker sagen, dass die Leute am Anfang des 21. Jahrhunderts in einem Zeitraum der biologischen Entwicklung, der biologischen Technologie gelebt haben.

IfG: Mit Blick auf die Finanzindustrie glauben Sie, dass diese Digitalisierungstrends revolutionär oder eher

evolutionär sind. Wird die Digitalisierung möglicherweise auch ganz andere Organisationsformen hervorbringen? Sie nannten ja schon das Peer-to-Peer Lending. Ist das eine Perspektive oder eine Mode?

Guinnane: Das ist sowohl Mode, als auch Perspektive. Ich meine, es gibt eine Rolle für dieses Peer-to-Peer Lending, das aber meiner Meinung nach nie eine Bank ersetzen wird. Aber es gibt diese Rolle. Die Frage ist, wie groß die Rolle ist, und was dieses Peer-to-peer-Lending für Kunden für Kreditgeber bringen wird. Ich denke, wir werden verstärkt ein Peer-to-Peer Lending System sehen, aber

wie groß dieses werden wird, das weiß ich nicht.

IfG: Prof. Guinnane, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

➔ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@ifg-muenster.de



Timothy W. Guinnane ist Philip Golden Bartlett Professor of Economic History am Department of Economics der Yale University. Er ist einer der führenden Experten der Geschichte der deutschen Genossenschaften. Hintergrund für sein Interesse an den deutschen Genossenschaftsbanken ist u.a. sein familiärer Hintergrund, da seine Mutter aus Deutschland stammt, so dass Timothy Guinnane auch ausgezeichnet deutsch spricht.

In seinen Arbeiten beschäftigt er sich mit der industriellen Revolution, dem historischen Phänomen des Wachstum und der Geschichte der Genossen-

schaftsbanken. Neben zahlreichen hochrangigen Publikationen zu diesen Themen hat er auch einen umfangreichen Beitrag zum Band über die Geschichte der DZ Bank geleistet, der im Jahr 2013 erschienen ist.

Im Sommersemester 2016 war Timothy Guinnane Gast am Institut für Genossenschaftswesen, wo er u.a. einen Kurs „Topics in Economic History“ gab. Die Inhalte des Kurses waren vielfältig, z.B. „Trust as an economic concept – Lessons from the history of corporate organization“, „Changing Governance in the Banking Industry – Lessons from the Past“, „British Industrial Revolution – How technology changed corporate structures?“, „Growth in the 19th century – What determined its development?“ Die Stoßrichtung der Diskussionen bestand in der Analyse der Frage, ob die historischen Beispiele auch für heutige Entwicklungen Erkenntnisse liefern können.

Publikationen

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 168 Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive



Compliance-Regeln für die Bankwirtschaft sind wichtig und in Theorie und Praxis gut begründet. Doch aus der Sicht der Banken sind sie mit Kosten verbunden. Auch deshalb stellt sich die Frage der Proportionalität entsprechender Regeln. Zahlreiche kleine und mittlere Banken, zu denen viele der Genossenschaftsbanken zählen, kritisieren, dass die Regulierungsbehörden die Anforderungen an die Compliance Funktion und Compliance-Management-Systeme vor allem im Hinblick auf die großen Bankkonzerne definiert haben. In ökonomischer Hinsicht stellt sich die Frage der Proportionalität der Compliance-Regulierung. Mit diesen Themen setzt sich dieses Arbeitspapier auseinander. Die Analyseergebnisse der Arbeit zeigen, dass diesbezüglich eine Differenzierung der einzelnen

Compliance-Vorgaben erforderlich ist und dass der Vorschlag einer abgestuften Regulierungsintensität in Abhängigkeit von der Institutsgröße nicht verworfen werden kann, jedoch weiterer Untersuchungen bedarf. In die Untersuchung werden die Compliance-Teilbereiche der MaRisk-Compliance, der WpHG-Compliance, der Geldwäsche-Compliance und der IT-Compliance/Datenschutz einbezogen.



Andreas Schenkel

Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 168, August 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 169 Kosten der Compliance-Regulierung – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken

Banken sind mit einer Fülle regulatorischer Vorgaben konfrontiert, die jede für sich genommen meist plausibel begründet werden kann. Zahlreiche Gruppen gilt es vor nicht zu rechtfertigenden Nachteilen, Härten und Informationsasymmetrien zu schützen. Dazu kommen Anreizstrukturen und Verhaltensweisen in manchen Banken, die in der Lage sind, die Bankwirtschaft und die Finanzmärkte zu destabilisieren. Doch für die einzelnen Banken entstehen durch die regulatorischen Reaktionen insgesamt



hohe zusätzliche Kosten, die durch die Erträge zu decken sind, die derzeit durch die Zinssituation ohnehin nach unten tendieren. Zusätzlich werden kleinere und regional ausgerichtete Banken durch Regulierungs- und Bürokratiekosten überproportional belastet, was dem Proportionalitätsprinzip widerspricht. Dieses Arbeitspapier legt die ersten Ergebnisse der Auswertung seiner Befragung von Genossenschaftsbanken zu diesem Thema vor. Der Schwerpunkt befindet sich dabei bei den Kosten der Compliance-Regulierung, für die bisher nicht verfügbare Erkenntnisse vorgelegt werden können.



Andreas Schenkel

Kosten der Compliance-Regulierung – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 169, September 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 170
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung



Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken weisen übereinstimmende Governancestrukturen auf. Beide stehen sie aktuellen Herausforderungen gegenüber und beide sind kooperationserfahren. Wird zusätzlich berücksichtigt, dass Kooperationen häufig einen komplementären Charakter haben und dass sie nicht selten scheitern, weil die Kulturen und die Governance nicht kompatibel sind, wird es sehr interessant der Frage nach Kooperationsaktivitäten und –potenzialen nachzugehen. Das Arbeitspapier fasst die Ergebnisse eines Promotionsprojektes zusammen, das mögliche Kooperationsfelder für Genossenschaftsbanken mit Wohnungsgenossenschaften und umgekehrt herausgearbeitet und systematisiert.

Auf dieser Grundlage wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, die bisher nicht bekannte Ergebnisse präsentieren konnte, die Kooperationsziele und -hemmnisse sowie Informationen über konkrete Kooperationen beinhalten. Zusätzlich wurden die Faktoren ermittelt, die den Ausschlag für erfolgreiche Kooperationen geben. Es sind dies der Fit der Kooperationspartner sowie die soziale Ebene zwischen den Partnern.



Susanne Noelle

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 170, September 2016, kostenlos erhältlich.

Arbeitspapier des IfG Münster Nr. 171

Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte – Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren

Die Finanzmarktkrise 2007ff zeigt in vielen Marktsegmenten und in der Geldpolitik der Zentralbanken der großen Wirtschaftsräume noch immer tiefe Spuren. Auch die Hintergründe der Krise sind trotz zahlreicher theoretischer Studien und empirischer Analysen, die inzwischen vorgelegt wurden, noch nicht vollständig geklärt. Dies gilt auch für die Verschuldung des privaten Sektors, vor allem der privaten Haushalte im Vorfeld der



Krise sowie der folgenden Entschuldung durch die Krise. Generell sind die Verbindungen zwischen Kreditzyklen und der Realwirtschaft von hoher Relevanz, die im Umfeld von Finanzmarktkrisen zusätzliche Bedeutung erlangen und sich auch auf dem Aktienmarkt niederschlagen. Dies ist der Hintergrund des vorliegenden Arbeitspapiers. Die Schwerpunkte der Analyse bilden der Aktienmarkt, Aktienmarktkrisen der Vergangenheit sowie der Einfluss von Ver- und Entschuldungen auf die wesentlichen Merkmale von Aktienmärkten. Zusätzlich differenziert es nach Wirtschaftsbranchen und ihren Zusammenhängen mit Entschuldungsentwicklungen.



Manuel Peter

Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte – Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 171, Oktober 2016, kostenlos erhältlich.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 121 Die Zukunft der Verbundgruppen



Verbundgruppen sind Kooperationen von Unternehmen, die sich durch eine spezielle Governance auszeichnen, die für die konkrete Ausgestaltung jedoch zahlreiche Freiheitsgrade zulässt. Zu den wesentlichen Governancemerkmalen zählen ihr Zentralisierungsgrad, also die Bedeutung des zentralen Unternehmens (der Systemzentrale), die Commitments, die die Mitglieder der Kooperation einzugehen haben und das Ausmaß und die Verbindlichkeit der durch die Zentrale angebotenen Dienstleistungen. Gemeinsam ist allen Verbundgruppen, dass selbständige Unternehmen auf der Grundlage der Regeln der Gruppe zusammenarbeiten. Gemeinsam ist den Verbundgruppen aktuell ebenso, dass sie größere Herausforderungen zu bewältigen haben, die vor allem von den großen Handelsketten und der Digitalisierung ausgehen. Dies ist der Hintergrund der hier vorliegenden Arbeit, in der ausgelotet wird, welche Governanceelemente von Verbund-

gruppen zu verändern sind, damit deren Wettbewerbsfähigkeit vor den aktuellen Rahmenbedingungen erhalten oder wieder gewonnen werden können. Es werden unterschiedliche Verbundgruppentypen identifiziert und deren Stabilisierungsbedarf benannt. Systemmarken sind dabei ein Instrument, um Verbundgruppen vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu stabilisieren.



Katrin Schlesiger

Die Zukunft der Verbundgruppen – Eine Analyse der Netzwerkstabilität sowie die Vorstellung der Systemmarke als Zukunftskonzept – eine theoretische und empirische Darstellung, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 121, Aachen: Shaker, 2016, 334 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 122 Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken

Problemkredite, also Kredite, die notleidend werden bzw. bereits notleidend geworden sind, sind eine wesentliche Ursache für weitreichende Bankenprobleme. Welches sind die Ursachen für non performing loans und wie können solche verhindert werden? Das Management von Problemkrediten ist eine grundlegende Herausforderung für jede Bank. Makroökonomische und finanzielle Merkmale gelten als die wichtigsten Einflussfaktoren für das Auftreten von Problemkrediten. Dies wurde in zahlreichen empirischen Studien an den Tag gebracht. Diese haben bislang jedoch nicht nach unterschiedlichen Banken und Geschäftsmodel-



len differenziert. Dies ist der Ausgangspunkt des vorliegenden Bandes, der das Management von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken beleuchtet. In der vorliegenden Arbeit wird auf der Grundlage einer Primärerhebung der Status quo des Managements von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken im Hinblick auf die aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten des Kreditgeschäfts herausgearbeitet. Zusätzlich werden die Determinanten von Problemkrediten in Genossenschaftsbanken unter Berücksichtigung nicht nur der finanziellen und makroökonomischen Einflüsse untersucht, sondern auch unter Berücksichtigung governance-spezifischer Faktoren.



Mike Schlaefke

Problemkredite und ihr Management in Genossenschaftsbanken – Eine empirische Analyse der Ausgestaltung und Determinanten unter Berücksichtigung governance-spezifischer, finanzieller und makroökonomischer Einflüsse, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 122, Aachen: Shaker, 2016, 292 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 123 Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken



Häufig wird ohne besondere Begründung Genossenschaftsbanken eine inhärente Orientierung ihrer Strategien an Nachhaltigkeit attestiert. Im Rahmen näherer Analysen stellt sich jedoch schnell heraus, dass die Konkretisierung des Nachhaltigkeitskonzepts im Bankenkontext sowie seine Konsequenzen für die Bankstrategie nicht so einfach feststellbar und in der Umsetzung nicht selten diffus sind. Dies ist der Ausgangspunkt für den vorliegenden Band, der sich mit den theoretischen Grundlagen von Nachhaltigkeit auseinandersetzt, eine Primärerhebung bei den Genossenschaftsbanken bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistungen durchführt sowie konkrete Schlussfolgerungen für das Nachhaltigkeitsmanagement von Banken ableitet. Florian Klein kommt zu dem Ergebnis, dass es sich bei der Nachhaltigkeit nicht um eine Kernkompetenz von Banken handelt. Genossenschaftsbanken sollten Nachhaltigkeit vielmehr als flankierendes Differenzierungsmerkmal in die MemberVa-

lue-Strategie integrieren, die ihr zentrales Alleinstellungsmerkmal darstellt. In der empirischen Untersuchung zeigt sich, dass die Genossenschaftsbanken im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten unterschiedliche Wege und Schwerpunkte wählen. Auf dieser Grundlage können Prioritäten von Handlungsfeldern herausgearbeitet werden. Dies sind die Zuordnung des Nachhaltigkeitsthemas an eine verantwortliche Stelle, eine zielgerichtete Kommunikation der Nachhaltigkeitsmaßnahmen, das ökologische Engagement in der Region, eine zielgerichtete Nutzung der sozialen Medien, ein Beratungsangebot im Internet sowie das Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit regionalem Fokus.



Florian Klein

Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken – Eine empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 123, Aachen: Shaker, 2016, 286 S., 29,80 €.

Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 124 Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken

Sowohl Banken als auch Wohnungsunternehmen sind auf Märkten tätig, die aktuell größeren Veränderungen unterliegen. Viele von ihnen prüfen Anpassungsstrategien, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, wozu auch Kooperationen zählen. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn nach Kooperationspotenzialen von Unternehmen zu fragen, die sich in Governance und Kultur ähnlich sind, auch



wenn sie in unterschiedlichen Branchen angesiedelt sind. Solche Governanceähnlichkeiten existieren zwischen Genossenschaftsbanken und Wohnungsunternehmen. Dies ist der Ausgangspunkt für den vorliegenden Band, der erstmals konkret nach den Potenzialen solcher Kooperationen und nach deren Erfolgsfaktoren fragt. Er analysiert die typischen Wertschöpfungsketten von Genossenschaftsbanken und Wohnungsgenossenschaften und leitet kooperationsgeeignete Aktivitäten ab. Zusätzliche Informationen konnten aus der Befragung von Unternehmen gewonnen werden. Diese Informationen ermöglichen auch die Identifikation von Erfolgsfaktoren für entsprechende Kooperationen. Dies sind vor allem der Partnerfit und die soziale Ebene zwischen den Kooperationspartnern.



Susanne Noelle

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken – Eine Analyse der Potenziale und Erfolgsfaktoren, Münstersche Schriften zur Kooperation; Bd. 124, Aachen: Shaker, 2016, 310 S., 29,80 €.

Pinnwand



Mike Schlaefke hat seine Promotion am IfG abgeschlossen und verlässt das Institut Ende November. Mike Schlaefke hat Betriebswirtschaftslehre im Bachelor und Master an der Universität Münster studiert, bevor er im Dezember 2013 wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG wurde. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Bearbeitung von Problemkrediten in den Genossenschaftsbanken und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Außerdem war er für die Organisation der bekannten Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ mitverantwortlich. Zum Jahresbeginn 2017 wechselt Mike Schlaefke zur GenoConsult.

Im Sommer 2016 hat Florian Klein seine Promotion am IfG abgeschlossen und verlässt das Institut Ende November 2016. Florian Klein hat eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Kreissparkasse Köln absolviert und danach Betriebswirtschaftslehre im Bachelor und Master an der Universität Münster studiert. Im Juni 2013 wurde er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit den Nachhaltigkeitsstrategien von Genossenschaftsbanken, wozu er zahlreiche Artikel veröffentlichte. Außerdem war er für die Organisation der bekannten Veranstaltungsreihe „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ mitverantwortlich.



Susanne Noelle hat ihre Dissertation am IfG abgeschlossen. Sie hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Greifswald und Social and Organisational Psychology an der Universität of Exeter studiert, bevor sie im Oktober 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG wurde. In ihrer Dissertation befasste sie sich in Zusammenarbeit mit dem Verein Wohnen in Genossenschaften, dem VdW Rheinland Westfalen und dem RWGV mit den Kooperationsmöglichkeiten von Wohnungsgenossenschaften mit Genossenschaftsbanken.



Seit dem Oktober 2016 ist Robin Wolf Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Robin Wolf studiert Betriebswirtschaftslehre in Münster und schloss das Studium als Diplom-Kaufmann ab. Nach seinem Studium wechselt er zu Ernst&Young (EY), wo er im Bereich Transfer Pricing tätig war. Hier erwarb er auch die Bestellung zum Steuerberater. In seiner Arbeit am IfG beschäftigt er sich mit der Erfassung von Unternehmenskooperation in der Rechnungslegung.



Tobias Bollmann, wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG Münster, ist als Mitglied in die Ehrengesellschaft Beta Gamma Sigma aufgenommen worden. Die Vereinigung existiert weltweit an 530 AACSB-akkreditierten Wirtschaftshochschulen und würdigt herausragende akademische Leistungen.



Neu zum Team der studentischen Mitarbeiter am IfG hinzugestoßen sind Elena Jeß, Gunnar Rittershaus, Nicolas Mues und Cornelius Nicolay. Elena Jeß studiert BWL im Bachelor und ist seit Anfang November 2016 im Team. Gunnar Rittershaus studiert VWL und hat seine Tätigkeit Anfang Juni 2016 begonnen. Nicolas Mues und Cornelius Nicolay starteten ihre Tätigkeit mit Beginn des Dezembers 2016.



Jan Gohrke, der Ende September sein VWL-Bachelorstudium in Münster beendet hat, hat das Team des IfG verlassen. Er war seit Januar 2015 studentischer Mitarbeiter. Ebenso hat der VWL-Masterstudent Patrick Koeßler Ende August das IfG verlassen.

Im Fokus

Geldpolitik heute

Distributives und Strukturelles

Seit acht Jahren ist die Geldpolitik der wichtigsten Notenbanken nun schon im Krisenmodus. Freilich wissen wir nicht, was geschehen wäre, wenn die monetäre Versorgung weniger expansiv gewesen wäre oder dies nur für einen kürzeren Zeitraum. Doch dass die sehr üppige Versorgung mit Zentralbankgeld und die korrespondierende Niedrig- bis Negativzinspolitik umfassend erfolgreich gewesen sei, kann auch nicht behauptet werden.

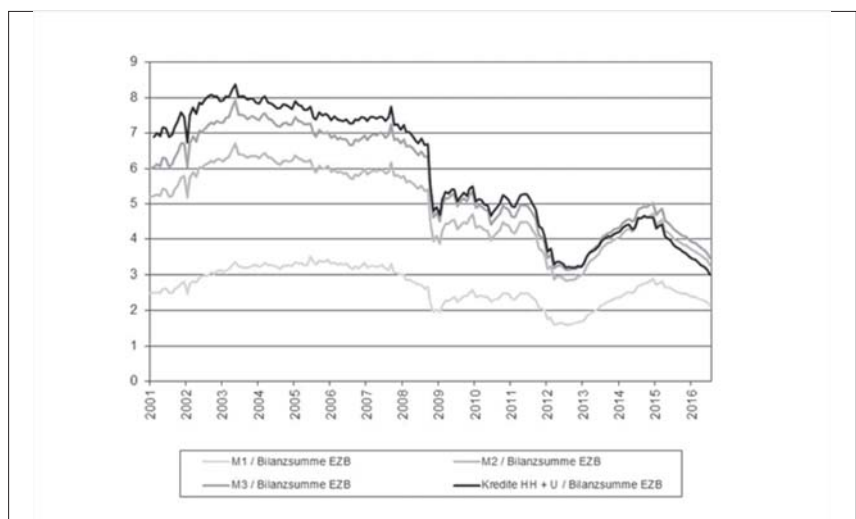
Diese Einschätzung bezieht sich explizit nicht auf die unmittelbaren vertrauensfördernden und direkten Wirkungen in den ersten Jahren der Krisentherapie. Sie gilt aber sowohl, wenn die intendierten Wirkungen betrachtet werden als auch wenn jene Effekte der monetären Politik zugrunde gelegt werden, die bis vor kurzem als ihre typischen und intendierten Effekte galten.

Die Wirkungen

So konnte in einem langen Zeitraum vor den neuen und denkwürdigen Erfahrungen davon ausgegangen werden, dass monetäre Impulse über als relativ stabil geltende Transmissionskanäle direkt oder indirekt, sofort oder verzögert in der Entwicklung des Preisniveaus sowie in der Realwirtschaft ankamen. Solche Kanäle waren vor allem der Zins-Kredit-Investitions-Zusammenhang, Liquiditätseffekte, Mechanismen der Erwartungsbildung sowie Vermögenseffekte. Auch solche Wirkungen waren indirekt, langfristig oder unter bestimmten Voraussetzungen mit Struktureffekten sowie mit Verteilungs- und

Umverteilungswirkungen verbunden. Doch nun scheint es so, als würden diese Neben- und Kollateraleffekte in

Maßnahmen, die Furcht vor dem Anstieg der längerfristigen Kapitalmarktzinssätze und hohe Verschul-



Quelle: Datastream

Geldmenge und Kredite im Verhältnis zur EZB-Bilanzsumme

den Vordergrund treten, während die eigentlichen geldpolitischen Effekte nicht mehr dort ankommen, wo sie eigentlich erwartet werden konnten und auch benötigt würden.

Die Gefahren

Müde gebliebene Realwirtschaften bei boomenden Kapitalmärkten, die Gefahr von Bankenzusammenbrüchen und damit verbundene Rettungs-

dungsstände privater und öffentlicher Akteure rund um den Globus, die die Vorteile eines niedrigen Zinsniveaus nicht zum Ausdruck bringen: Dies sind alles andere als Erfolgsnachweise der Geldpolitik. Besteht bereits die Gefahr einer nächsten Krise bevor die vorherige tatsächlich überwunden ist? Es scheint jedenfalls zu früh, um eine positive Bilanz zu ziehen.

Die Weichenstellungen

Dies legt die Frage nahe, ob vor dem Hintergrund der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen, die hier nicht näher ausgeführt werden sollen, nun geldpolitische Weichenstellungen zu erwarten sind, eine Änderung der monetären Politik der vergangenen Jahre. In der Börsenzeitung vom 2. September 2016 lässt sich der Chefvolkswirt der BIZ, Hyun Song Shin, im Hinblick auf die geld-

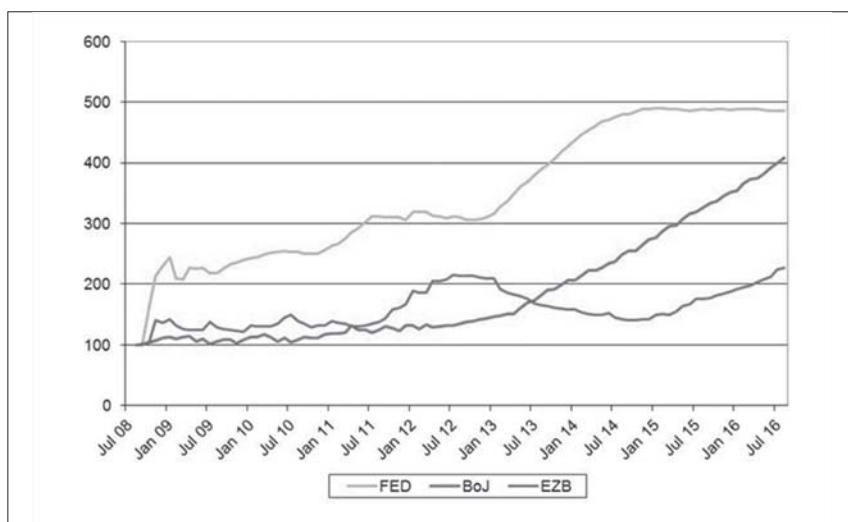
am 28. September 2016 die Maßnahmen der EZB, die greifen würden, indem sich die wirtschaftliche Erholung fortsetze, Arbeitsplätze entstünden und einer „Großen Depression“ entgegengewirkt worden sei. Er betonte, dass es Sparern, Arbeitnehmern, Unternehmern, Rentnern und Steuerzahlern im gesamten Eurogebiet dank der EZB-Maßnahmen jetzt und in Zukunft besser ginge. Noch ambitionierter als die EZB geht es nun die Bank of Japan an, die den er-

und vielfältige Begründungen dafür gefunden.

Die Anreize

Im Vordergrund der folgenden Ausführungen soll jedoch die EZB stehen, da deren Politik für ein Währungsgebiet mit heterogenen Mitgliedern zusätzlichen Herausforderungen zu genügen hat, was von vorneherein instabile Rahmenbedingungen in sich birgt, wie sich erwarten ließ und gezeigt hat. Dass in der Euro-Union die einheitliche Geldpolitik nie alle Mitglieder zufriedenstellen kann, war zu vermuten. Doch mittlerweile existiert reiches Anschauungsmaterial dafür, dass sich im einheitlichen Währungsraum nicht nur schädliche Anreizstrukturen für Verschuldung und Finanzierung herausgebildet haben, die die Finanzmarktkrise zumindest verstärkt haben. Vielmehr waren auch in der Bewältigung der Krise nationale monetäre Maßnahmen möglich (Stichwörter: Anfa-Abkommen, ELA-Notkredite). Dazu kommt, dass sich gerade die EZB und ihre Führungsspitze durch die Zurückhaltung zahlreicher Staaten bezüglich notwendiger Reformen und/oder durch die Erwartungen der Finanzmarktteilnehmer, die sie freilich selbst geschürt hat, in eine Rolle gedrängt sieht, die deutlich über eine akkommodierende Geldpolitik hinausgeht, wie etwa am Verhältnis zwischen Geldmenge und Krediten zur EZB-Bilanzsumme deutlich zu sehen ist. Es scheint sich in dieser Gemengelage inzwischen auch das Bewertungskriterium geändert zu haben, was eigentlich eine gute Geldpolitik sei.

Quelle: Datastream



Ausweitung der Zentralbankbilanzen
Bilanzsumme Federal Reserve, Bank of Japan und Eurosystem 07.2008 - 07.2016
Juli 2008 = 100

politischen Entscheidungen wichtiger Notenbanken mit folgender Frage zitieren: „Sind die Entwicklungen, die wir derzeit teilweise an den Märkten sehen etwas, was am Ende des Tages der Wirtschaft hilft, oder etwas, was langfristige Probleme für die Wirtschaft kreiert?“

Die Überzeugungen

Uneingeschränkt positiv beantwortete hingegen der Präsident der Europäischen Zentralbank, Mario Draghi, vor dem Europaausschuss des Bundestags

folglosen Modus ihrer ultraexpansiven Geldpolitik verlassen und die Zinsstrukturkurve nun direkt zu steuern versucht. Hier handelt es sich wohl um eine Art monetärer Industriepolitik, die Marktsignale ausblenden und den gebeutelten Banken das Überleben sichern soll, nachdem sie durch Aktienkäufe bereits Anteile an zahlreichen Unternehmen besitzt. Und das amerikanische Fed hat bis zu den Präsidentenwahlen die Zinswende und damit den Ausstieg aus der Krisenpolitik konsequent verschoben

Die Anfänge

Dass in der Finanzmarktkrise und der darauf folgenden Unsicherheit über den Zustand der Bilanzen von Banken, Unternehmen und Staaten sowie des realwirtschaftlichen Einbruchs eine Liquiditätsoffensive umgesetzt wurde, die Krise nicht verschärft, sondern gemildert werden sollte, ist – auch unter Berücksichtigung historischer Erfahrungen – gute Geldpolitik. Außergewöhnlichen Situationen sollte mit temporären Maßnahmen begegnet und dabei alle Wirkungskanäle genutzt werden. Durch die expansive Liquiditäts- und Zinspolitik der EZB sollten erstens durch sinkende Finanzierungskosten Investitionen angeregt werden. Zweitens sollten über den Wechselkursmechanismus die Exporte gefördert werden und drittens sollte es zu einer Stabilisierung der Inflationserwartungen auf einem höheren Niveau kommen. Auch über die Effekte steigender Vermögenspreise sollten schließlich weitere private Ausgaben hervorgerufen werden.

Die Fortsetzung

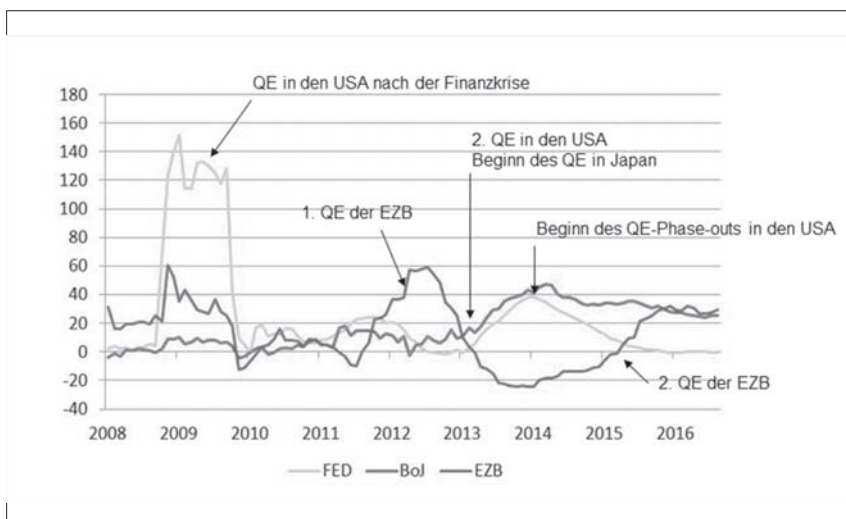
Doch seither sind Jahre vergangen, in denen die erwünschten Wirkungen ausgeblieben sind und ein Exit aus der Krisenpolitik sich nicht abzeichnet. Ganz im Gegenteil, die expansiven Maßnahmen wurden deutlich intensiviert wie aus den Wirtschaftsberichten der EZB von 2015 sowie 2016 deutlich hervorgeht. So wurden auch die Erwartungen von Finanzmarktteilnehmern, Staaten und Bürgern in eine bestimmte Richtung kanalisiert und die Bereitschaft Risiken einzugehen deutlich gefördert. So wird nahegelegt,

dass es sich nicht um Krisenpolitik, sondern um „Geldpolitik für normale Zeiten“ handelt. Die Suche nach einer Exit-Strategie, ein Thema der ersten Krisenjahre, scheint aufgegeben, zumindest sind solche Ankündigungen inzwischen weitgehend verstummt.

Die Bilanzen

Nicht überraschend hat die Geldpolitik der vergangenen Jahre tiefe Spuren in der Bilanz der EZB und der anderen Notenbanken hinterlassen. Es zeigt sich nicht nur eine starke und

Transaktionen, so die Refinanzierungsgeschäfte und der Kauf und Verkauf von offenmarktfähigen Papieren, sind in den Hintergrund getreten. Auch die Negativzinsen der Zentralbank tragen dazu bei, ebenso wie ihre Übertragung auf viele andere Banken- und Geldmarktzinssätze. Im Zuge der durch die Zinspolitik unterstützten Entwicklungen verringern sich auch die Zentralbankgewinne. Interessant sind zunehmende Hinweise darauf, dass die Bilanzen von Staat und Notenbank sinnvollerweise ohnehin zu



Quelle: Datastream

Ausweitung der Zentralbankbilanzen
Veränderung der Bilanzsummen Federal Reserve, Bank of Japan und Eurosystem
(Veränderung jeweils zum Vorjahresmonat), 01.2008 - 07.2016

aktuell neuerliche Ausweitung der Bilanz, auch im Vergleich mit den Bilanzen von Fed und Bank of Japan sowie unter Berücksichtigung der einzelnen Maßnahmenpakete des Quantitative Easing. Die Aktivseite spiegelt zusätzlich die außergewöhnlichen Transaktionen durch den Kauf von Staatspapieren, Schuldscheinen von Banken und Anleihen von Unternehmen. Die normalen Kanäle der Geldschaffung und die zugrundeliegenden

saldieren seien und nur der Gesamt-saldo aussagekräftig sei.

Die Dominanz

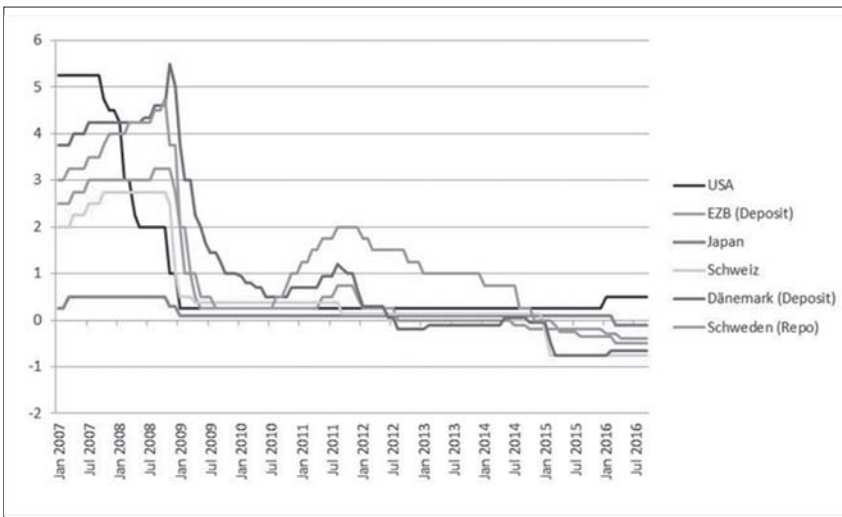
Eines der grundlegenden Merkmale des aktuellen monetären Regimes ist die anhaltende Vermischung von Geld- und Finanzpolitik. Sie wurde über viele der geldpolitischen Programme (SMP, OMT, QE) ermöglicht und beinhaltet die Monetisierung der Staatsverschuldung von EWU-Mit-

gliedsländern sowie indirekt auch die Finanzierung von staatlichen Budgetdefiziten. Dies war immer wieder verbunden mit dem Auffangen notleidender Banken und Unternehmen durch

Akteure. Der Verzicht auf politisch nicht opportune Maßnahmen oder auf die Inangriffnahme von notwendigen Strukturreformen in vielen Staaten der Währungsunion wird durch die

die Wettbewerbsbedingungen zulasten von Unternehmen, die sich nicht über Anleihen finanzieren (können). Auch hier werden Anreizstrukturen in Richtung der Abwälzung von Risiken unternehmerischer Entscheidungen verzerrt. Doch die Niedrig- bzw. Negativzinspolitik der EZB wirkt sich auch auf die Struktur des bewährten Drei-Säulen-Bankensystems in Deutschland aus, werden doch gerade jene Banken am stärksten negativ betroffen, deren Geschäftsmodell durch die direkte Vergabe von Krediten an die Realwirtschaft geprägt ist. Dies sind vor allem die mittelständischen Banken, konkret die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken. Insgesamt werden auf diese Weise effizienzfördernde Marktsignale großflächig außer Kraft gesetzt. Doch die aktuelle Geldpolitik ruft nicht nur allokativen, sondern auch distributiven Verzerrungen hervor. So ist zu befürchten, dass es zu einer Enteignung von Sparern und Einkommenseinbußen für Privathaushalte kommt, die insgesamt nicht durch die Einsparung bei den Kreditzinsen kompensiert werden können. Es ist davon auszugehen, dass es zu einer Umverteilung von Privaten zu Banken und Staaten mit ungelösten Problemen kommt, dies verstärkt durch eine Umverteilung innerhalb der Euro-Währungsunion. Das geldpolitisch verursachte Zinsumfeld schafft anhaltende Risiken für Pensionsfonds, Lebensversicherungen und Bausparkassen, was mit Gefahren für die private Altersvorsorge mit entsprechenden nachhaltigen Wirkungen verbunden ist.

Quelle: Datastream



Negativzinsen von Notenbanken

die Staaten. Es mag vor diesem Hintergrund nicht verwundern, dass dieses ehemalige Tabu der Notenbankpolitik heute nicht mehr ganz so streng gesehen wird und auch Maßnahmen wie das Helikoptergeld Eingang in geldpolitische Diskussionen gefunden haben. Waren Ordnungspolitiker und mit ihnen viele Ökonomen einmal der Überzeugung, dass die Geldpolitik mit monetärer Stabilität eine Vorleistung für Wirtschaft und Gesellschaft zu erbringen hätte und für die Mikro- und Makropolitik andere und direkt greifende wirtschaftspolitische Instrumente zur Verfügung stünden, so scheint diese Form der wirtschaftspolitischen Arbeitsteilung heute obsolet zu sein. Mehr noch: Geldpolitische Maßnahmen sind zum Kern jeglicher Wirtschaftspolitik geworden und entlasten alle anderen

Aktivitäten der EZB deutlich erleichtert. Wichtige Zeit geht verloren und Reformen werden verzögert. Es kann keine sinnvolle und auch keine akzeptable Begründung geldpolitischer Maßnahmen sein, dass die Notenbank als einziger Akteur derzeit handlungsfähig sei.

Die Nebenwirkungen

Die Zins- und Liquiditätspolitik der EZB führt zu Kollateraleffekten struktureller und distributiver Natur. Hat der Kauf von Staatsanleihen und die Entwicklung ihrer Renditen dieses Marktsegment längst verzerrt, wurde inzwischen durch den Kauf von Unternehmensanleihen in die Finanzierungsmöglichkeiten und -konditionen privater Unternehmen des Binnenmarktes direkt eingegriffen. In diesem Marktsegment verzerren sich

Die Perspektiven

Anzeichen dafür, dass die EZB aktuell einen Ausstieg aus dem Krisenmodus plant, sind nicht auszumachen. So stellt sich die Frage, welche Wirkungen die Fed-Zinsschritte in Euro-land nach sich ziehen werden, wenn sie denn kommen. Während sie einer-

seits auch Chancen beinhalten, den derzeitigen monetären Pfad zu verlassen, ist im aktuellen volatilen Finanzmarktumfeld und unter Berücksichtigung der verbal aufgebauten Erwartungen doch zu befürchten, dass es zu Überreaktionen der Marktteilnehmer kommen könnte. Oder sind gar Japans

monetäre Innovationen ein Vorbild? Man möchte es nicht hoffen.

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

① Information

Dieser Beitrag wurde am 6. Oktober 2016 mit geringfügigen Änderungen unter dem Titel „Geldpolitischer Herbst: Monetäre Industriepolitik und andere Signale als Blogbeitrag in Wirtschaftliche Freiheit: Das ordnungspolitische Journal veröffentlicht:

<http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=19813>

Literaturquellen:

EZB (2016): Kasten 3: Die zweite Serie gezielter längerfristiger Refinanzierungsgeschäfte, in: Wirtschaftsbericht, Ausgabe 3/2016, S. 30-35.

EZB (2015): Kasten 1: Das erweiterte Programm des EZB-Rats zum Ankauf von Vermögenswerten, in: Wirtschaftsbericht, Ausgabe 1/2015, S. 17-21.

Hyun Song Shin: <https://www.boersenzeitung.de/index.php?l=5&dpasubm=all&ansicht=meldungen&dpaid=907917>

Mario Draghi: http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp160928_1.en.html

Das aktuelle Stichwort

Italien nach dem Verfassungsreferendum

Institutionelle Reformen, wirtschaftliche Perspektiven

Italien als Gründungsmitglied der Europäischen Union kommt nicht aus den Schlagzeilen. Zuletzt stand das Verfassungsreferendum vom 4. Dezember 2016 im Vordergrund. Die Bevölkerung hat sich deutlich gegen eine Reform der politischen Institutionen ausgesprochen, die heute notwendige wirtschaftliche Strukturreformen erschweren. Das politische und wirtschaftliche Institutionengefüge ist zwar nur eine Facette der Probleme, unter denen Italien zu leiden hat, doch zahlreiche Fehlentwicklungen liegen darin begründet. Sehr deutlich zeigen die aktuellen Entwicklungen in Italien die Verzahnung politischer und wirtschaftlicher Institutionen, die Bedeutung von Anreizen in den institutionellen Grundlagen für Entscheidungen und Handlungen von Menschen und Organisationen mit realwirtschaftlichen Konsequenzen, die Verhaltensweisen von Mitgliedstaaten in einem heterogenen Wirtschafts- und Währungsraum, die Verbindungslinien zwischen Staat, Realwirtschaft und Bankensystem. Ob sich daran etwas ändern wird?

Das institutionelle Fundament Italiens spiegelt sich jedenfalls in den wirtschaftlichen Indikatoren des Landes, die seit Jahren kein erfreuliches Bild abgeben. Dieses steht daher auch vehement in der Kritik zahlreicher Beobachter, Organisationen und Wähler. Die seit Jahren anhaltende realwirtschaftliche Schwäche, die unzureichende Produktivitätsentwicklung, der auf seine Konsolidierung wartende Staatshaushalt, der hohe Anteil an notleidenden Krediten in den Bankbilanzen: In der Europäischen Union ist Italien einer der Spitzenreiter der „Sorgenliste“. Es kann tatsächlich von einem Teufelskreis gesprochen werden, in dem sich die Volkswirtschaft seit Längerem befindet: Die realwirtschaftliche Schwäche erschwert trotz Niedrigzinsniveau die Finanzierung

der hohen Staatsverschuldung ebenso wie deren Abbau. Dies erhöht nun bereits seit Monaten wieder die Risikoprämien italienischer Staatspapiere an den Finanzmärkten, was sich realwirtschaftlich negativ auswirkt. Die fehlenden realwirtschaftlichen Impulse belasten in einem besonderen Ausmaß die italienischen Banken und diese wiederum den Staatshaushalt. Die gefährlichen Verbindungslinien zwischen Staat und Banken sind in Italien ausgeprägter als in den meisten anderen Euro-Staaten.

Institutionelle Hintergründe

Dabei sollte nicht vernachlässigt werden, dass es gelang, einen Prozess von Strukturreformen in Gang zu setzen. Dennoch sind die Strukturen in der

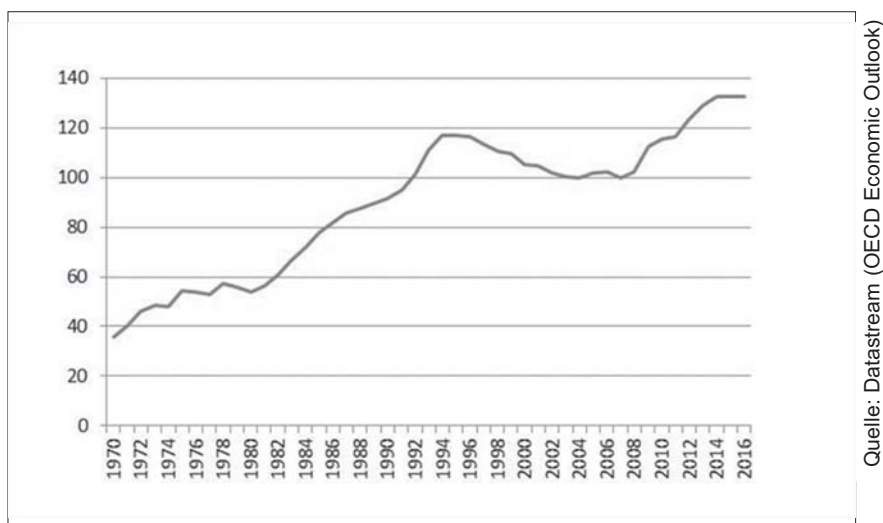
Organisation von Politik und Wirtschaft tatsächlich ein Teil des Problems. Sie können jedoch nicht allein dafür verantwortlich gemacht werden, ebenso wenig wie mit der Verfassungsreform allein alle Probleme zu lösen gewesen wären und mit deren Scheitern nun alles aussichtslos wird. Es hätte tatsächlich großen Sinn gemacht, nicht nur wirtschaftliche Strukturreformen in Angriff zu nehmen, sondern auch eine Verfassungsreform – wie von Matteo Renzi beabsichtigt – um Reformen schneller verabschieden und umsetzen zu können. Doch es würde Italien nur schaden, nun auf eine Fortsetzung der begonnenen Strukturreformen zu verzichten und seine politischen Wunden zu lecken.

Realwirtschaftliche Schwäche

Italiens realwirtschaftliche Schwäche zeigt sich seit Jahren, seine BIP-Entwicklung liegt unter dem EU-Durchschnitt. Seit vielen Jahren bildet es das Schlusslicht der Eurozone. Bereits vor der Finanzmarktkrise war das Wachstum unterdurchschnittlich, während es in der Krise überdurchschnittlich einbrach und danach eine Erholung nicht eintrat. Das Vorkrisenniveau wurde bisher noch nicht erreicht. Nicht nur der private Konsum kann seit Jahren keine Impulse liefern, sondern auch die private Investitionsquote ist gesunken, zusätzlich wurden die öffentlichen Investitionen zurückgefahren. Italiens Wirtschaftsstruktur weist einen hohen Industrieanteil auf, doch ist die Industrieproduktion seit 2007 um 25% gesunken. In vielen Industriebranchen kam es zu Rückgängen, die Rezession ist also strukturell breit angelegt. Auch die Warenexporte haben das Vorkrisenniveau noch nicht erreicht, Italiens Anteil am Welthandel ist seit 2002 um 30% gesunken.

Anhaltende Produktivitätsdefizite

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt (Beschäftigung und Arbeitslosenrate) ist hingegen jener der Jahre unmittelbar vor der Finanzmarktkrise vergleichbar, wenngleich die Arbeitslosenrate mit 12% auf einem hohen Niveau liegt. Die Kehrseite zeigt sich jedoch in der Produktivität. So liegt die totale Faktorproduktivität heute um 6 Prozent unter ihrem Wert in 2000 und



Italien: Staatsschuldenquote
1970-2016

Quelle: Datastream (OECD Economic Outlook)

die Produktivität pro Arbeitsstunde blieb seither unverändert. Die Kombination steigender Lohnstückkosten bei gleichzeitig sinkender Produktivität muss als der Kern der realwirtschaftlichen Probleme identifiziert werden. Dieser kann jedoch im politischen Umfeld nur mit großen Anstrengungen in Angriff genommen werden.

Staatshaushalt mit Problemen

Erschwert wird die Problematik noch durch die hohe Staatsverschuldung. Diese lässt kaum Spielräume für staatliche Wachstumsimpulse und macht den Haushalt auch sehr anfällig, falls es zu allgemeinen Zinssatzerhöhungen im Euroraum kommen sollte oder die Risikoprämien für Italien weiter ansteigen sollten. Eine solche Entwicklung hat sich im Vorfeld des Verfassungsreferendums bereits abgezeichnet. Die Kombination mit den noch nicht gelösten Problemen des Bankwesens lässt Italien zu einem

Kandidaten für folgenreiche Erwartungsumschwünge werden, womit keine guten wirtschaftlichen und politischen Perspektiven verbunden sind. Die Probleme des italienischen Staatshaushalts sind keine neue Entwicklung. Sie wurden jedoch seinerzeit in Vorbereitung auf den Beitritt zur Euro-Union beherzt angegangen. Reformen im Rentensystem und die Nutzung des Realzinsbonus im Vorfeld des Beitritts ermöglichten damals Primärüberschüsse im Budget und eine kontinuierliche Rückführung der Staatsverschuldung. Mit der Finanzmarktkrise und den folgenden realwirtschaftlichen Problemen wurde diese Entwicklung jedoch wieder umgekehrt, so dass davon ausgegangen werden muss, dass die günstigen Zinsvoraussetzungen, die derzeit für Schuldner herrschen, nicht oder zu wenig genutzt werden konnten.

Banken mit Problemen

Italien leidet aktuell unter einer noch nicht bewältigten Bankenkrise, die in

Quelle: Datastream (OECD Economic Outlook)



Industrieproduktion
2010 = 100

einem hohen Anteil notleidender Kredite in den Bankbilanzen zum Ausdruck kommt. Sie werden auf etwa 12% der ausstehenden Kredite der Gesamtheit aller italienischen Banken geschätzt. Die Probleme der Bedienung und Rückzahlung der Kredite durch Haushalte und Unternehmen korrespondieren mit den realwirtschaftlichen Problemen der Kreditnehmer. So gelten etwa 360 Mrd. Euro Kreditvolumen bei den Banken als ausfallgefährdet, davon sind etwa 210 Mrd. Euro uneinbringlich. Dem stehen Rückstellungen von ca. 120 Mrd. Euro gegenüber. Es wird davon ausgegangen, dass eine marktliche Verwertung der Problemkredite nur etwa 10-20% des Nominalwertes erbringen kann, was weitere Abschreibungen erfordert. Insgesamt wurden 60 Prozent der notleidenden Kredite bereits abgeschrieben, während 40 Prozent des Nennwertes noch in den Bankbilanzen geführt werden. Der Thematik geschuldet sind die vermuteten und publizierten Zahlen und An-

teile je nach Abgrenzung nicht völlig übereinstimmend.

Herausfordernde Bankenrekapitalisierung

Der Rekapitalisierungsbedarf der italienischen Banken lässt sich in Anbetracht der gesunkenen Börsenwerte kaum über den Finanzmarkt decken. Einige Kapitalerhöhungen sind gescheitert (Banca Popolare di Vicenza, Veneto Banca). Die inzwischen gültigen Regeln der Bankenunion setzen auch der staatlichen Rekapitalisierung Grenzen, während ein bail-in von Bankgläubigern aus politischen Gründen vermieden werden soll. Es wird davon ausgegangen, dass zahlreiche Kleinsparer davon betroffen wären. Dies wird noch dadurch erschwert, dass italienische Banken inzwischen 21,6% der italienischen Staatsschulden halten. Noch 2007 lag dieser Anteil bei 12,1%. Italiens Banken erzielten im vergangenen Jahrzehnt die niedrigste Kapitalrentabilität, schütteten die niedrigen Gewinne jedoch weitge-

hend aus, ohne die Rücklagen in einem angemessenen Ausmaß zu bedienen. So wurden über 50% des Nettogewinns für Dividendenzahlungen verwendet, was deutlich über den Werten aller anderen europäischen Banken lag.

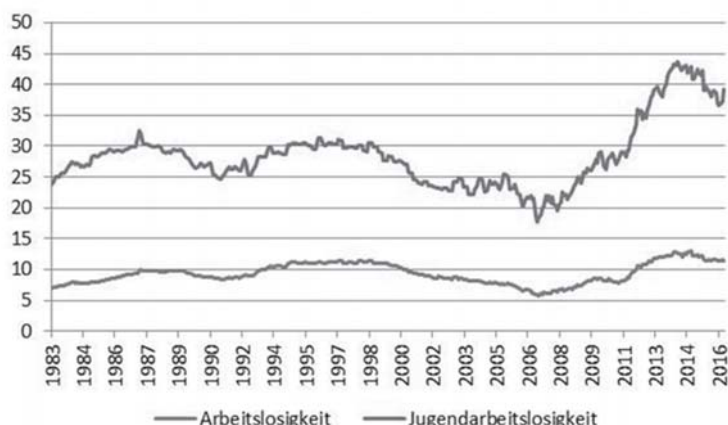
Unsicherheit und erzwungene Solidarität

Die ungelösten Bankenprobleme sowie die Betroffenheit prestigeträchtiger Finanzhäuser, wie die notleidende systemrelevante Banca Monte dei Paschi di Siena, sowie die Belastung aller Banken Italiens mit der Unterstützung insolvenzgefährdeter Banken haben zu Unsicherheit bei Investoren, Eigentümern, Anlegern und Kunden geführt. Die damit verbundene „organisierte Solidarität“ hat nicht unwesentlich dazu beigetragen. Dies führte zu einem Abzug von Kundengeldern, einer Kapitalflucht sowie gerüchteweise einer Kürzung von Kreditlinien ausländischer Banken. Diese Reaktionen waren zu beobachten, obwohl als ultima ratio auch in der Bankenunion die staatliche Bereitstellung von Kapital in einer Situation zulässig wäre, in der die Finanzstabilität Italiens und der Euro-Union gefährdet wäre.

Konsequenzenreiche Bankenreform

Die Regierung Renzi hat als Reaktion auf diese Probleme eine Bankenreform verabschiedet und bisher partiell umgesetzt, die mit weitreichenden Konsequenzen für die Struktur des Bankwesens Italiens verbunden ist.

Quelle: Datastream (OECD Economic Outlook)



Italien: Arbeitslosigkeit
1983 - 2016

So wurde ein Rechtsformenwechsel der größeren Banken dekreditiert, was vor allem die Volksbanken betraf, die zu Aktiengesellschaften wurden. Anderen Banken wurde vorgegeben, sich zu Gruppen zusammenzuschließen oder sich einer solchen anzuschließen. Dies hat hauptsächlich Konsequenzen für die Raiffeisenbanken. Dabei gelang es den Raiffeisenkassen in Südtirol mit ihren zentralen Organisationen eine eigene „Raiffeisen Bankengruppe Südtirol“ zu gründen, was mit dem Ausklinken aus dem italienischen „Banken-Rettungsverbund“ verbunden ist, jedoch eine neue Austerierung der Arbeitsteilung innerhalb der regionalen Finanzgruppe erfordert.

Wirtschaftliche Strukturreformen

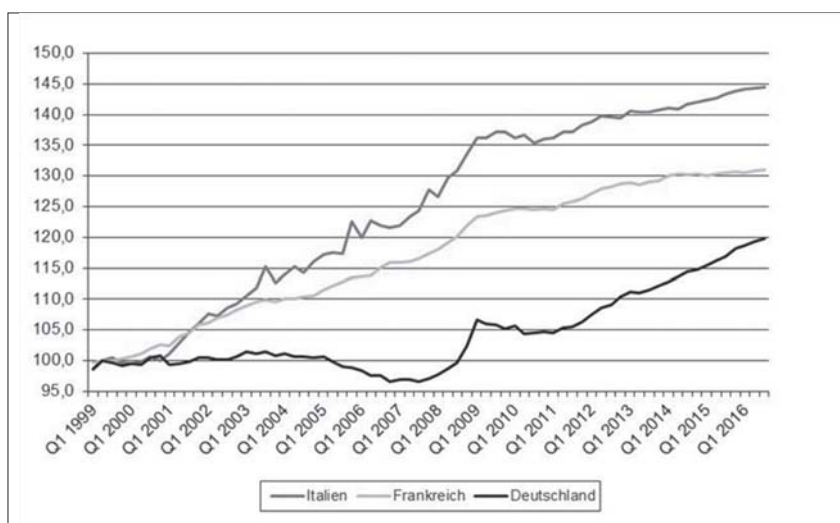
Italien hat die Notwendigkeit von Reformen durchaus erkannt und/oder wurde von den EU-Organen seit langem dazu aufgefordert. Vor einigen Jahren wurde damit auch begonnen.

Allerdings zeigten sich die Umsetzungsprobleme. „Jeden Monat eine Reform“ lauteten Anspruch und Versprechen von Ministerpräsident Matteo Renzi, um aber bald zu erkennen, dass die Reformbereitschaft der betroffenen gesellschaftlichen Gruppen und deren Vertreter ebenso wie das politische System der Entscheidungsfindung dies nicht zuließen. Dies schien auch den Reformeifer des Mi-

nisterpräsidenten gebremst, wenn- gleich nicht völlig zum Erliegen ge- bracht zu haben. Er suchte die Flucht nach vorne und verband das Ergebnis direkt mit seiner politischen Zukunft.

Erste Wirkungsschätzungen

Die zurückgebliebenen Reformfort- schritte wurden von den EU-Gremien und internationalen Organisationen wie der OECD kritisiert, allerdings wurden in diversen Modellrechnungen bereits moderate positive Wirkungen vermutet, die sich mit einer Inten- sivierung der Reformen fortsetzen sollten, wenngleich es zu früh ist, eine verlässliche Einschätzung vorzuneh- men. Die vorläufigen Ergebnisse sind stark von den Annahmen und Modell- details abhängig. Immerhin werden bei einer Fortsetzung der Reformen bis 2020 positive Effekte auf das BIP von 1 bis 3 Prozent geschätzt, wenn die Indikatoren mit einer Entwicklung ohne Reformen verglichen werden.



Italien – sinkende Wettbewerbsfähigkeit
Lohnstückkosten (I/1999=100, Q1 1999 – Q3 2016)

Quelle: Datastream (OECD Economic Outlook)

Die EU Kommission mahnte insgesamt mehr Konsequenz, mehr Konsistenz und eine höhere Geschwindigkeit der notwendigen institutionellen Reformen an.

Fazit

Das Verfassungs-Referendum in Italien wurde mit einem Nein beantwortet. Losgelöst von den Ursachen ist es

nun außerordentlich wichtig, begonnene Reformen nicht wieder zur Disposition zu stellen, sondern sie fortzusetzen und noch ausstehende in Angriff zu nehmen. Dass Politik und Bevölkerung in vielen Jahrzehnten gelernt haben mit politisch instabilen Rahmenbedingungen zurecht zu kommen, ist nicht gleichbedeutend damit, dass solche problemlösend wirken.

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

Literaturquellen:

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

European Commission: (2016): The Economic Impact of Selected Structural Reform Measures in Italy, France, Spain and Portugal, Institutional Paper 23, Brüssel, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip023_en.pdf

Gern, Klaus-Jürgen und Stolzenburg, Ulrich (2016): Italien am Scheideweg: Wachstumsschwäche erfordert weitere Reformen, Kiel Policy Brief, Nr. 102, Institut für Weltwirtschaft, Kiel. https://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/zentrum-wirtschaftspolitik/kiel-policy-brief/kpb-2016/kpb_102.pfd

OECD (2015): Italy. Structural Reforms: Impact on Growth and Employment, Paris.

OECD (2015): Economic Surveys: ITALY, February 2015, Paris, https://www.oecd.org/economy/surveys/Overview_Italy_2015_ENG.pdf

Theurl, Theresia (2015): Italien in der Euro-Union. Unterlassene, unzureichende und verschleppte Institutionenreformen, in: IfG-Newsletter, 2015/1, Im Fokus, S. 73ff.

Für Sie gelesen

Hans-Werner Sinn: Der Schwarze Juni. Brexit, Flüchtlingswelle, Euro-Desaster – Wie die Neugründung Europas gelingt

München: Herder, 2016, 978-3-451-37745-7, 368 Seiten, 24,99 €

Auch nach seinem Ausscheiden aus dem Ifo-Institut im Frühjahr dieses Jahres kämpft der Ökonom Hans-Werner Sinn weiter gegen die Politik der EZB und für eine grundlegende Reform der EU und des Euroraums. Anlass für sein neuestes Buch sind zwei zentrale Entscheidungen im Juni 2016 und den daraus folgenden Konsequenzen. Zum einen die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts dem Europäischen Gerichtshof im Falle des OTM-Urteils zu folgen, also das Anleihen-Kaufprogramm der EZB zu bestätigen. Zum anderen die Entscheidungen des britischen Volkes aus der EU auszutreten. Er beleuchtet dabei gewohnt gekonnt die Folgen dieser beiden Ereignisse sowie die Auswirkungen der Flüchtlingswelle und der Niedrigszinspolitik der EZB für die Europäische Union. Sinn belässt es jedoch nicht nur bei der Analyse, sondern bringt mit seiner 15-Punkte-Agenda auch Ideen zu einer „Neugründung Europas“ ein.

Als Folgen des Brexits skizziert er eine Stärkung der hoch verschuldeten südeuropäischen Staaten in Verhandlungen um gemeinsam verwaltetes Geld, da Deutschland mit Großbritannien einen Partner in der Wirtschaftspolitik verliere. Die eher marktwirtschaftlich orientierten nordeuropäischen Länder würden ohne Großbritannien Probleme haben, die Sperrmi-



norität im EU-Ministerrat erreichen zu können. Umgekehrt wird es für die südeuropäischen Staaten, welche aufgrund ihrer finanziellen und wirtschaftlichen Lage andere Interessen verfolgen, leichter diese zu erreichen. Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts hat Sinn zu Folge gezeigt, dass es nicht nur auf der politischen Ebene, sondern auch auf juristischer Ebene, schwierig wird, der Politik der EZB entgegenzuwirken. Mit dem OMT-Programm könnten Staatspapiere der Krisenländer aufgekauft und somit die Risiken vergemeinschaftet werden. Sinn argumentiert weiter, dass Deutschland aufgrund der angestiegenen Target-Salden erpressbar geworden ist, da die Kosten eines Auseinanderbrechens des Euroraums für

Deutschland besonders teuer werden würden.

Um diesen Gefahren zu begegnen, schlägt Sinn unter anderem eine flexible Währungsunion, die Austritte ermöglicht, und eine Konkursordnung für Staaten vor, die eine Vergemeinschaftung von Schulden verhindert. Zudem fordert er das Risiko der EZB-Politik zu senken, die Tilgung der Targetverbindlichkeiten durch Gold vorzuschreiben sowie die EZB-Stimmrechte nach Haftung und somit Größe der Länder umzuverteilen.

Neben diesen Strukturreformen des Euroraums und seinen Institutionen widmet sich Sinn auch ausführlich der Flüchtlingskrise. Zu dieser erarbeitet er, neben drei weiteren allgemeinen Reformvorschlägen, abschließend sieben Reformvorschläge für die EU. Sinns neues Buch zeichnet sich dabei durch eine klare Sprache aus, die ein direktes Verständnis der komplexen Zusammenhänge ermöglicht. Auch wenn seine Thesen nicht jeden überzeugen mögen, er schafft es wieder einmal mögliche Lösungen aufzuzeigen und eine Diskussion anzustoßen, die geführt werden muss.

➔ Claudius Rauhut

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ claudius.rauhut@ifg-muenster.de

Phil Thornton: Die großen Ökonomen – 10 Vordenker, deren Werk unser Leben verändert hat

Kulmbach: Börsenbuch Verlag, 2014, ISBN: 978-3-86470-282-2, 264 Seiten, 22,99 €.

Der Journalist Phil Thornton führt durch die Theoriegeschichte der Wirtschaftswissenschaften und porträtiert zehn Ökonomen, die auch die praktische Politik wesentlich geprägt haben. Thornton zeichnet dabei Leben und Schaffen der Ökonomen nicht isoliert voneinander, sondern legt auch ihre Verflechtungen und Streits zu Lebzeiten dar. Dadurch gelingt diesem Buch auf leichte Weise eine aufklärende und pointierte Führung durch die wichtigsten Wirtschaftstheorien.

Dieses Buch beginnt mit dem „Gründungsvater“ der Wirtschaftswissenschaften, Adam Smith. Smith, der eigentlich Philosoph war, war nicht nur Verfechter des Individuums und der freien Märkte. Er sah die Aufgabe des Staates durchaus darin faire Steuersysteme zu schaffen und die eingenommenen Steuergelder zur Unterstützung der Wirtschaft zu nutzen. Seine größte Sorge galt der Entstehung von Kartellen und (staatlichen) Monopolen. Darüber hinaus lehnte er die Sklaverei ab.

Über David Ricardo und Karl Marx kommt Thornton dann zu Alfred Marshall. Marshall hat durch die Einführung der Mathematik als Analyse-methode einen sichtbaren Eindruck auf die Ökonomie hinterlassen. Auf ihn geht die Verwendung von Grafiken zur Veranschaulichung ökonomischer Sachverhalte sowie die Margi-



nalanalyse und die ceteris-paribus-Annahme zurück.

Die Allgemeine Theorie von John Maynard Keynes gilt als das Fundament der modernen Makroökonomie. Keynes entwickelte das Konzept der Gesamtnachfrage und des Multiplikatoreffektes. Keynes und Friedrich August von Hayek stritten sich bereits zu Lebzeiten über die Frage nach nachfrage- oder angebotsorientierter Wirtschaftspolitik. Hayek erklärte nicht nur das Phänomen der Konjunktur, sondern wehrte sich auch gegen zentrale staatliche Planung. Während Keynesianismus und Sozialismus das Individuum einschränken, ist das Prinzip der freien Marktwirtschaft nicht nur am effizientesten, sondern auch der Garant für die individuelle Freiheit.

Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde wesentlich durch die Monetaristen und insbesondere Milton Friedman geprägt. Friedman ebenfalls ein Verfechter des freien Marktes und Kopf der Chicago School stellte die Bedeutung der Geldmenge als Instrument der Politik und als Determinante der Konjunktur und Inflation heraus. Friedmans Wirtschaftstheorie findet sich sowohl in Lehrbüchern als auch in den Zielsetzungen der großen Notenbanken.

Ebenfalls bedeutsam für die Entwicklung der Wirtschaftstheorie im 20. Jahrhundert war Paul Samuelson. Der Nobelpreisträger steht vor allem für seine neoklassische Synthese und die Bedeutung der Mathematik in der Ökonomie im Rahmen seines langen Schaffens.

Das Buch über die größten Wirtschaftstheoretiker schließt mit Gary Becker und Daniel Kahnemann. Während letzterer das Fach der Verhaltensökonomie begründete, hat Becker die neoklassische Betrachtungsweise auf unzählige reale Begebenheiten angewandt und ist damit den Generalvorwurf an Ökonomen, sie versuchten nur mathematische Gleichungen zu lösen, entgangen.

☞ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

Corinna Hänel: Fraud-Prävention in Kreditinstituten – Ursachenanalyse, Regulierung und praktische Ausgestaltung

Wiesbaden, Springer Gabler 2016, ISBN: 978-3-658-11937-9, 452 S., 69,99 €.

Banken müssen nicht nur „klassische“ Risiken wie Kreditausfallrisiken oder Preisrisiken bei ihrer Geschäftstätigkeit berücksichtigen, sondern insbesondere auch operationelle Risiken. Diese beziehen sich auf die Gefahr, Verluste zu erleiden, die in der Unangemessenheit bzw. dem Versagen von internen Verfahren, Menschen und Systemen begründet sind. Sie umfassen auch potenzielle Verluste aus wirtschaftskriminellem Fehlverhalten wie Korruption, Betrug, Geldwäsche, Verletzung von Geschäftsgeheimnissen oder Unterschlagung, was unter dem Begriff Fraud zusammengefasst wird. Die vorliegende Dissertation von Corinna Hänel widmet sich der Analyse von Schwierigkeiten bei der Prävention von Fraud in Kreditinstituten sowie dem Aufzeigen von Verbesserungspotenzial.

Der Bereich der Finanzdienstleistungen gehört zu dem am stärksten von Wirtschaftskriminalität und dabei auch von Mitarbeiterkriminalität betroffenen Branchen. Vorsätzliches Fehlverhalten von Mitarbeitern kann Kreditinstitute direkt oder indirekt durch Folgerisiken beschädigen und unter Umständen auch Auswirkungen auf die gesamte Branche haben. Durch zum Teil spektakuläre Fraud-Fälle durch Mitarbeiter, wie z.B. die großen Schäden, die Nick Leeson (Barings Bank) oder Jérôme Kerviel (Société Générale) verursachten, ist die Einhaltung von Regel und Normen



durch Bankmitarbeiter nicht nur in den Blickpunkt der öffentlichen Diskussion gerückt, sondern hat sich bereits in der Bankenregulierung niedergeschlagen. Banken stehen nun vor zwei wesentlichen Problemen. Zum einen stehen sie vor der Herausforderung, die teilweise komplexen regulatorischen Vorgaben des Compliance- und Risikomanagements umzusetzen, ohne dass die betriebswirtschaftlichen Ziele der bankbetrieblichen Leistungserstellung vernachlässigt werden. Das gilt sowohl für das tägliche Geschäft als auch für die Abwendung möglicher monetärer Strafen aufgrund fehlerhafter Umsetzung. Zum anderen müssen die Banken die Vorgaben nicht nur auf dem Papier umsetzen, sondern Fraud auch noch tatsächlich verhindern. Denn das Verhindern von kriminellen Handlungen und

die Abwendung von Schäden liegt im inhärenten Interesse jeder Bank.

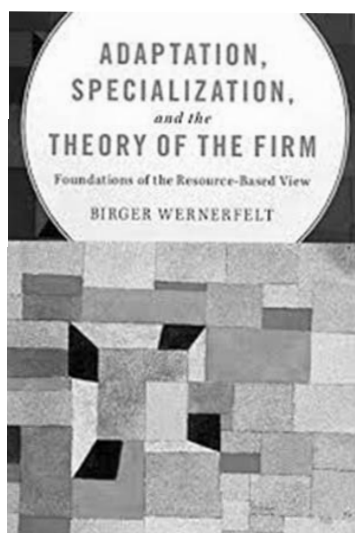
Das Buch zeigt sehr anschaulich, inwieweit die entsprechende staatliche Regulierung überhaupt in der Lage ist, Fraud zu verhindern und an welchen Stellen Verbesserungspotenzial besteht. Zur Beantwortung der Frage werden die Ursachen für bewusstes Fehlverhalten durch Mitarbeiter analysiert, um daraus konkrete Präventionsmaßnahmen ableiten zu können. Dabei werden sowohl allgemeine Treiber, die im Systemischen begründet liegen als auch individuelle Fraud-Treiber betrachtet. Anschließend begutachtet die Autorin die einschlägigen Vorgaben des KWG und des WpHG und evaluiert, ob die gesetzlichen Vorgaben zur Fraud-Prävention ausreichen. Im Verbindung mit praxisorientierten Beispielen leitet die Arbeit schließlich nicht nur regulatorisches Verbesserungspotenzial ab, sondern erstellt auch Handlungsfelder für das Compliance-Management der Kreditinstitute. Daher ist das Buch nicht nur für Studierende der Bankbetriebslehre, sondern insbesondere für interessierte Praktiker eine Empfehlung.

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

Neu auf dem Büchermarkt

Wernerfelt, Birger; *Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm: Foundations of the Resource-Based View*

Cambridge University Press,
2016, ISBN: 978-1107595781,
312 Seiten, 91,37 €.

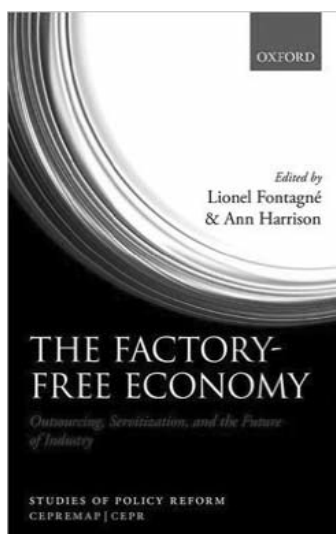


In seinem Buch „Adaptation, Specialization, and the Theory of the Firm“ bietet Wernerfelt wichtige Grundlagen für eine neue Theorie der Unternehmung. Die neue Theorie der Unternehmung Wernerfeldts ist durch die Kombination der ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Facetten der klassischen Theorien der Unternehmung zu Stande gekommen. Zu diesem Zweck hat der Autor auf 15 klassische Beiträge der letzten 30 Jahre bezüglich der Theorie der Unternehmung zurückgegriffen und daraus ein aktualisiertes Konzept entwickelt. Darunter sind Arbeiten wie „A Resource-Based View of the Firm“ (1984)“ und „On the Nature and

Scope of the Firm (1997)“ besonders hervorzuheben. Das Buch umfasst sowohl theoretische Implikationen als auch empirische Untersuchungen und befasst sich hauptsächlich mit dem Thema „Adaptionskosten (AC) und deren Zusammenhang mit dem ressourcenbasierten Ansatz (RBV)“. Des Weiteren wird versucht, unter Berücksichtigung der Adaptionskosten darzustellen, welche Vorteile Spezialisierung für die Firmen haben. Dieses Buch bietet außerdem neue Ausblicke für Forschung und Praxis und kann für Studierende der VWL und BWL von Interesse sein.

Fontagné, Lionel; Harrison, Ann; *The Factory-Free Economy: Outsourcing, Servitization, and the Future of Industry*

Oxford University Press, 2017,
ISBN: 978-0198779162, 368 Seiten,
63,67 €.



Fontagné und Harrison diskutieren in ihrem Sammelwerk die jüngsten Entwicklungen der Weltwirtschaft und deren Auswirkungen auf die Zukunft der Industrie in OECD-Ländern. Die Autoren weisen zunächst darauf hin, dass immer mehr Unternehmen in Entwicklungsländern nun fähig sind, auch fortgeschrittene Güter zu geringeren Kosten zu produzieren. In Industrieländern gelten hingegen fabriklose Unternehmen, die sich nur auf Forschung und Innovation konzentrieren, allmählich als Norm. Dieser Trend zur „Factory-Free-Economy“ hat die Aufmerksamkeit vieler politischer Entscheidungsträger auf sich gezogen. Im Hinblick darauf bietet dieses Sammelwerk elf Beiträge, die die ökonomischen und gesellschaftlichen Konsequenzen des Outsourcings und der Servitization beleuchten.

Dabei werden insbesondere die Perspektiven der De-Industrialisierung und deren strukturellen Konsequenzen in OECD-Ländern diskutiert. Als Beispiel haben Crozet und Milet das Thema „Servitization“ am Beispiel der französischen Unternehmen und Kramarz die Auswirkungen von Auslandsverlagerung auf die Arbeitslosigkeit in den USA untersucht. Eine weitere Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, warum die US-amerikanischen Arbeitskräfte immer ärmer werden und welche Rolle dabei das Geschäft mit China spielt.

**Bauer, Christoph; von Düs-
terlho, Jens-Eric; Distressed
Mergers & Acquisitions:
Kauf und Verkauf von
Unternehmen in der Krise**
Springer Gabler, 2016, ISBN: 978-
365822478, 257 Seiten, 39,99 €.



Wirtschaftswissenschaftler haben bis-
her verschiedene Motive für M&A-
Transaktionen festgestellt. In diesem
Sammelwerk befassen sich die Auto-
ren mit „Distressed Mergers & Acqui-
sitions“ oder dem Kauf bzw. Verkauf
von Unternehmen in Krisensituatio-
nen. Die Herausgeber beginnen mit
der Erklärung der Grundlagen der
Distressed-M&A und deren Unter-
scheidung von Standard-M&A. Die
weiteren Beiträge sind in drei Kapitel
untergliedert: Pre Deal-Phase, Deal-
Phase und Post Deal-Phase. Im ersten
Kapitel werden Projektmanagement
und Kommunikation bei Distressed
M&A-Projekten beleuchtet. In der
Deal-Phase wird zunächst das Thema
Due Diligence oder die Prüfung der
Chancen und Risiken eines Unterneh-
menskaufs diskutiert. Des Weiteren

werden typische Problemfelder, die
mit Distressed M&A-Transaktionen
einhergehen, zur Diskussion gebracht.
Beispielsweise betrachtet Wentzler
ausgewählte Aspekte des Manage-
ments der Risiken bei Distressed
M&A und Krause untersucht die
„Debt-Equity-Swaps“, eine spezifi-
sche Transaktionsstruktur. Beim letz-
ten Kapitel handelt es sich um die Er-
folgskriterien einer Post-Merger-Inte-
gration sowie das Sanierungscontrol-
ling nach einem M&A-Prozess. Die
Besonderheit dieses Buches ist, dass
die meisten Beiträge von erfahrenen
Praktikern aus dem Bereich Unter-
nehmensberatung verfasst worden
sind.

**Bramoullé, Yann; Galeotti,
Andrea; Rogers, Brian; The
Oxford Handbook of the
Economics of Networks**
Oxford University Press, 2016,
ISBN: 978-0199948277, 856 Sei-
ten, 167,30 €.



„The Oxford Handbook of the Econo-
mics of Networks“ umfasst umfang-
reiche Beiträge über Netzwerke, ihre

Governance sowie Auswirkungen auf
Regierungen, Märkte und Gesell-
schaften. Nach der Einleitung der
Herausgeber werden die ökonomi-
schen Perspektiven der Netzwerke
dargestellt, die Gestaltung der Netz-
werke aus Sicht des spieltheoreti-
schen Ansatzes diskutiert und ihre
Auswirkungen durch empirische Stu-
dien untersucht. Beispiele hierfür sind
das Feldexperiment von Breza über
die Entwicklung der sozialen Netz-
werke und das Laborexperiment von
Choi, Gallo und Kariv bezüglich der
Netzwerke. Die Beiträge des fünften
Kapitels setzen sich mit der Diffusion
und den Lern- und Ansteckungseffek-
ten innerhalb der Netzwerke und den
damit einhergehenden systemischen
Risiken auseinander. Ein weiteres ak-
tuelles Thema in diesem Sammelwerk
ist das sogenannte „Community Net-
work“. Gemeinschaftsnetzwerke sind
Zusammenschlüsse, die die Netz-
werktechnologien wie Soziale Netz-
werke nutzen, um bestimmte gesell-
schaftliche Themen wie Migration
oder Arbeitslosigkeit hervorzuheben.
Im letzten Kapitel des Sammelwerkes
stehen internationale Netzwerke, ihr
Management und ihre Rolle im
Außenhandel im Vordergrund. Dieses
Kapitel wird mit einem Beitrag von
Economides zum Thema Netzneutrali-
tät abgeschlossen.

➔ Youssef Sanati
☎ (0251) 83-2 28 98
✉ [youssef.sanati@
ifg-muenster.de](mailto:youssef.sanati@ifg-muenster.de)

Terminkalender

23. Januar 2017

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Digitalisierung – Vom Schlagwort zur Umsetzung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe

Die Digitalisierung wird häufig als eine Bedrohung für das Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken angesehen, da damit eine ortsgebundene Beratung und Betreuung überflüssig würde. Es besteht also Handlungsdruck. Gleichzeitig stehen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe heute bereits zahlreiche Lösungen zur Verfügung, um die Digitalisierung in den Banken und in der Gruppe umzusetzen, so dass die Digitalisierung auch eine Chance für die Genossenschaftsbanken sein kann, um ihre Beratungen und Leistungen ihren Mitgliedern anzubieten. Die Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ zeigt Lösungen auf und diskutiert Wege in eine digitale Zukunft. Das ausführliche Programm findet sich auf der folgenden Seite.

16. März 2017

Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster

Die Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster wird in der Niederlassung der DZ BANK AG in Münster stattfinden. Weitere Informationen erhalten die Mitglieder Anfang Januar 2017.

24./25. März 2017

15. Jahrestreffen IfG-Alumni

Zu ihrem 15. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 24. und 25. März 2017 in Münster ein. Es wird wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.

28. März 2017

29. Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften:

Das 29. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ wird sich wiederum mit aktuellen Themen der Wohnungswirtschaft beschäftigen. Es zeigt auf, welche neuen Herausforderungen sich für die Unternehmen ergeben und welche Möglichkeiten sie anwenden und entwickeln, darauf zu reagieren.



Wissenschaft und Praxis im Gespräch

Digitalisierung – Vom Schlagwort zur Umsetzung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe

23. Januar 2017, 15.30 bis 19.30 Uhr

Aula im Schloss der Universität Münster

Die Digitalisierung werde das Bankgeschäft revolutionieren und für ein in der Fläche präsent, filialgestütztes Geschäftsmodell sei dann kein Raum mehr. So sehen manche Auguren das zukünftige Bankgeschäft. Fakt ist, dass der Handlungsdruck für Genossenschaftsbanken steigt. Fakt ist aber auch, dass in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe bereits zahlreiche Lösungen existieren, die es nun aber auch umzusetzen und auszugestalten gilt. Es besteht also kein Grund in Angststarre zu verfallen, sondern nun die geeigneten Maßnahmen zu ergreifen. In der Veranstaltung werden diese Beispiele demonstriert und aufgezeigt, wie sie für die Genossenschaftsbank der Zukunft umgesetzt werden können.

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

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

Programm

Vorträge 16.00–18.00 Uhr

Robo-Advice – Das Beispiel VisualVest und seine Potenziale

Dr. Andreas Zubrod

Vorstand, Union Investment Asset Management Holding AG, Frankfurt am Main

Innovationsmanagement in der digitalen Bankenwelt – Mit digitalen Lösungen Kunden gewinnen

Thomas Ullrich

Vorstand, DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Einfach machen!

Leonhard Zintl

Vorstand, Volksbank Mittweida eG, Mittweida

Digitalisierung – der Weg der Westerwald Bank eG

Dr. Ralf Kölbach

Vorstand, Westerwald Bank eG Volks- und Raiffeisenbank, Hachenburg

18.00–18.30 Uhr **Pause**

Anschließende Podiumsdiskussion:

Digitalisierung – Keine Bedrohung, sondern eine Chance

Diskussionsteilnehmer:

Andreas Banger

Vorstand, Volksbank Gronau-Ahaus eG, Gronau

Heiko Frohnwieser

Vorstand, Raiffeisenbank Oldenburg eG, Oldenburg

Helmut Gawlik

Geschäftsführer, VR-NetWorld GmbH, Bonn

Dr. Ralf Kölbach

Vorstand, Westerwald Bank eG Volks- und Raiffeisenbank, Hachenburg

Moderation:

Prof. Dr. Theresia Theurl

Geschäftsführende Direktorin, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster

Wall of Excellence I

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

Grundlagen der Wirtschaftspolitik und Regulierung SS 2016



Anna-Christina
Beiker
(1,0)



Horia
Guias
(1,0)



André
Lapawa
(1,0)



Rika
Stoczek
(1,0)

UK Governance (SS 2016)



Dian Elisa
Röpke
(1,0)

UK Management SS 2016



Jil
Bachmann
(1,0)



Sarah
Feuerpeil
(1,0)



Moritz
Wiechmann
(1,0)

Wall of Excellence II

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

Mikro III (SS 2016)



Kathrin
Kaestner
(1,0)



Frederik
Kather
(1,0)



Björn
Schulte-Tillmann
(1,0)

UK Management SS 2016



Dominik
Müller
(1,0)



Lukas
Schulte
(1,0)

„Man entdeckt keine neuen Länder ohne das Ufer für eine lange Zeit aus den Augen zu verlieren.“

André Gide (1869-1951), Schriftsteller

„Erfolg ist die Fähigkeit, von einem Misserfolg zum anderen zu gehen, ohne seine Begeisterung zu verlieren.“

Sir Winston Churchill (1874-1965), Politiker

„Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better“

Samuel Beckett (1906-1989), Schriftsteller

„Fürchte Dich nicht vor einem großen Schritt. Man kann einen Abgrund nicht mit zwei kleinen Sprüngen überqueren.“

David Lloyd George (1863-1945), Politiker

„Die Kunst ist, ein Mal mehr aufzustehen, als man umgeworfen wird.“

Sir Winston Churchill (1874-1965), Politiker

„Suche nicht nach Fehlern, suche nach Lösungen.“

Henry Ford (1863-1947), Unternehmensgründer

„Die meisten Fehler machen Unternehmen, wenn es ihnen gut geht, und nicht, wenn es ihnen schlecht geht.“

Alfred Herrhausen (1930-1989), Bankier

„Jeder Mensch macht Fehler. Das Kunststück liegt darin, sie dann zu machen, wenn keiner zuschaut.“

Peter Ustinov (1921-2004), Schauspieler, Schriftsteller, Regisseur

„Ein Genie macht keine Fehler. Seine Irrtümer sind Tore zu neuen Entdeckungen.“

James Joyce (1882-1941), Schriftsteller

„Wenn ich mein Leben noch einmal leben könnte, würde ich die gleichen Fehler machen. Aber ein bisschen früher, damit ich mehr davon habe.“

Marlene Dietrich (1901-1992), Schauspielerin, Sängerin