



**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](mailto:info@ifg-muenster.de)

**Für den Inhalt verantwortlich:**

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

**Redaktion:**

Eric Christian Meyer

**Layout:**

Andrea Langer-Ballion

**Druck:**

Druckerei Johannes Burlage, Kiesekampweg 2, 48157 Münster

**Redaktionsschluss:**

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) ist der Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen  
und erscheint zweimal jährlich.

Die Ausgabe 1/2017 wurde am 25.06.2017 redaktionell abgeschlossen.

<b>Impressum</b> .....	1
<b>Editorial</b> .....	4
<b>IfG Intern</b>	
<b>Meine Meinung</b>	
Werte leben .....	5
<b>Doktorarbeiten</b>	
Strategische Ausrichtung von Energiegenossenschaften .....	6
Die Auswirkungen der Compliance-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken .....	8
<b>Bachelor-/Masterarbeiten</b>	
Der Due-Diligence-Prozess bei M&A-Transaktionen .....	10
Die Fusion von DZ Bank und WGZ Bank .....	11
Kapitalanforderungen an systemrelevante Banken .....	11
Anwendung des „more economic approach“ auf Unternehmenskooperationen in der Automobilindustrie .....	12
F&E-Kooperationen zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen am Beispiel der Pharma- und Automobilbranche .....	12
Markenkooperationen – Eine empirisch fundierte Strukturierung .....	13
Das Scheitern von Kooperationen – das Beispiel DESERTEC .....	13
Die Ministererlaubnis – Reformbedarf, aber keine Abschaffung .....	14
Der Effekt von Einkommensungleichheiten auf das Wirtschaftswachstum .....	14
Die Weisheit der Masse – Anwendungsmöglichkeiten des Croudsourcing .....	15
Investitionen in den Pipeline-Ausbau .....	15
<b>Forschungsprojekt</b>	
Die Abbildung von Kooperationstätigkeiten in der Rechnungslegung der Kooperationspartner	16
<b>Berichte aus der Lehre</b>	
Gastvortrag Benedict Kober: Nicht kooperierende Händler sind nicht mehr existent .....	17
Gastvortrag Dirk Neuhaus: EDEKA... und dann kommt erstmal lange nichts .....	18
Gastvortrag Hanna Rotarius, Sebastian Theuer: Fusionskontrolle in der Praxis .....	19
Gastvortrag Demian Köster: Due Diligence in der Praxis .....	20
Gastvortrag Henning Rentz: Aktuelle Entwicklungen der Energiewirtschaft .....	21
M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance .....	22
Kooperieren 2017 – Seminar zur Unternehmenskooperation .....	23
Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2017 – Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik .....	24
Seminar Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen im Masterstudium Volkswirtschaftslehre .....	25
<b>Events/Veranstaltungen</b>	
Holger Steltzner, FAZ: Strukturwandel der Öffentlichkeit und neue Medien .....	26
Politische Rahmenbedingungen und wachsende Regulierungen – Neue Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften .....	28

---

Wissenschaft und Praxis im Gespräch: Digitalisierung – Vom Schlagwort zur Umsetzung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe .....	32
Alumni-Treffen 2017 .....	35
IfG-Kennenlernabend am 27.04.2017 .....	37
Wiwi-Cup 2017 .....	38
<b>Vorträge</b>	
Erhöht die gemeinsame Nutzung von Ressourcen unseren Wohlstand?	
Chancen und Herausforderungen der Sharing Economy .....	39
Wirkungen der Geldpolitik in außergewöhnlichen Zeiten: Überlegungen zur EZB-Politik .....	42
Wohnungspolitische Herausforderungen 2017:	
Wie können Wohnungsgenossenschaften mit der Politik kommunizieren? .....	45
Mitgliedschaft und Kundenzufriedenheit .....	48
Das genossenschaftliche Bankmodell im Wettbewerb .....	51
Zukunftsfähigkeit von Genossenschaftsbanken – Strategische Weichenstellungen .....	53
Genossenschaftsbanken: Kooperation und Kommunikation .....	56
Digitale Genossenschaften .....	59
Moderne Unternehmensführung: Was Vielfalt in der Führung bringt .....	62
Proportionality of Banking Regulation – Evidence from Germany .....	65
Research Symposium on Financial Mutuals .....	66
<b>Unsere Partner stellen sich vor</b>	
Wohnungsverein Münster von 1893 eG .....	67
<b>Publikationen</b>	
Arbeitspapiere des IfG Nr. 172-176 .....	69
Münstersche Schriften zur Kooperation Band 125 .....	71
<b>Pinnwand</b> .....	72
 <b>Neues aus der Wissenschaft</b>	
 <b>Im Fokus</b>	
Zur Zukunft Europas: Weißbuch der Europäischen Kommission .....	75
 <b>Das aktuelle Stichwort</b>	
Digitale Transformation: Auch für Genossenschaftsbanken .....	80
 <b>Für Sie gelesen</b>	
Daniel Drescher: Blockchain Basics – A Non-Technical Introduction in 25 Steps .....	85
Birger Wernerfelt: Adaption, Specialization, and the Theory of the Firm .....	86
Gary B. Gorton: Slapped by the Invisible Hand – The Panic of 2007 .....	87
<b>Neu auf dem Büchermarkt</b> .....	88
 <b>Terminkalender</b> .....	90
 <b>Wall of Excellence</b> .....	91
 <b>Raiffeisen 2018 – 200 Jahre Friedrich Wilhelm Raiffeisen</b> .....	92

# Editorial



Das Studienjahr 2016/17 neigt sich bereits dem Ende zu. Klausuren, Prüfungen und die Verteidigung von Dissertationen stehen an. Es ist also auch an der Zeit den ersten IfG-Newsletter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)\* fertigzustellen, damit er während der Sommermonate, vielleicht sogar im Urlaub, einer gründlichen Lektüre unterzogen werden

kann. Wie gewohnt enthalten die folgenden Seiten Informationen über Veranstaltungen, Publikationen und Ergebnisse von Forschungsprojekten, die in den vergangenen Monaten für Diskussionen und Aufmerksamkeit gesorgt haben. Hervorzuheben ist eine von außerordentlich vielen Teilnehmern besuchte Folge von „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“, die sich dem Thema der Digitalisierung widmete. Welche Konsequenzen sind für Genossenschaftsbanken mit diesem großen Trend verbunden und welche Voraussetzungen sollten sie erfüllen, so dass die damit verbundenen Chancen deutlich größer als die Risiken sind. Auch das Symposium für Wohnungsgenossenschaften, das deren Zusammenwirken und die Kommunikation mit der Politik zum Inhalt hatte, war gerade im beginnenden NRW-Wahlkampf höchst spannend.

Nun diskutieren wir die Themen für die nächsten Veranstaltungen, Vorträge werden vorbereitet, Dissertationen und andere Forschungsprojekte konzipiert, vorangebracht und abgeschlossen. Und etwas Zeit für ein paar Wochen der kreativen Entspannung bleiben hoffentlich auch für uns am IfG.

Dieses verbleibt mit den besten Wünschen für die bevorstehenden Sommermonate, mögen sie etwas Ruhe, Zeit für Sport, Lektüre und Nichtstun sowie neue Ideen mit sich bringen. Sollte die eine oder andere Anregung aus dem IfG-Newsletter stammen, hat er seinen Zweck erfüllt.

Für das Team des IfG



Juli 2017

\* Unter dieser Adresse ist der Newsletter auch online abrufbar.

# Meine Meinung

## Werte leben

### *Wertvolle Gesellschaftsmitglieder*

Sich mehr an Werten in Wirtschaft und Gesellschaft zu orientieren, ist heute eine häufig erhobene Forderung, die sich sowohl an Menschen als auch an Unternehmen richtet. Wertorientiert zu entscheiden und zu handeln, ist selbstverständlich zu begrüßen.

Die Empirie zeigt uns, dass es vor allem Unternehmen sind, die sich zunehmenden Anforderungen gegenübersehen, wenn Werte thematisiert werden. Fairness und Ehrlichkeit, Transparenz und Kontrollmöglichkeiten, Identität und Nähe, Nachhaltigkeit und langfristige Orientierung, Bereitschaft zur Verantwortung sowie Solidarität zählen zu den Werten, an denen sich Unternehmen aus der Sicht von Gesellschaftsmitgliedern orientieren sollen. Doch weder mit wiederholten Forderungen allein noch mit einem gut aufgemachten Corporate Social Responsibility-Bericht wird sich etwas zum Besseren wenden.

Wird näher betrachtet wie Unternehmen Werte in ihre Aktivitäten integrieren, fallen vier verschiedene Herangehensweisen auf, die meist auch Niederschlag in den Kommunikationsstrategien finden. Erstens geht es um „verordnete Werte“. Compliancestrukturen werden aufgebaut und entsprechende Budgets gewidmet. Es werden Anreize und Sanktionen definiert, die bewirken sollen, dass sich Management und Mitarbeiter an gesetzliche Regeln halten sowie an Vorgaben, die in der Governance angelegt sind. Sich an die Regeln einer Gesellschaft oder Organisation zu halten, ist allerdings eine Selbstverständlichkeit

und kann bestenfalls ein Fundament für wertorientiertes Handeln darstellen. „Wohltätige Werte“ entsprechen dem philanthropischen Einsatz eines Teils des erwirtschafteten Vermögens. Begründet wird es häufig mit dem Argument, der Gesellschaft aus Dankbarkeit etwas zurückgeben zu wollen. Das uneigennützig Teilen des Vermögens ist für viele Menschen zwar Ausdruck von Solidarität und Verantwortung, vernachlässigt aber, dass die Wertorientierung auf diese Weise zufällig und punktuell wird und dass meist Abhängigkeiten aufgebaut werden. Nicht selten aber spielen „kompensierende Werte“ eine wichtige Rolle. Sie finden Eingang in Corporate Responsibility-Berichte, die den Nachweis erbringen sollen, dass sich das Unternehmen durch sein Verhalten als wertvolles Gesellschaftsmitglied versteht und dies auch kommunizieren darf. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Doch die Wertebasis sollte genau unter die Lupe genommen werden. Denn nicht selten erfolgt eine Konzentration auf die Gewinnverwendung und eine Verankerung außerhalb des Kerngeschäfts. Ebenso kommt es vor, dass eine Abgeltung unternehmerischen Fehlverhaltens durch ex post-Wohltauten an die Gesellschaft als Kompensa-

tion einer unverantwortlichen Gewinnerzielung erfolgt. Falls dies tatsächlich der Fall ist, geht es weniger um gesellschaftliche Verantwortung als vielmehr um Marketingmaßnahmen. Letztlich führt kein Weg daran vorbei, dass es „gelebte Werte“ sein müssen, sollen sie gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens zum Ausdruck bringen. Dies heißt, dass die Erzielung des wirtschaftlichen Erfolgs mit einem fairen Verhalten gegenüber den Anspruchsgruppen zu erfolgen hat. Dies ist freilich nicht gleichbedeutend mit Gewinnverzicht. Die Orientierung an gelebten Werten wird dann umso selbstverständlicher sein, wenn die Menschen im Unternehmen selbst wertorientiert denken und handeln und wenn die Governance des Unternehmens dies nahelegt und belohnt. Die menschlichen Voraussetzungen müssen zu organisationalen und strukturellen Voraussetzungen passen. Nur wenn dies der Fall ist, können letztere zu einem Werteanker werden.

---

📧 Theresia Theurl  
 ☎ (0251) 83-2 28 91  
 ✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

---

# Doktorarbeiten

## Strategische Ausrichtung von Energiegenossenschaften

*Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des MemberValues*

Energiegenossenschaften, die im Bereich der erneuerbaren Energien tätig sind, stehen aufgrund der sich ändernden politischen Rahmenbedingungen zunehmend vor Herausforderungen. Eine Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Ausweitung des eigenen Tätigkeitsfeldes. Dabei gilt es bei der strategischen Ausrichtung der Energiegenossenschaft die Interessen der Mitglieder einzubeziehen. Eine Mitgliederbefragung und die tiefgehende Auseinandersetzung mit dem MemberValue der Energiegenossenschaften stellt einen Ansatz dar, die Präferenzen der Mitglieder nachhaltig einzubinden.

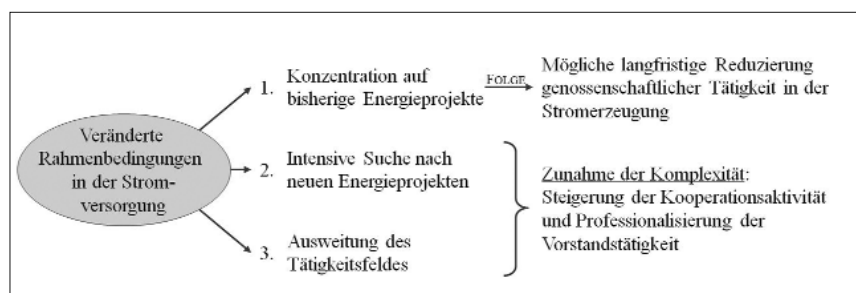
In den vergangenen Jahren sind verstärkt Energiegenossenschaften gegründet worden. In einer vom Institut für Genossenschaftswesen Münster durchgeführten Erhebung konnte Mitte des Jahres 2015 ein Bestand von 889 Genossenschaften identifiziert werden, die in der Energiebranche tätig sind. Bisherige Analysen der aktuellen Geschäftsfelder von Energiegenossenschaften weisen darauf hin, dass diese vorrangig in der Stromerzeugung aktiv sind. Dabei werden von den Energiegenossenschaften in der Regel Stromerzeugungsanlagen betrieben, die erneuerbare Energien nutzen. Die Einbindung der lokalen Bevölkerung in die Entwicklung und Umsetzung von Energieprojekten kann deren Erfolg maßgeblich beeinflussen. Insbesondere die finanzielle Beteiligung im Rahmen einer Genossenschaft stellt aufgrund der mit der Mitgliedschaft verbundenen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte eine im Energiebereich oft genutzte Möglichkeit dar. Laut einer Hoch-

rechnung des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes waren Ende 2015 bereits 165.000 Mitglieder in Energiegenossenschaften organisiert, deren Tätigkeitsfeld im Bereich der erneuerbaren Energien liegt.

### Strategieoptionen

Beschränkt sich das Tätigkeitsfeld der Energiegenossenschaften auf die Umsetzung und den Betrieb von Stromerzeugungsanlagen, die erneuerbare Energien nutzen, haben die sich ändernden wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen entscheidenden Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg

der Energiegenossenschaft. Die sinkende finanzielle Förderung und zunehmende Marktintegration erneuerbarer Energien stellt das bisherige Geschäftsmodell vieler Energiegenossenschaften vor Herausforderungen. Wie diesen Herausforderungen im Rahmen der strategischen Ausrichtung der Energiegenossenschaften begegnet werden soll, kann nur unter Berücksichtigung der Anforderungen, die die Mitglieder an ihre Energiegenossenschaft richten, beurteilt werden. Grundsätzlich können drei Strategieoptionen identifiziert werden, die eine Konzentration auf bisherige Energieprojekte, eine intensive Suche



Grundlegende Strategieoptionen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen

nach neuen Investitionsmöglichkeiten sowie eine Ausweitung des bisherigen Tätigkeitsfeldes umfassen. Die beiden letztgenannten Optionen gehen mit einer zunehmenden Komplexität einher, der beispielsweise durch eine verstärkte Kooperationstätigkeit begegnet werden kann.

### Mitgliederbefragung

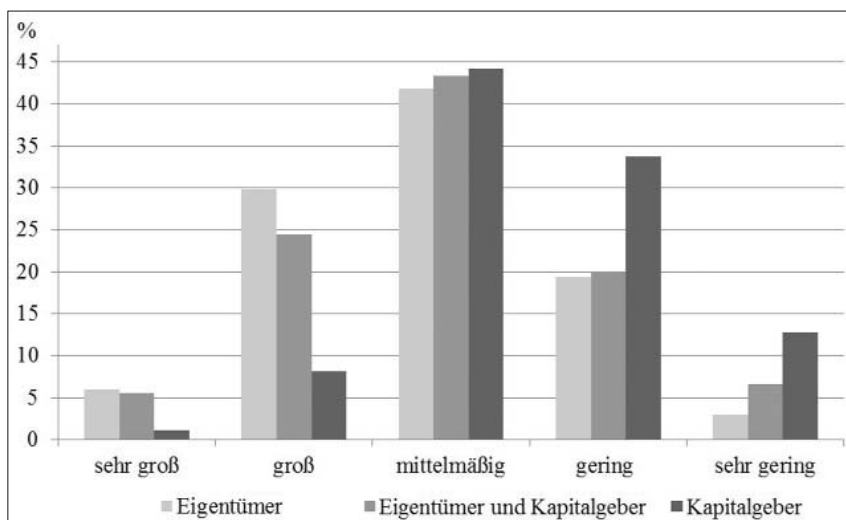
Vor diesem Hintergrund wurde eine Mitgliederbefragung unter Energiegenossenschaften des Verbandsgebietes des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes durchgeführt. In

dass die Mitglieder vorrangig ökologische Motive in ihrer Mitgliedschaftsentscheidung berücksichtigen. Die Möglichkeit, die Energiewende mitzugestalten, stellt dabei einen wesentlichen Einflussfaktor dar und kann in den Energiegenossenschaften insbesondere über die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte erreicht werden. Die Einschätzung der eigenen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte wird dabei entscheidend von der Selbstwahrnehmung der Mitglieder geprägt. Werden die Mitglieder gebeten, die eigene Rolle inner-

sich ausschließlich als Kapitalgeber sehen, das Ausmaß der eigenen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte vergleichsweise gering einschätzen. Der Informationsbereitstellung über die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte kommt in diesem Fall somit besondere Bedeutung zu.

### MemberValue-Analyse

Eine differenzierte Analyse der Zufriedenheit der Mitglieder mit den Leistungen der Energiegenossenschaft im Rahmen einer MemberValue-Analyse zeigt, dass die Mitglieder den Mitwirkungs- und Kommunikationsfaktoren die höchste Bedeutung für den MemberValue zuweisen, der sich als Gesamtwert der genossenschaftlichen Tätigkeit bei den Mitgliedern einstellt. In der finanziellen Vergütung der Mitgliedschaft sehen die Mitglieder grundsätzlich wenig Bedeutung für die Schaffung von MemberValue. Dies gilt es somit von den Energiegenossenschaften in ihrer strategischen Ausrichtung zu berücksichtigen. Es ist entscheidend, dass den Mitgliedern die relevanten Informationen zur Ausübung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte, weiteren Partizipationsmöglichkeiten sowie des Leistungsangebotes und der Tätigkeit der Energiegenossenschaft vorliegen. Sofern bisher nicht umgesetzt, bieten sich zur Steigerung der Mitgliederpartizipation zudem beispielsweise Diskussionsrunden an.



Einschätzung der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach Selbstwahrnehmung der Mitglieder

den 13 Energiegenossenschaften, die das Forschungsprojekt unterstützt haben, sind insgesamt 2.910 Mitglieder organisiert. Davon haben 335 Mitglieder an der Mitgliederbefragung teilgenommen, was einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 11,5 % entspricht. Die Mitglieder wurden um eine Einschätzung der bisherigen Leistungen ihrer Energiegenossenschaft, zukünftiger Tätigkeitsfelder und ihrer Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft gebeten. Es zeigt sich bezüglich der Mitgliedschaftsmotive,

halb der Energiegenossenschaft, die gleichzeitig die eines Eigentümers, Kapitalgebers und Kunden umfassen kann, zu benennen, dann weisen sich nahezu 70 % der Mitglieder die Rolle eines Eigentümers zu. Fast 40 % der Mitglieder beschränken sich allerdings auf diese Rolle. 55,2 % der Mitglieder sprechen sich die Rolle eines Kapitalgebers zu. Dabei ist mit fast 25 % der Anteil der Mitglieder, die ihre Rolle auf die eines Kapitalgebers beschränken, vergleichsweise hoch. Es zeigt sich, dass die Mitglieder, die

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

# Die Auswirkungen der Compliance-Regulierung auf deutsche Genossenschaftsbanken

## *Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Proportionalität der Regulierungskosten*

Die zunehmende Quantität und Komplexität der bankenregulatorischen Vorgaben wird derzeit in Wissenschaft und Praxis intensiv diskutiert. Aber führt die aktuelle Regulierungsagenda wirklich zum Risiko des „too small to survive“ für kleine Banken oder wird das Prinzip der Proportionalität gewahrt?

Die globale Finanzmarktkrise ab dem Jahr 2007 hat zu einer grundlegenden Überarbeitung und Neuausrichtung der Regulierung von Finanzintermediären geführt und zahlreiche intensive Diskussionen zwischen den regulierenden Institutionen und den Banken hervorgebracht. Die generelle Zielsetzung der wirtschaftspolitischen Akteure, die ursächlichen Probleme der vergangenen Krise zu beheben und die Banken für zukünftige Krisen besser vorzubereiten, ist inzwischen als nahezu allgemeiner Konsens zu bezeichnen. Die gegenwärtige Debatte wird vielmehr vom Dissens über die Auswirkungen der Bankenregulierung und die unterschiedlichen Effekte für verschiedene Bankengruppen geprägt.

Die Proportionalität bankenrechtlicher Regulierungskosten wird aktuell sehr intensiv diskutiert. Insbesondere für die Vertreter der kleinen und mittleren Banken ist das Pendel der Regulierung zu stark ausgeschlagen. Banken und Bankenverbände äußern die Befürchtung, dass ein disproportionaler regulatorischer Markteinriff die Wettbewerbsfähigkeit von regional aufgestellten Banken gefährdet.

Vertreter der Bankenregulierung entgegen, dass die Aufsicht anerkenne, dass die einmaligen Kosten zur Anpassung an die neuen Regeln zwar hoch, jedoch angesichts des öffentlichen Gutes Finanzstabilität angemessen seien.

Es stellt sich daher die Frage, welcher Argumentation zu folgen ist. Verhindern die vorhandenen Öffnungsklauseln und Ausnahmeregeln eine disproportionale Verteilung der Regulierungskosten oder sind kleine und mittlere Banken in der Tat überproportional stark belastet?

### **Proportionalität der Bankenregulierung**

Die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) definiert das Proportionalitätsprinzip wie folgt:

„The principle of proportionality means that small and non-complex institutions can comply with the principles by implementing less complex, but still appropriate, [...] policies, while large and complex institutions have to implement more sophisticated [...] policies“.

Die regulatorisch induzierten Kosten sollen nicht verzerrend in das Marktgeschehen eingreifen, indem sie bestimmte Organisationsformen und

-größen bevorteilen. Denn regulatorisch bedingte Arbitrage innerhalb des Bankensystems zu den weniger beeinträchtigten Marktteilnehmern führt zu einem weniger effizienten Marktergebnis. Das Prinzip der Proportionalität ist als Sicherheitsmechanismus zum Schutz vor inadäquaten regulatorischen Anforderungen für weniger risikoaffine und in der Regel kleinere Finanzinstitute zu verstehen.

### **Disproportionalität**

Eine disproportionale Verteilung von regulatorisch bedingten Kosten entsteht insbesondere aus den Umsetzungskosten für die Implementierung und die laufende Einhaltung regulatorischer Vorgaben, beispielsweise aufgrund von Investitionen in die informationstechnologische Infrastruktur oder des Einsatzes von personellen Ressourcen mit speziellem Wissen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn größenunabhängige Vorgaben bzw. Mindestanforderungen, die alle Banken umsetzen müssen und von denen kleine Banken nicht vollumfänglich ausgenommen werden können, betrachtet werden.

Ganz allgemein können durch regulatorische Vorgaben asymmetrische Auswirkungen entstehen, wenn unter-



schiedliche Kostenstrukturen, beispielsweise aufgrund von economies of scale oder economies of skills entstehen. Eine Reduktion oder Vereinfachung der Vorgaben für kleine Banken gilt dann aus Sicht des Proportionalitätsgrundsatzes als eine legitime Handlungsoption.

### Compliance-Regulierung

Zur Beantwortung der eingangs gestellten Frage ist eine Quantifizierung der regulatorisch bedingten Kosten notwendig. Die Dissertation fokussiert sich inhaltlich auf die Vorgaben der Compliance-Regulatorik für Banken. Bankwirtschaftliche Compliance-Vorgaben sind ein wichtiger Bestandteil der aktuellen Debatte und rücken zunehmend in den Vordergrund. Compliance-Regeln bestanden zwar bereits vor der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise, doch die Überarbeitung und Neuausrichtung der Regulierung von Finanzintermediären hat auch in diesem Themenfeld eine neue Dynamik entstehen lassen.

### Ergebnisse

Um der Frage nach der Proportionalität auf den Grund zu gehen, werden Kostendaten benötigt. Diese wurden durch eine Befragung der deutschen Genossenschaftsbanken erhoben, an der 32 % der Primärinstitute teilnahmen. Auf Grundlage der präzisen Angaben in den Bereichen MaRisk-, WpHG-, Geldwäsche- und IT-Compliance konnten die Umsetzungskosten berechnet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass kleine Genossenschaftsbanken in Relation zu ihrer Größe stärker belastet werden

als größere Genossenschaftsbanken. Banken mit einer Bilanzsumme (BS) von weniger als 220 Mio. verwenden 6,42 % ihrer Verwaltungsaufwendungen für die Umsetzung der Compliance-Vorgaben. Der Prozentsatz nimmt mit zunehmender Bankgröße ab. Für mittlere Banken (BS: 220-550 Mio. EUR) liegt der Wert bei 2,41 %, für mittelgroße Banken (BS: 550-1200 Mio. EUR) bei 1,6 % und für große Genossenschaftsbanken (BS > 1,2 Mrd. EUR) nur noch bei lediglich 1,01 %.

Schließlich zeigen die Ergebnisse, dass eine Erhöhung der Bankgröße um 10 %, gemessen an der Bilanzsumme, ceteris paribus zu einer Reduktion der relativen Compliance-Regulierungskosten um 6,09 % führt. Hinsichtlich der zu Beginn aufgeworfenen Frage, welcher Argumentation zu folgen ist, unterstützen die Berechnungen der Umsetzungskosten für regulatorische Vorgaben der Compliance-Regulierung die Aussage, dass das Proportionalitätsprinzip bisher nicht ausreichend Berücksichtigung findet.

### Schlussfolgerung

Es ist zu erwarten, dass sich die Disproportionalität im Zeitablauf etwas verringert, wenn vermehrt auf Erfahrungswerte und best-practice-Fälle zurückgegriffen werden kann. Es kann eine verbesserte Berücksichtigung regionaler Banken im Bereich der Compliance-Regulierung ermöglicht werden, wenn die BaFin ihren diskretionären Spielraum ausnutzt. Ein vollumfänglicher Ausgleich ist jedoch nicht wahrscheinlich, insbesondere

vor dem Hintergrund der laufenden Novellierung der Vorgaben.

Über den Compliance-Bereich hinaus wird deutlich, dass der Begriff des level playing field unzureichend ist. Denn es wird das Bild eines Spielfeldes bemüht, auf dem sich die Wettbewerber gegenüberstehen, reguliert vom neutralen Schiedsrichter anhand eines festen Regelwerks. Der Erfolg der Wettbewerber beruht in diesem Bild lediglich auf ihren inhärenten Fähigkeiten. In der praktischen Ausgestaltung der Finanzmarktregulierung ist jedoch festzustellen, dass diverse gesetzliche Vorgaben zu unterschiedlichen Kostenwirkungen führen und die Wettbewerbsfähigkeit der Bankinstitute nicht gleichermaßen beeinträchtigt wird. Für die Berücksichtigung kleiner und mittlerer Banken ist daher vielmehr eine Regulierung im Sinne einer competitive balance angebracht. Dieser Ansatz fordert, dass weniger eine hinreichende Vergleichbarkeit bei den zugrunde liegenden regulatorischen Regeln, sondern vielmehr gleichartige regulatorische Auswirkungen im Fokus stehen sollen. So kann durch eine abgestufte Regulierung, wie sie derzeit unter dem Begriff small banking box diskutiert wird, die Wettbewerbsfähigkeit der kleineren, weniger komplexen und weniger risikoaffinen Banken erhalten bleiben.

---

➔ Andreas Schenkel

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

---

# Bachelor-/Masterarbeiten

## Der Due-Diligence-Prozess bei M&A-Transaktionen

*Eine kritische Analyse der Herausforderungen  
anhand eines ausgewählten Beispiels*

In der heutigen Zeit spielt die Due Diligence eine immer wichtigere Rolle, wenn es darum geht, ein Unternehmen zu übernehmen. Schließlich lassen sich auf diese Weise gewisse Chancen und Risiken des Zielunternehmens erkennen, die mitentscheidend für den Erfolg und Misserfolg einer Übernahme sein können. Obgleich die Due Diligence viele Vorteile mit sich bringt, steht das Käuferunternehmen bei der Durchführung vor enormen Herausforderungen. Genau mit diesen Herausforderungen beschäftigt sich die Bachelorarbeit von Lukas Dingwerth und das nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch am Beispiel der Übernahme des amerikanischen Saatgutherstellers Monsanto durch die deutsche Bayer AG.

Als typisches Problem einer Due Diligence konnte Dingwerth die Informationsbeschaffung ausmachen. Besonders gravierend zeigte sich dieses Problem beim Praxisbeispiel. Die Bayer AG und die Monsanto Company gehören in der Agrarchemiebranche zu den größten Unternehmen und sind daher in diesem Bereich direkte Konkurrenten. Aus diesem Grund musste die Monsanto Company sehr behutsam mit der Preisgabe von strategischen Informationen an die Bayer AG sein. Zum Zeitpunkt der Due Diligence war schließlich zu befürchten, dass die Übernahme scheitert, was letztendlich Wettbewerbsvorteile für die Bayer AG zur Folge hätte. So hätte die Bayer AG bei nicht erfolgter Transaktion die im Due Dilligence-Prozess aufgedeckten Schwächen ausnutzen oder von den Stärken lernen können. Wie in einem solchen Fall zu verfahren ist, zeigte Lukas Dingwerth eindrucksvoll am betrachteten Praxisbeispiel. Demnach konnte die Bayer AG eine Vielzahl an exter-

nen Informationen nutzen, da es sich bei Monsanto um ein global agierendes Unternehmen mit hohen Marktanteilen handelt. Auch verfügt die Bayer AG über umfangreiche Branchenkenntnisse, da sie selber im Markt tätig ist. Aufgrund des häufigen Kontaktes mit der Monsanto Company, welche im Rahmen von Kooperationen stattgefunden haben, konnte die Bayer AG die Monsanto Company zudem sehr gut einschätzen. Trotzdem war die Bayer AG auf entsprechende interne Daten angewiesen, die nur Monsanto bereitstellen konnte. Durch das Angebot eines entsprechend hohen Kaufpreises konnten sich Bayer und Monsanto schließlich auf die Bereitstellung interner Informationen einigen.

Lukas Dingwerth befasste sich jedoch nicht nur mit den Herausforderungen des Due Diligence-Prozesses, sondern auch mit den Herausforderungen, die Bayer im weiteren M&A-Prozess zu kommen werden und die das Unternehmen im Rahmen der Due Diligen-

ce erkannt haben muss. Die Arbeit konnte deutlich machen, dass Bayer mit der Übernahme von Monsanto erhebliche Risiken eingeht, denen große Herausforderungen, speziell in der Integrationsphase, folgen dürften. Allerdings zeigt sich auch, dass Bayer sich dieser bewusst ist und mit Professionalität, Erfahrung und einer gründlichen Due Diligence die wesentlichen Herausforderungen bewertet hat. Bayer ist bei der Due Diligence zu der Erkenntnis gekommen, dass es keine Deal Breaker gibt. Vor allem die strategischen Chancen, die mit der Übernahme verbunden sind, werden höher eingeschätzt als die Risiken.

### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von Lukas Dingwerth verfasst.

---

➔ Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ [carsten.elges@ifg-muenster.de](mailto:carsten.elges@ifg-muenster.de)

---

## Die Fusion von DZ Bank und WGZ Bank

### *Eine ökonomische Analyse der Potenziale und Herausforderungen*

Der Zusammenschluss der genossenschaftlichen Zentralbanken lässt sich nicht als gewöhnliche Fusion zweier Banken charakterisieren. Die vollzogene Verschmelzung kennzeichnet vielmehr den Abschluss eines langen Konsolidierungsprozesses.

Aus diesem Grund ist die Zusammenführung von DZ Bank und WGZ Bank vor dem Hintergrund der speziellen Rolle der DZ Bank in der genossenschaftlichen FinanzGruppe zu betrachten. In diesem Sinne wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht, welche Synergiepotenziale und welche Herausforderungen sich im Zuge der Fusion von DZ Bank und WGZ Bank hinsichtlich der neuen genossenschaftlichen Zentralbank ergeben. Zu diesem Zweck werden zunächst das fusionierte Zentralinstitut an sich sowie das grundlegende Konzept der genossenschaftlichen

Zusammenarbeit vorgestellt. Zudem wird auf externe Faktoren aus dem Umfeld der Bankenbranche eingegangen, die die Fusionsentscheidung mit beeinflusst haben. Anschließend werden mit der Effizienztheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie weitere Grundlagen der Analyse vorgestellt, bevor schließlich der Zusammenschluss im Detail untersucht wird. Gemäß der Fragestellung stehen die Auswirkungen auf den Unternehmenswert und die Beziehung zu den genossenschaftlichen Primärbanken im Fokus. Im Ergebnis kann gezeigt werden, dass die Fusion einen zentra-

len Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung des Verbundes leisten kann, sofern die operativen und strategischen Herausforderungen angemessen adressiert werden.

#### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Vinzenz Peters verfasst.

☞ Jan Henrik Schröder

☎ (0251) 83-2 28 07

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

## Kapitalanforderungen an systemrelevante Banken

### *Internationaler Vergleich und Analyse ihrer Implikationen*

Die expliziten und impliziten Garantien für systemrelevante Banken und das damit einhergehende Potenzial für Moral Hazard wird durch die Basel III-Vorgaben adressiert. Die Arbeit analysiert anhand empirischer Studien das Anpassungsverhalten dieser Kreditinstitute.

Die Finanzkrise hat verdeutlicht, dass Bankensysteme als Ganzes stabilisiert werden müssen. Im Rahmen dieser makroprudenziellen Regulierung sind für systemrelevante Banken sog. Kapitalpuffer für Systemrelevanz eingeführt worden. Diese zusätzlichen, statusbedingten Kapitalanforderungen verfolgen die Korrektur von Fehlverhalten. Im Idealfall sollen sie ein verzerrtes risikoaffines Verhalten dieser Institute verhindern. Gunnar Rittershaus legt in seiner Arbeit dar, dass sowohl die EU durch das CRD IV-Paket, als auch die USA durch die

Final Rule und die Schweiz durch das Swiss Finish höhere Kapitalanforderungen für systemrelevante Banken umgesetzt haben. Die empirische Literatur analysiert zwei grundsätzliche Verhaltensreaktionen auf diese zusätzlichen Anforderungen, den Abbau risikoreicher Aktiva oder die Erhöhung des Eigenkapitals. Die betroffenen Banken haben in allen betrachteten Rechtsräumen ihr Eigenkapital erhöht und erfüllen die jeweiligen Anforderungen. Risikopositionen bauen sie im Vergleich jedoch kaum ab, was insbesondere in der EU mit einer

hohen Quote notleidender Kredite dem Ziel einer verbesserten Finanzstabilität nicht vollständig gerecht werden könne.

#### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Gunnar Rittershaus verfasst.

☞ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

## Anwendung des „more economic approach“ auf Unternehmenskooperationen in der Automobilindustrie

*Eine Analyse möglicher Wohlfahrtsgewinne und -verluste*

Die Automobilindustrie befindet sich zurzeit in einem großen Wandel. Vor allem die Globalisierung und der technologische Fortschritt führen zu einem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck. Eine besondere Herausforderung für Unternehmenskooperationen.

Diese Unternehmenskooperationen können Automobilhersteller entweder mit Wettbewerbern oder mit Zulieferern eingehen. Jonas Hops untersucht in diesem Zusammenhang die möglichen Wohlfahrtsgewinne und -verluste, die durch Kooperationen in der Automobilindustrie hervorgerufen werden können. Hierfür wendet er zwei theoretische Modelle an: Zum einen das Trade-off-Modell von Williamson, mit dem zwischen allokativer Ineffizienz und produktiver Effizienz abgewogen werden kann. Zum anderen das Cournot-Modell, das alle-

meine Aussagen zu möglichen Wohlfahrtswirkungen trifft. Anhand dieser Modelle zeigt Jonas Hops, dass Kooperationen in der Automobilindustrie zu Wohlfahrtsgewinnen, wie Kosteneinsparungen, gesteigerter Produktqualität sowie schnelleren Produktinnovationen auf dem Endverbrauchermarkt führen. Allerdings kann es in einzelnen Marktsegmenten auch zu Wohlfahrtsverlusten kommen, da dort die Entstehung monopolistischer Strukturen gefördert wird. Zudem können vertikale Kooperationen den Wettbewerb durch Alleinbezugsver-

träge beschränken. Zusammenfassend kommt Jonas Hops jedoch zu dem Schluss, dass Kooperationen in der Automobilindustrie eher eine wohlfahrtsfördernde Wirkung haben.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Jonas Hops verfasst.

---

☞ Sandra Swoboda

☎ (0251) 83-2 28 96

✉ sandra.swoboda@ifg-muenster.de

---

## F&E-Kooperationen zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmen am Beispiel der Pharma- und Automobilbranche

*Kulturell bedingte Aspekte des Personals und des Personalmanagements*

Forschungs- und Entwicklungsprozesse werden sowohl in der Pharma- als auch in der Automobilbranche sehr intensiv betrieben, sind weit verbreitet und zeichnen sich zudem dadurch aus, gleichzeitig ausgesprochen kostenintensiv zu sein.

Die jeweiligen Anforderungen an das Personal in diesem Bereich sind grundsätzlich sehr hoch. Nicht nur in internationalen Unternehmenskooperationen spielen die jeweiligen Kulturen und Werte als Leitbilder sowie der Umgang mit Beidem eine immer bedeutendere Rolle.

In diesem primär kulturellen Themenfeld vergleicht die Arbeit spezifisch deutsche und amerikanische Kulturcharakteristika am Beispiel der Pharma- und Automobilbranche. Sie vergleicht diese insbesondere auf perso-

nalbezogene Aspekte und kommt zu konkreten Handlungsempfehlungen in der jeweiligen Branche.

So müssen die Länderkulturen respektiert und toleriert werden. Konkret angewendet auf die Themenstellung weisen die deutsche und amerikanische Arbeitskultur sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten auf, die die jeweiligen Branchenerfordernisse besser oder schlechter erfüllen. In beiden Kulturen sind erfolgreiche Unternehmenskooperationen zu finden, die ein besonderes Gespür für

die Personalführung erfordern. Die konkreten Führungsstile führt Elena Jeß in ihrer Bachelorarbeit näher aus.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Elena Jeß verfasst.

---

☞ Christian Golnik

☎ (0251) 83-2 28 97

✉ christian.golnik@ifg-muenster.de

---

## Markenkooperationen

### *Eine empirisch fundierte Strukturierung des Markenfits in Markenkooperationen*

Markenkooperationen stellen ein kraftvolles Instrument des Marketings dar, das es erlaubt einen Imagetransfer herzustellen und neue Kundengruppen zu erschließen. In dieser Arbeit wurden eine umfangreiche Erhebung von Markenkooperationen durchgeführt und deren Strukturen untersucht.

Markenkooperationen können zur Erreichung zahlreicher Marketingziele erfolgreich eingesetzt werden. Sie bedürfen jedoch auch eines herausfordernden Managements, da es sich um Kooperationen im sensiblen Bereich der Außenwirkung und des Images von Unternehmen handelt. Umfassende empirische Daten zu diesen Kooperationen sind rar. In dieser Arbeit erhebt Pia Schütte einen solchen Datensatz von insgesamt 38 Markenkooperationen unterschiedlicher Typen, wobei das Co-Branding und die Co-Promotion die häufigsten Koopera-

tionsformen sind. Ebenso zeigt sich, dass Markenkooperationen insbesondere in der Textilwirtschaft und im Lebensmitteleinzelhandel ihren Einsatz finden.

Darüber hinaus hat Pia Schütte weitere Formen und Merkmale von Markenkooperation auf Basis einer breiten Literaturstudie ermittelt, so dass ihr eine sehr breite Charakterisierung dieser Kooperationen gelingt. Insbesondere arbeitet sie heraus, wie homogen oder auch heterogen einzelne Fit-Komponenten für die Markenkooperationen ausgeprägt sind. Dieses ist

besonders wichtig, da diese Kooperationen einer gewissen Heterogenität bedürfen, um funktionieren zu können, und andererseits zu deren Management Homogenität wichtig ist.

#### ① Information

Die Bachelorarbeit wurde von Pia Schütte verfasst.

☞ Eric Meyer

☎ (0251) 83-2 28 01

✉ eric.meyer@  
ifg-muenster.de

## Das Scheitern von Kooperationen

### *Eine theoriegeleitete Analyse möglicher Ursachen am Beispiel DESERTEC*

Durch Kooperationen können nicht nur einzelwirtschaftliche Ziele besser erreicht, sondern auch globale Probleme in Angriff genommen werden. Wie kann z. B. der Energieknappheit auf unserer Erde begegnet werden? Wenn solche Kooperationen jedoch scheitern, bedarf dies einer sorgfältigen Betrachtung möglicher Ursachen.

Als Ursache des Scheiterns führt Lukas Bartsch auf, dass acht von zwölf herangezogenen Erfolgsfaktoren nicht erfüllt waren: Mängel im strategischen und kulturellen Fit, geringe Abgabebereitschaft, Vernachlässigung klarer Spielregeln, geringe spezifische Investitionen, Netzwerkeinflüsse, unregelmäßige Kommunikation sowie mangelnde Flexibilität. Insbesondere die Partnerwahl darf daher in der internen Vorbereitung nicht vernachlässigt werden. Nur so

kann das Kooperationsmanagement ein solides Fundament für eine erfolgreiche Kooperation schaffen. Gleichzeitig ist immer der gesamte Kooperationsprozess zu berücksichtigen. Werden die Erfolgsfaktoren bereits zu Beginn nicht erfüllt und entsprechende Erfolgsbarrieren damit nicht überwunden, kann dies auch in späteren Phasen zum Scheitern der Kooperation führen. Darüber hinaus zeigt das Beispiel DESERTEC die hohe Bedeutung von Flexibilität in einer Koope-

ration und ihren Einfluss auf den Erfolg auf.

#### ① Information

Die Bachelorarbeit wurde von Lukas Bartsch verfasst.

☞ Vanessa Arts

☎ (0251) 83-2 28 92

✉ vanessa.arts@  
ifg-muenster.de

## Die Ministererlaubnis

*Reformbedarf, aber keine Abschaffung*

Die jüngste erteilte Erlaubnis des Bundeswirtschaftsministers hat abermals eine Debatte über das kartellrechtliche Instrument der Ministererlaubnis angestoßen. Florian Hey arbeitet diese teils hitzig geführte Debatte systematisch auf.

Einer streitbaren Entscheidung des Bundeswirtschaftsministers für eine durch das Bundeskartellamt zunächst untersagte Fusion folgt die Debatte um die Abschaffung der Ministererlaubnis. Werden verschiedene Fälle der bisher neun erteilten Ministererlaubnisse analysiert, so sind die Gründe, wie u.a. das „Überwiegen des Allgemeinwohls“ tatsächlich nicht immer eindeutig. Die Gefahr einer industriepolitischen Einflussnahme besteht. Deswegen lässt sich nach differenzierter ökonomischer Analyse ein Reformbedarf, aber keine Abschaffungsforderung konstatieren. Die Mi-

nistererlaubnis ist Teil des Wettbewerbsschutzes, indem sie u.a. die Unabhängigkeit des Bundeskartellamtes wahrt. Dieses entscheidet nach wie vor als erste Instanz über Fusionen in Deutschland. Darüber hinaus können Interessengegensätze zwischen verschiedenen wirtschaftspolitischen Zielsetzungen ausgeglichen werden. Die bisherige Handhabung der Ministererlaubnis sowie ihr Ausnahmecharakter lassen nicht auf einen Missbrauch schließen. Dieses kartellrechtliche Instrument ist stets im Kontext der Entstehung des Wettbewerbsrechtes und der gerichtlichen Kontrolle zu sehen

und damit nicht per se der Willkür ausgesetzt. Dennoch besteht Reformbedarf für eine verbesserte Transparenz und Schutz gegenüber industriepolitischen Interessen.

### Information

Die Bachelorarbeit wurde von Florian Hey verfasst.

---

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ [susanne.guenther@ifg-muenster.de](mailto:susanne.guenther@ifg-muenster.de)

---

## Der Effekt von Einkommensungleichheiten auf das Wirtschaftswachstum

*Eine empirische Untersuchung anhand ausgewählter Länder*

Eine Erhöhung der Einkommensungleichheit bewirkt keine deutliche Steigerung des Wirtschaftswachstums.

Insbesondere durch Steuerprogramme zugunsten wohlhabender Haushalte wurde in den USA und im Vereinigten Königreich der 1980er Jahre versucht, Wachstumseffekte zu generieren und dadurch den Wohlstand der Gesellschaft zu steigern. Die Arbeit erweitert den Fokus auf die OECD-Länder und erforscht den Sachverhalt für den europäischen Kontinent im Zeitraum von 1980-2010. Es zeigt sich, dass eine höhere Einkommensungleichheit eine Erhöhung des Wirtschaftswachstums zur Folge hat. Für

die Nationen Europas ist das zusätzliche Wachstum jedoch gering. Strebt die Politik eine Reduzierung der Armut durch Wachstumsprozesse an, so ist nach den Erkenntnissen der Arbeit eine Erhöhung der Einkommensungleichheit kein effektives Mittel. Andere Wirkungskanäle, wie das physische Kapital oder das Humankapital sind effektiver zur Stimulierung von Wachstumsanreizen. Eine Reduzierung der Armut durch staatliche Investitionen bspw. in Infrastruktur oder Bildung kann für einen signifikant

größeren Schub des Wirtschaftswachstums sorgen, als dies durch eine Erhöhung der Einkommensungleichheit möglich ist.

### Information

Die Masterarbeit wurde von Benjamin Baykal verfasst.

---

➔ Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ [carsten.elges@ifg-muenster.de](mailto:carsten.elges@ifg-muenster.de)

---

## Die Weisheit der Masse

### *Anwendungsmöglichkeiten von Crowdsourcing*

Verstärkt setzen Unternehmen in den letzten Jahren auf eine Crowdsourcing-Strategie. Das Wissen bzw. die Arbeitskraft der Masse wird genutzt, um Hebeleffekte zur Verbesserung der Wertschöpfungskette zu schaffen. Dennoch sind die genauen Ziele, Chancen und Risiken noch nicht umfassend geklärt.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich David Lohmar in seiner Arbeit mit unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten von Crowdsourcing. Ausgehend von einem idealtypischen Crowdsourcing-Prozess werden in den unterschiedlichen Phasen zunächst Chancen und Risiken von allgemeingültigem Charakter aufgezeigt. Hierzu wird auf zwei Theoriesträngen, der Transaktionskostentheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie, aufgebaut. Die anschließende Verknüpfung der theoretischen Ergebnisse mit einer Gegenüberstellung

verschiedener Crowdsourcing-Strategien hebt die zielabhängige Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Anwendungsmöglichkeiten hervor. Mit der Übertragung auf eine unternehmenseigene und intermediäre Plattform aus der Praxis konnten die theoriegeleiteten Chancen und Risiken bestätigt werden. Weiterführend wurden Mechanismen identifiziert, die die Eingrenzung potenzieller Risiken gewährleisten können. Die Analyse der konkreten Zielsetzungen zeigt unter anderem auf, dass bei der unternehmenseigenen Plattform die Interak-

tion mit der Plattformcommunity wesentlich ist, wohingegen die intermediäre Plattform auf das Problemlösungspotenzial der Crowd fokussiert.

#### **Information**

Die Bachelorarbeit wurde von David Lohmar verfasst.

☞ Stephanie Düker

☎ (0251) 83-2 29 55

✉ [stephanie.dueker@ifg-muenster.de](mailto:stephanie.dueker@ifg-muenster.de)

## Investitionen in den Pipeline-Ausbau

### *Eine politökonomische Analyse energiepolitischer Interessen*

Aktuelle wirtschaftspolitische Bemühungen der chinesischen Regierung zur Erschließung des eurasischen Großraums im Rahmen der Initiative „Silk Road Economic Belt“ umfassen neben der Finanzierung von Infrastruktur-Projekten auch die Investition in den Ausbau der bisherigen Pipeline-Infrastruktur zur verstärkten Nutzung der Erdöl- und Erdgasressourcen Zentralasiens.

Der Energiebedarf Chinas stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich. China trug im Jahr 2014 beispielsweise 43 % des weltweiten Wachstums im Erdölverbrauch. Im chinesischen Energiemix nimmt die Kohleenergie mit nahezu 66 % des Gesamtenergieverbrauchs eine besondere Position ein. Allerdings ist die chinesische Regierung bestrebt, die kohle-basierte Energieerzeugung zu reduzieren und setzt verstärkt auf den Einsatz von Erdgas. Vor diesem Hintergrund investiert China in die Pipeline-Infra-

struktur, um Erdöl- und Erdgasressourcen der Zentralasienregion beziehen zu können.

Maximilian Mähr betrachtet in seiner Bachelorarbeit die chinesischen Investitionen in den Pipeline-Ausbau aus politökonomischer Perspektive und leitet dessen Herausforderungen ab. Dabei werden die chinesischen Entscheidungsstrukturen und deren bilaterale Beziehungen zu den Ländern Zentralasiens in besonderem Maße berücksichtigt. Insgesamt zeigt sich, dass sich für die chinesische Si-

cherheitsstrategie langfristig insbesondere aufgrund der sicherheitspolitischen Situation in der Zentralasienregion Herausforderungen ergeben.

#### **Information**

Die Masterarbeit wurde von Maximilian Mähr verfasst.

☞ Silvia Kleene

☎ (0251) 83-2 28 94

✉ [silvia.kleene@ifg-muenster.de](mailto:silvia.kleene@ifg-muenster.de)

# Forschungsprojekte

## Die Abbildung von Kooperationstätigkeiten in der Rechnungslegung der Kooperationspartner

*Eine empirische Analyse möglicher Defizite aufgrund von Informationsasymmetrien und Ableitung alternativer Herangehensweisen*

In heutigen Geschäftsmodellen spielt die Kooperationstätigkeit eines Unternehmens nicht selten eine zentrale Rolle. Wohl und Wehe der Unternehmenskooperationen können einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens haben. Prominente Beispiele zeigen jedoch, dass die Kooperationstätigkeit als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie in der Rechnungslegung der Partner verhältnismäßig wenig Raum einnimmt. Lässt dies die Hypothese zu, die Information der Rechnungslegungsadressaten sei insofern nicht hinreichend und Handlungsbedarf gegeben?

Unternehmenskooperation als hybride Form der Interaktion zwischen Unternehmen ist komplex – auch aus Sicht der Rechnungslegung. Ihre zahlreichen Facetten und Institutionalisierungsformen werfen für die Kooperationspartner eine Vielzahl bilanzieller Fragestellungen auf. Was erfasse ich wann in meinem Einzelabschluss? Wie ist welche Form der Kooperation in meinem Konzernabschluss zu berücksichtigen? Müsste ich meine durch Erfahrung entwickelte Kooperationsfähigkeit, die erworbene Reputation, oder meine Kooperationskontakte nicht ebenfalls als etwas Wertvolles abbilden?

Die bestehenden Normen zur Rechnungslegung geben dem Bilanzsteller die derzeit gültigen Antworten hierauf – und führen direkt in die allgemeinen Debatten um die Erfassung immaterieller Vermögenswerte und die Abgrenzung der modernen Unternehmung. In der Literatur bestehende Forderungen zur Veränderung der kooperationsbezogenen Rechnungslegung schließen dabei regelmäßig vom plakativen Einzelfall auf die Allgemeinheit oder leiten den Verände-

rungsbedarf rein theoretisch ab. Eine empirische Untersuchung des Phänomens und seiner Folgen ist bislang nur begrenzt erfolgt.

Informationen bilden die Grundlage für Entscheidungen im Rahmen wirtschaftlichen Handelns. Die Rechnungslegung ist informativer Anknüpfungspunkt für diverse Stakeholder eines Unternehmens – Defizite in der Informationsbereitstellung können zu Nachteilen führen und Schäden verursachen. Inwieweit dies auch empirisch nachvollzogen werden kann, soll im Rahmen des Forschungsvorhabens untersucht und die wissenschaftliche Debatte damit vervollständigt werden.

Diskussionen um die wirtschaftliche Bedeutung des Immateriellen und die Erfassung und Bewertung von Kooperation und Zusammenarbeit werden nicht ausschließlich im Bereich der Rechnungslegung geführt. Dem internationalen Steuerwettbewerb geschuldet, ist der Leistungsaustausch zwischen nahestehenden Unternehmen bereits seit Jahren Diskussionsgegenstand des Steuerrechts. Ebenso haben sich in der Theorie der Unter-

nehmenskooperation und des internen Rechnungswesens zahlreiche Ansätze hinsichtlich des Leistungsaustausches innerhalb der Kooperation hervorgegeben. Das Forschungsvorhaben soll an dieser Stelle einen Blick über den Tellerrand wagen und die einschlägige Diskussion um Elemente dieser Disziplinen ergänzen.

Aufbauend auf den vorhergehenden Ergebnissen und dem aktuellen Rechtsstand soll das dritte Element des Forschungsvorhabens letztlich in der Ableitung von Handlungsempfehlungen bestehen. Die in der Literatur verbreitete, undifferenzierte Betrachtung der Unternehmenskooperation in ihre Ausprägungen unterscheidend, schließt ein solcher Ansatz zur Ergänzung der Rechnungslegungsstandards eine weitere Forschungslücke und schlägt den Bogen zwischen Theorie und Anwendung in der Praxis.

---

➔ Robin Wolf

☎ (0251) 83-2 28 95

✉ [robin.wolf@ifg-muenster.de](mailto:robin.wolf@ifg-muenster.de)

---



# Berichte aus der Lehre

## Nicht kooperierende Händler sind nicht mehr existent

*Einblicke in die Unternehmenspraxis*

Benedict Kober, Sprecher des Vorstands der EURONICS Deutschland eG, war im vergangenen Wintersemester zu Gast in der Vorlesung UK: Governance. Er zeigte die aktuellen Herausforderungen im Handel sowie die daraus resultierende Bedeutung von Kooperationen in der Unterhaltungselektronikbranche auf.

Die EURONICS Deutschland eG ist die führende Verbundgruppe für qualitative Vermarktung von Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräten. Benedict Kober betonte jedoch, dass Euronics nicht das Ziel habe seine Produkte möglichst billig zu verkaufen, da das Billigste langfristig aus dem Markt ausscheiden würde. Viel wichtiger sei das Preis-Leistungs-Verhältnis. Deshalb stehe bei Euronics die qualitative Vermarktung im Vordergrund. Er betonte, dass Händler, die nicht kooperieren, nicht mehr existent seien und langfristig nicht am Markt bestehen könnten. Um diese Aussage zu untermauern, benannte er vier Kernbereiche, in denen Euronics kooperiert und in denen seiner Meinung nach kooperiert werden muss. Der erste Bereich ist der Einkauf bzw. die Wertschöpfung. Hier ergeben sich durch die Mengenbündelung vor allem auf internationaler Ebene große Synergiepotenziale. Des Weiteren gewinnen Exklusivgeräte zunehmend an Bedeutung: So präferiert mittlerweile jeder Kunde ein Produkt, das auf ihn zugeschnitten ist und Funktionen hat, über die das normale Liniengerät nicht verfügt. Die Industrie ist zwar bereit, die Herstellung dieser zugeschnittenen Produkte zu übernehmen, allerdings



Benedict Kober und Prof. Dr. Theresia Theurl

nur, wenn größere Mengen abgenommen werden. Hierfür sind Kooperationen unerlässlich. Weitere Bereiche, in denen Euronics kooperiert, sind die Marke und die IT-Systeme. Kober betonte außerdem, dass Kooperationen auf internationaler Ebene unerlässlich seien, um auch auf internationalen Märkten Fuß zu fassen.

Weiterhin erläuterte Benedict Kober ebenfalls die Marktentwicklung in der Branche. So sind seit dem Jahr 2000 viele namhafte Unternehmen aus dem Markt ausgeschieden, allerdings auch viele neue Unternehmen, vor allem im Handel, dazugekommen. Gleichzeitig merkte er an, dass es einen Konzentrationsprozess in der Unterhaltungselektronikbranche gibt. Dies zeigt auch die Anzahl der Standorte, die seit

1992 um 63 % gesunken ist. Die Umsatzentwicklung in der Branche ist jedoch weiterhin als positiv zu bewerten. Vor diesem Hintergrund nannte Kober die Herausforderungen in der Unterhaltungselektronikbranche, die mithilfe von Kooperationen bewältigt werden können. So stellte er die These auf, dass 70 % der traditionellen Händler aus dem Markt ausscheiden werden bzw. sich neu erfinden müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Anpassungsfähigkeit und Innovationstätigkeit sind hier von großer Bedeutung. Es gibt viele neue Produktfelder, wie z. B. die Smart Wearables.

Abschließend gab Kober den Studierenden die Möglichkeit Fragen zu Euronics oder zu dem Kooperationsverhalten zu stellen. Hier waren die Studierenden unter anderem daran interessiert, wie eine Kooperation auf internationaler Ebene abläuft oder warum Euronics eine Genossenschaft ist und nicht als Franchise-Kooperation fungiert.

---

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

---

## EDEKA... und dann kommt erstmal lange nichts

*Einblicke aus der Unternehmenspraxis*

Dirk Neuhaus, Geschäftsführer der EDEKA Handelsgesellschaft Rhein Ruhr mbH stellte den Studierenden im Rahmen der Wahlfachvorlesung Unternehmenskooperation: Governance die Herausforderungen vor, die EDEKA in seiner Kooperation mit den Kaufleuten bewältigt.

„EDEKA... und dann kommt erstmal nichts!“ Mit dieser Aussage betonte Dirk Neuhaus, dass die EDEKA-Gruppe gemessen am Food-Umsatz im Jahr 2015 die Nummer eins in Deutschland war und dass Konkurrent REWE erst mit deutlichem Abstand auf Platz zwei folgt. Diese Aussage untermauerte er anhand der Umsatzentwicklung für den Zeitraum 2007 bis 2015. Er erläuterte den Studierenden, was EDEKA von anderen Unternehmen im Lebensmittel-Einzelhandel unterscheidet. So wurde EDEKA von selbstständigen Kaufleuten gegründet. Heute ist EDEKA in neun regionalen Genossenschaften organisiert, wobei die Kaufleute immer noch eine zentrale Rolle spielen. Filialisten sind lediglich noch im Discount-Bereich vorhanden. Der Grundsatz bei EDEKA lautet, dass Selbstständigkeit unteilbar ist. In vielen nicht genossenschaftlichen Unternehmen wird über Mitarbeiterbeteiligungen nachgedacht, um die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Neuhaus merkt jedoch an, dass der höchste Anreiz eine Beteiligung von 100 % sei. Allerdings würde dieses Konzept in Supermärkten nicht funktionieren, da einzelne Filialen ihre Entscheidungen erst an die Zentrale weiterleiten müssten. Diese trifft wiederum eine Entscheidung und teilt diese anschließend den Filialen mit. Bei EDEKA gibt es diese 100 %-



Dirk Neuhaus

Beteiligung am Erfolg, da jeder Kaufmann seinen eigenen Laden hat und selber Entscheidungen treffen kann. Somit zeichnet sich das Konzept bei EDEKA auch durch kundennahe Entscheidungen aus. Als Beispiel führt Neuhaus die verlängerten Öffnungszeiten an, die Unternehmen seit 2009 nutzen können. Konkurrent REWE war das erste Unternehmen, das von dieser Möglichkeit Gebrauch machte und die betroffenen EDEKA-Geschäfte bemerkten den damit verbundenen Kundenrückgang in ihren eigenen Geschäften. Hier stellte Neuhaus eine zentrale Herausforderung der Kooperation dar: Zwar kann die EDEKA-Zentrale Anweisungen erteilen und allen EDEKA-Geschäften empfehlen, ihre Geschäfte ebenfalls länger zu öffnen. Doch handelt es sich bei den Kooperationspartnern um selbstständige Kaufleute, die dieser

Anweisung nicht folgen müssen. So muss die EDEKA-Zentrale eher Überzeugungsarbeit leisten oder Anreize setzen, um die Kaufleute zu überzeugen. Solch ein Prozess kann sich über mehrere Jahre erstrecken. Trotzdem betont Neuhaus, dass Beharrlichkeit und das Dranbleiben an der Problematik notwendig seien. Außerdem merkte er an, dass die Freiheit der Kaufleute deutlich wichtiger sei als deren Gleichheit. Ein Vergleich einzelner Städte und Regionen ist nicht möglich, sodass zentrale Entscheidungen, die für alle EDEKA-Geschäfte gelten würden, nicht zielführend sind. Es hat sich eher herauskristallisiert, dass vor allem jene EDEKA-Läden erfolgreich sind, die ihr Geschäft individuell gestalten und dabei auf die Wünsche der Kunden in ihrer Region eingehen. Für diese Individualität benötigen die Kaufleute jedoch Freiheit. Sie bekommen daher von der EDEKA-Zentrale kein fertiges Konzept vorgesetzt, sondern entwickeln die Filiale gemeinsam mit der EDEKA-Zentrale.

---

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

---

## Fusionskontrolle in der Praxis

### *Eine ökonomische Betrachtung*

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Akquisitionen im Wintersemester 2016/2017 stellten Hanna Rotarius und Sebastian Theuer, Consultants des ökonomischen Beratungsunternehmens Frontier Economics, wesentliche Elemente der Fusionskontrolle und ihrer Anwendung in der Praxis dar.

Die kompetente ökonomische Beratung im Prozess der Fusionskontrolle ist für größere Unternehmen unabdingbar geworden. Zum einen kann es für fusions- bzw. akquisitionswillige Unternehmen sinnvoll sein, im Vorfeld ökonomische Berater einzusetzen. Ziel ist es dann, die Reaktionen der zuständigen Aufsichtsbehörden und die Wahrscheinlichkeit einer Genehmigung abschätzen zu können. Zum anderen kommen die Beratungen auch während des Verfahrens zum Einsatz, um die Unternehmen in der Diskussion mit den Behörden zu unterstützen. Die zentralen Aufgaben der Beratung lassen sich in zwei Bereiche unterteilen, der Abgrenzung des relevanten Marktes sowie der Analyse möglicher wettbewerbsbeschränkender Effekte. Im Gastvortrag stellten Rotarius und Theuer Auszüge aus der praktischen Arbeit in diesen beiden Themenkomplexen vor, welche in der Praxis von besonderer Relevanz sind.

Nach einem kurzen Überblick über das Fusionskontrollverfahren auf EU-Ebene stellte Sebastian Theuer heraus, dass die Bestimmung des relevanten Marktes eine komplexe Herausforderung ist. Um dies zu verdeutlichen, erläuterte er die Idee des SSNIP-Tests (Small but Significant and Non-transitory Increase in Prices), welcher in der Praxis zur Markt-



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

bestimmung genutzt wird. Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen dieses Tests folgte eine Diskussion der verschiedenen methodischen Verfahren, die zur Produktmarkt-Abgrenzung genutzt werden können. Theuer verdeutlichte dabei die Vorteile und Nachteile der Verfahren durch ausgewählte Beispiele aus seiner Praxiserfahrung.

Im zweiten Teil des Vortrags stellte Hanna Rotarius die möglichen Auswirkungen von wettbewerbsbeschränkenden Zusammenschlüssen vor. Hierbei fokussierte sie die unilateralen Effekte, die in der Praxis von besonderer Relevanz sind. Diese beschreiben den möglichen Anreiz, nach einer Fusion die Preise eines Produktes zu erhöhen oder die Qualität zu verringern, was zu einer Verringerung der Konsumentenrente und der Gesamtwohlfahrt führt. Zur Messung von unilateralen Effekten stehen ver-

schiedene Ansätze zur Verfügung. Rotarius stellte im weiteren Verlauf den GUPPI-Ansatz (Gross Upward Pricing Pressure Index) vor, welcher im Vergleich zu Verfahren wie etwa einer vollumfänglichen Fusionssimulation ein einfacheres und intuitiveres Vorgehen darstellt. Neben einer formal-theoretischen Herleitung erläuterte Hanna Rotarius die argumentativen Hintergründe des GUPPI-Ansatzes. Abschließend betonte sie nochmals, dass nicht nur die technische Stringenz der Analysen, sondern auch die gekonnte Kommunikation der Ergebnisse eine Hauptaufgabe eines Economic Consultant ist.

---

➔ Claudius Rauhut  
 ☎ (0251) 83-2 28 01  
 ✉ claudius.rauhut@ifg-muenster.de

---

## Due Diligence in der Praxis

*Gastvortrag von Herrn Demian Köster, Metro AG*

Im Rahmen der Mastervorlesung Unternehmenskooperation: Mergers & Acquisitions im Wintersemester 2016/2017 konnte Demian Köster, Head of M&A-Projects bei der Metro AG, für einen Gastvortrag zur Due Diligence bei M&A-Transaktionen gewonnen werden. In diesem verdeutlichte er insbesondere die Konzeption der Due Diligence und ihre Relevanz in der Praxis.

Zu Beginn seines Vortrags gab Demian Köster einen Einblick in den aktuellen M&A-Markt auf Basis der Ergebnisse der Capital Confidence Studie von EY, welche deutsche und internationale Führungspersonlichkeiten befragt. Die Ergebnisse der Studie lassen erkennen, dass sich die Aufwärtsbewegung ab 2013/2014 weiter fortgesetzt hat und der „M&A-Appetit“ höher ist als 2010. Die Unternehmen planen dabei nicht nur mehr Deals, sondern auch größere Deals. Ein vermehrtes Auftreten von sogenannten Megadeals ist jedoch nicht zu erwarten. Als ein Haupttreiber für M&A lässt sich der gestiegene Wettbewerb aufgrund von zunehmenden Markteintritten durch Unternehmen anderer Sektoren (Sektorkonvergenz) identifizieren. Weitere wichtige Motive sind die Akquisition oder Förderung von Produktinnovationen, Marktanteile und die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern.

Im zweiten Teil seines Vortrags ging Köster auf die Konzeption der Due Diligence, ihre Einordnung in den M&A-Prozess sowie ihre besondere Relevanz zum Abbau von Informationsasymmetrien bei M&A-Transaktionen ein. Hierbei erläuterte er insbesondere die Unterschiede zur Unternehmensbewertung und zur Jahresabschlussprüfung und betonte, dass die



Demian Köster während seines Vortrages

Due Diligence zu quantitativen sowie zu qualitativen Ergebnissen kommen muss. Zudem zeigte er verschiedene Bereiche der Due Diligence wie die Insurance Due Diligence, die Cultural Due Diligence oder die Commercial Due Diligence auf und verdeutlichte diese durch Beispiele.

Zur Unterstreichung der Praxisrelevanz einer sorgfältigen Due Diligence fokussierte sich der Vortrag im Folgenden auf die Financial Due Diligence, welche eine zentrale Rolle in der Due Diligence einnimmt. Anhand von Praxisbeispielen wurden verschiedene Herausforderungen der Financial Due Diligence bei Unternehmenstransaktionen vorgestellt. Demian Köster verdeutlichte beispielsweise die Schwierigkeit, finanzielle Kennzahlen des Verkaufsobjekts zu bestimmen, wenn dieses aus den komplexen

Beteiligungsstrukturen eines Unternehmens herausgelöst werden muss. Zudem ging Köster auf die erforderliche Analyse von Saisonalitäten in Umsätzen oder Working Capital ein. Diese Untersuchungen sind notwendig, um die Situation eines Unternehmens angemessen interpretieren und Informationsasymmetrien reduzieren zu können. Mit einer kurzen Darstellung des Abschlusses des Due Diligence-Prozesses, der Erstellung eines Sales and Purchase Agreement, schloss Köster seinen Vortrag ab.

Der sehr interessante Vortrag stellte eine äußerst passende Ergänzung zu der M&A-Vorlesung da und konnte den Studierenden einen tiefen und praxisnahen Einblick in die Due Diligence geben. Das starke Interesse der Studierenden spiegelte sich auch in den zahlreichen Fragen und bilateralen Gesprächen wider.

---

➔ Claudius Rauhut  
☎ (0251) 83-2 28 01  
✉ [claudius.rauhut@ifg-muenster.de](mailto:claudius.rauhut@ifg-muenster.de)

---

## Aktuelle Entwicklungen der Energiewirtschaft

### *Ein ereignisreiches Jahr für die Energiebranche*

Im Rahmen der Master-Vorlesung Regulierungsökonomik hielt Prof. Dr. Henning Rentz, Leiter des konzerninternen Arbeitsmarkts für RWE und innogy und Geschäftsführer der iSWITCH GmbH, im Wintersemester 2016/2017 einen Vortrag über aktuelle Entwicklungen der Regulierung in der Energiewirtschaft.

In den vergangenen Jahren hat sich die Marktsituation der großen Energieversorgungsunternehmen drastisch gewandelt. Dabei können drei Megatrends in den Energiemärkten identifiziert werden: Dekarbonisierung, Dezentralisierung und Digitalisierung. Die Dekarbonisierung der Stromerzeugung wird wesentlich durch die zunehmende Bedeutung der erneuerbaren Energien getragen. So stieg der Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttostromverbrauch in den letzten Jahren von 17,0 % in 2010 auf 31,5 % in 2015. Das im Energiekonzept der Bundesregierung festgelegte Ziel bis zum Jahr 2025 einen Anteil von 40 bis 45 % des Strombedarfs durch die Stromerzeugung in erneuerbaren Energiequellen zu decken, rückt somit in greifbare Nähe. Die erneuerbare Stromerzeugung, die in der Regel in kleinen Erzeugungsanlagen, wie beispielsweise privat betriebenen Photovoltaik-Anlagen, erfolgt, fördert zudem die Dezentralisierung der Stromerzeugung. Während der Strombedarf in der Vergangenheit durch die Stromerzeugung in großen Zentralkraftwerken gedeckt wurde, ist heute eine veränderte Erzeugungsstruktur zu berücksichtigen. Die Erzeugungsanlagen speisen zunehmend auf Nieder- und Mittelspannungsebene ein und stellen im Zuge dessen die Ver-

teilnetze vor neue Herausforderungen. Darüber hinaus ist das Thema der Digitalisierung in allen Bereichen, sowohl in der Stromerzeugung als auch im Betrieb der Stromverteilnetze oder im Vertrieb auf Endkundenebene, zunehmend relevant. Diese Marktentwicklungen haben entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensstrategien der großen Energieversorgungsunternehmen.

Prof. Dr. Henning Rentz stellte vor diesem Hintergrund auch die Ausgründung der innogy vor. Die zunehmende Erzeugung unter Verwendung erneuerbarer Energien hat auch bedeutenden Einfluss auf die Profitabilität der konventionellen Stromerzeugung. Während für Spitzenlastkraftwerke, wie etwa Gaskraftwerke, in der Vergangenheit insbesondere die Mittagsstunden des täglichen Lastprofils relevant waren, können diese Stunden, in denen ein höherer Strombedarf verzeichnet werden kann, heute vermehrt durch die Stromerzeugung in Photovoltaik-Anlagen gedeckt werden. Die Entwicklung des stündlichen Strompreises zeigt im Tagesablauf in der Mittagszeit in der Regel keine Preisspitze mehr, die von den Spitzenlastkraftwerken ausgenutzt werden kann. Allerdings besteht für die volatilen erneuerbaren Energien weiterhin das Problem einer



Prof. Dr. Theresia Theurl und  
Prof. Dr. Henning Rentz

Stromspeicherung, die es zu angemessenen Kosten möglich macht, Strom, der nicht direkt genutzt werden kann, in Zeiten hoher Stromnachfrage zu verbrauchen.

Den Studierenden wurde während des Gastvortrages die Möglichkeit geboten, zu den aktuellen Entwicklungen und den dargestellten Herausforderungen Fragen zu stellen. Sie beteiligten sich mit vielen Fragen, die den Praxisvortrag abrundeten.

---

➔ Silvia Kleene  
☎ (0251) 83-2 28 94  
✉ [silvia.kleene@ifg-muenster.de](mailto:silvia.kleene@ifg-muenster.de)

---

## M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance

*IfG-Studierende bekommen einen intensiven Einblick in die M&A-Beratung*

Zusammen mit der VR Corporate Finance GmbH, der M&A-Beratung der genossenschaftlichen FinanzGruppe, hat das IfG seinen Studierenden am 9.12.2016 zum dritten Mal einen M&A-Workshop angeboten. In mehreren Teams erarbeiteten sie für einen inhabergeführten Automobilzulieferer eine Nachfolgelösung und präsentierten und diskutierten ihre Ergebnisse im Anschluss.

M&A-Transaktionen sind ein langwieriger, komplexer Prozess, der besondere Fachkompetenzen erfordert. Gerade mittelständische Unternehmen können diese nicht intern vorhalten und lassen sich daher bei Übernahmen und Nachfolgelösungen durch Experten beraten. Wie Teile dieses Beratungsprozesses in der Praxis ablaufen, konnten die Teilnehmer in dem Workshop mit der VR Corporate Finance kennenlernen.

Der Workshop begann mit einer kurzen Auffrischung der Kenntnisse der Unternehmensbewertung, insbesondere des Discounted Cash Flow-Verfahrens, um so die Basis für die folgende Bearbeitung der Fallstudie zu legen. Diese beinhaltete die Beratung eines Verkaufs eines inhabergeführten, mittelständischen Unternehmens. Martin Petsch, Mitglied der Geschäftsleitung der VR Corporate Finance, betonte hierbei, dass in der M&A-Beratung für mittelständische Unternehmen neben einer angemessenen Bewertung des Unternehmens oft ein Fokus auf die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen der Unternehmerfamilie gelegt werden muss.

Die Studierenden mussten also im Rahmen ihrer Gruppenarbeit neben der Unternehmensbewertung auch erarbeiten, wie die verschiedenen Inter-

essen der Familie zusammengeführt werden können, welche Käuferinteressen, vom langjährigen Wettbewerber bis zum ausländischen Investor, für die Familie in Frage kommen und ob die Erzielung eines maximalen Preises oder eine nachhaltige Wachstumsstrategie im Interesse der Inhaber sind.

In der gemeinsamen Mittagspause konnten sich die Teilnehmer in persönlichen Gesprächen über die Arbeit in der M&A-Beratung und bei der VR Corporate Finance informieren. Am Nachmittag präsentierten die Teilnehmer dann die gemeinsam erarbeitete Nachfolgelösung der „Familie“. Hierbei mussten die Studierenden die vorgenommene Bewertung des Unternehmens darstellen und begründen, welche Verkaufspreisrealisation die Inhaber erwarten können. Dabei berücksichtigten die Studierenden die unterschiedlichen Interessen und Präferenzen der Familie und versuchten in einer Diskussion mit dieser die bestmögliche Lösung zu finden. Durch die realitätsnahe Darstellung einer M&A-Beratung konnten die Studierenden unmittelbar erleben, mit welchen Problemen und herausfordernden Fragestellungen sie in der M&A-Beratung konfrontiert werden können und trainieren, wie sie diese in Angriff nehmen und lösen können.



Teamarbeit während des M&A-Workshop mit der VR Corporate Finance

Zudem konnten die Studierenden ihre Präsentations- und Diskussionskompetenzen in einer möglichst praxisnahen Situation weiter trainieren. Martin Petsch lobte dabei die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Teilnehmer, die von dem Workshop selber sehr begeistert waren.

Der Workshop stellte damit eine perfekte Ergänzung zu der M&A-Vorlesung von Frau Prof. Dr. Theurl dar, da die Studierenden ihre theoretischen Kenntnisse in der Fallstudie einsetzen und weiter vertiefen konnten. Dies zeigt auch die besondere Praxisrelevanz der Vorlesung auf.

---

👤 Claudius Rauhut

☎ (0251) 83-2 28 07

✉ claudius.rauhut@  
ifg-muenster.de

---

## Kooperieren 2017

### *Seminare zur Unternehmenskooperation*

Im Sommersemester beschäftigten sich Bachelor- und Masterstudierende im Rahmen der Seminare zur Unternehmenskooperation mit aktuellen Kooperations- und Übernahmevorhaben aus der Praxis. Während die Bachelorstudierenden unter anderem die Synergiepotenziale sowie die Kernkompetenzen der Unternehmen untersuchten, analysierten die Masterstudierenden neben diversen strategischen Motiven für die Übernahmen ebenfalls unternehmenskulturelle Aspekte.

Im Sommersemester 2017 nahmen wieder viele Studierenden an den Seminaren zur Unternehmenskooperation teil. Neben deutschsprachigen Themen konnten dieses Jahr ebenfalls wieder englischsprachige Themen bearbeitet werden. Die Präsentation der bearbeiteten Themen fand nach Abgabe der Seminararbeit in Kleingruppen statt, in denen sich interessante Diskussionen über die Kooperationsfälle entwickelten.

Die Bachelorstudierenden untersuchten zum Beispiel mögliche Motive für die Kooperation zwischen Toyota und Suzuki unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen in der Automobilindustrie. Die Studierenden stellten heraus, dass ein zentrales Kooperationsmotiv für Toyota der Zugang zum indischen Markt ist, da Suzuki hier Marktführer ist. Suzuki hingegen kann vor allem von dem umfangreichen technischen Wissen von Toyota profitieren. Wesentliche Herausforderungen, die zurzeit in der Automobilindustrie zu bewältigen sind, sind insbesondere das autonome Fahren, der demographische Wandel sowie der zunehmende Trend zum Carsharing anstatt des Besitzes eines eigenen Autos. Des Weiteren unter-

suchten die Studierenden andere Kooperationen mithilfe des Kernkompetenzansatzes, der Prinzipal-Agent-Theorie sowie der Transaktionskostentheorie.

Im Rahmen des Masterseminars beschäftigten sich die Studierenden mit aktuellen Fusionen und Übernahmen. Neben diversen Motivanalysen wurde in diesem Semester erstmals eine wellentheoretische Analyse für die Ge-

nossenschaftsbanken durchgeführt, mit der untersucht werden konnte, ob eine neue Fusionswelle aus wellentheoretischer Sicht bevorsteht. Hierfür untersuchten die Studierenden zuerst historische Fusionswellen und stellten fest, dass die Zahl der Genossenschaftsbanken von über 3.000 im Jahr 1990 auf knapp 1.000 im Jahr 2015 gesunken ist. Anschließend analysierten sie das aktuelle Banken Umfeld und kamen zu dem Ergebnis, dass die Niedrigzinsphase, der demografische Wandel, die Regulierung sowie die Digitalisierung die Genossenschaftsbanken vor Herausforderungen stellen.

Die Anmeldung für das Seminar im Wintersemester 2017/2018 ist bereits auf unserer Homepage freigeschaltet. Auch im nächsten Semester werden wieder aktuelle und spannende Themen vergeben. Wir freuen uns bereits heute auf die interessanten Seminararbeiten, Präsentationen und Diskussionsrunden.

#### 📌 **Ausgewählte Seminarthemen**

- Kooperation zwischen Toyota und Suzuki – Eine Analyse möglicher Motive unter Berücksichtigung aktueller Herausforderungen in der Automobilindustrie
- Nike rüstet künftig den FC Chelsea aus – Eine Analyse des Partnerfits
- Evaluating cooperation strategies for Eurowings
- Fusion von Commerzbank und Deutsche Bank im Gespräch – Eine erfolgsversprechende Strategie aus Sicht des Partnerfit-Modells?
- Genossenschaften inmitten einer neuen Fusionswelle? – Eine wellentheoretische Betrachtung
- Der Fall Pfizer/Allergan – Eine Analyse des Steuermotivs

---

👤 Sandra Swoboda  
 ☎ (0251) 83-2 28 96  
 ✉ [sandra.swoboda@ifg-muenster.de](mailto:sandra.swoboda@ifg-muenster.de)

---

## Wirtschaftspolitische Entwicklungen 2017

### *Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik*

Auch im Sommersemester 2017 wurde das Bachelorseminar „Aktuelle Fälle der Wirtschaftspolitik“ angeboten, an dem zahlreiche Bachelorstudenten teilgenommen haben. Das Seminar spricht viele verschiedene Bereiche der Wirtschaftspolitik, wie bspw. Themen aus der Energiewirtschaft, der Umweltökonomik oder der Wettbewerbsökonomik, an.

Traditionsgemäß verzeichnete das Seminar zur Wirtschaftspolitik auch in diesem Semester eine rege Teilnahme der Bachelorstudierenden. Insbesondere das am IfG übliche Konzept der Kleingruppen stieß bei den Studierenden auf großes Interesse, da es ihnen die Möglichkeit gab, ihre im Rahmen der schriftlichen Ausarbeitung entwickelten Ergebnisse in konstruktiver Atmosphäre zu präsentieren und mit ihren Kommilitonen kritisch zu diskutieren. Im Folgenden sollen einige Themen des Seminars zur Wirtschaftspolitik kurz vorgestellt werden.

Zwei Studenten befassten sich im Rahmen ihrer Seminararbeit mit der Staatsverschuldung und ihren Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum. Dieses Thema wurde sowohl aus einem modelltheoretischen als auch aus einem empirischen Betrachtungswinkel heraus untersucht. Interessanterweise kamen die Studenten dabei zu einem gemischten Ergebnis. Während ein Student einen negativen Einfluss von Staatsverschuldung auf das Wirtschaftswachstum erkennen konnte, ergab sich in der Analyse eines anderen Studenten ein neutrales Zusammenspiel.

In einer weiteren Arbeit befasste sich eine Studentin mit der Umweltpolitik in Zeiten der Globalisierung, wobei

sie insbesondere auf die Pollution Haven Hypothese und dem damit oft in Zusammenhang gebrachten „Race to the bottom“ eingegangen ist. Die Pollution Haven Hypothese geht davon aus, dass Staaten mit niedrigen Umweltstandards verschmutzungsintensive Unternehmen anziehen, da sie im Vergleich zu Staaten mit hohen Umweltstandards einen komparativen Vorteil haben, in ihrem Land Güter umweltverschmutzend herstellen zu lassen. Da Staaten in einer globalisierten Welt miteinander konkurrieren, besteht die Befürchtung, dass sie ihre Umweltstandards immer weiter senken, um möglichst viele, verschmutzungsintensive Industrien anzuziehen und damit Wirtschaftswachstum zu generieren. Im Rahmen ihrer theoretischen und empirischen Ausarbeitung, konnte die Studentin jedoch keine konkreten Hinweise für ein solches, zerstörendes Verhalten feststellen.

Mit Einkommensungleichheiten befassten sich zwei weitere Studierende. Im Rahmen ihrer schriftlichen Ausarbeitung stellten sie die Entwicklung, Ursachen und Folgen von Einkommensungleichheiten heraus. Für Deutschland attestierten sie eine steigende Einkommensungleichheit, die viele, interdependente Ursachen habe. Besonders gravierend, so die Studierenden, sei die derzeit umgesetzte Bil-

dungs-, Renten- und Steuerpolitik. Zudem verstärken die Globalisierung und der technische Fortschritt diesen Trend. Die wirtschaftlichen Folgen von Einkommensungleichheiten seien umstritten, da sich die empirischen Arbeiten zu diesem Thema uneinig zeigen. Während einige empirische Arbeiten einen positiven Einfluss von Einkommensungleichheiten auf das Wirtschaftswachstum zeigen, verweisen andere Arbeiten auf einen negativen Einfluss. Überwiegende Einigkeit – und das sowohl in der Literatur als auch unter den Studierenden – besteht jedoch in der Erkenntnis, dass Einkommensungleichheit in einer Gesellschaft zu sozialen Unfrieden und Instabilität führen.

Insgesamt gesehen konnten viele interessante Erkenntnisse aus dem Bachelorseminar gezogen werden. Auch wurden kontroverse, aber dennoch konstruktive Diskussionen geführt. Im nächsten Semester wird das Seminar fortgeführt. Die Informationen dazu können auf der Homepage des IfGs unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) abgerufen werden.

---

➔ Carsten Elges

☎ (0251) 83-2 28 93

✉ [carsten.elges@ifg-muenster.de](mailto:carsten.elges@ifg-muenster.de)

---



## Wettbewerb und Regulierung im Zeitalter der Digitalisierung

*Seminar Aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen  
im Masterstudium Volkswirtschaftslehre*

„The growing clout of online platforms is a boon to society but a headache for trust busters.“ schrieb The Economist im Jahr 2016. In diesem Sinne setzen sich die Studierenden in diesem Sommersemester mit den regulatorischen und wettbewerbsrechtlichen Implikationen der dynamischen Entwicklung von Plattformmärkten auseinander.

Nachdem die Monopolkommission vor einiger Zeit noch keinen Überarbeitungsbedarf wettbewerbsrechtlicher Kriterien infolge des Internets sah, betitelte sie 2015 die digitalen Märkte als „Herausforderung“ für die Wettbewerbspolitik. Die Seminarteilnehmer setzten sich in diesem Rahmen mit verschiedenen Aspekten unterschiedlicher Plattformen auseinander und analysierten insbesondere Determinanten für und wider Wettbewerb sowie den Reformbedarf wettbewerbsrechtlicher Instrumente.

Der Markt für innerstädtische Beförderung bekam durch das Eindringen von UberTaxi eine neue Dynamik. Die Regulierung des Taximarktes rückte infolgedessen in den Fokus einer kritischen Diskussion. Durch die Digitalisierung seien Bestandteile dieser Regulierung zu hinterfragen. Anstelle einer rigorosen Regulierung sei die Liberalisierung des Marktes ergänzt durch Mindeststandards, wie bspw. Versicherungsschutz, eine mögliche zukünftige Reform.

Googles vermeintlicher Marktmacht soll aus politischer Sicht ggf. auch durch Entflechtung begegnet werden. Dabei ist das Instrumentarium zur Feststellung von Marktmacht und dessen Missbrauch nicht ohne weiteres von ein- auf zweiseitige Märkte zu

übertragen. Es ist grundsätzlich eine Marktdynamik, nicht zuletzt durch einen hohen Innovationsdruck, gegeben. Eine Entflechtung sei zunächst nicht ratsam, da die volkswirtschaftlichen Kosten, wie die Eliminierung von Innovationsanreizen, zunächst genauer abzuschätzen sind.

Die Digitalisierung kann den Wettbewerb auf dem Hotelbuchungsmarkt grundsätzlich fördern. Dieser wurde jedoch auf den verschiedenen Vertriebskanälen der Hotels durch Across Platforms Parity Agreements, auch sog. Bestpreisklauseln, eingeschränkt. Das Bundeskartellamt hat diese Vertragsklauseln der Plattformen für unzulässig erklärt, wohingegen auf europäischer Ebene noch kein einheitlicher Umgang mit den verschiedenen Plattformen und Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Klauseln existiert. Dieses Beispiel zeigt die Notwendigkeit der Berücksichtigung der verschiedenen Marktseiten auf.

Das Seminar abschließend befasste sich ein Referat mit der Regulierung von FinTechs im Bereich des Crowdinvesting. Die im grauen Kapitalmarkt agierenden Unternehmen unterliegen durch das Kleinanlegerschutzgesetz einer Regulierung zum Abbau von Informationsasymmetrien gegenüber potentiellen Kapitalge-

### 📌 Seminarthemen

- Hilft die Digitalisierung dem Wettbewerb auf die Sprünge? Das Beispiel der Beförderungsdienste
- Unbundling bei Unternehmen mit marktbeherrschender Stellung – ein Instrument für die Internetökonomie?
- Wettbewerbsfördernde und -einschränkende Aspekte mehrseitiger Märkte am Beispiel von Buchungsplattformen
- Eine ökonomische Diskussion des Umgangs der Bankenregulierung mit FinTechs

bern. Für die sog. Schwarmfinanzierung wurde damit ein aufsichtsrechtlicher Rahmen geschaffen, der in seiner Wirkung zu beobachten sei. Es gelte die Innovationskraft der FinTechs aufrechtzuerhalten, genauso wie einen Anlegerschutz zu gewährleisten.

Die anschließenden Diskussionen zeigten die vielfältigen Aspekte der Internetökonomie und weiteren Forschungsbedarf auf.

---

➔ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

---

# Events/Veranstaltungen

## Strukturwandel der Öffentlichkeit und neue Medien

16. März 2017, FfG-Mitgliederversammlung

Anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster sprach der FAZ-Herausgeber Holger Steltzner zum Thema „Mehr Marktwirtschaft wagen“ in der DZ Bank Münster.

Holger Steltzner thematisierte in seinem Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen die aktuelle öffentliche Wahrnehmung der sozialen Marktwirtschaft sowie deren Einordnung in den europäischen Kontext. Hierbei ging er besonders auf die spannungsgeladene Beziehung mit der gegenwärtigen

Geldpolitik der Europäischen Zentralbank ein.

Steltzner sensibilisierte die Zuhörer für die Problematik einer zunehmenden Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen und der real existierenden sozialen Gerechtigkeit in Deutschland. Diese Widersprüchlichkeit sei partiell auf eine Entkopplung der Diskussionen von Fakten und Tatsachen

zurückzuführen und belaste mittelfristig das Vertrauen in politische und gesellschaftliche Institutionen.

Der Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung verdeutlichte dies anhand der Diskussion um Altersarmut in Deutschland. Vor dem Hintergrund einer historisch geringen Arbeitslosigkeit sowie steigender Reallohne und Renten werden mittelfristig lediglich zwischen drei und sechs Prozent der Deutschen von Altersarmut betroffen sein. Analog werde jedoch eine derart kontroverse Debatte geführt, so dass zwei Drittel der Deutschen das Risiko in Altersarmut zu geraten als hoch einstufen. Entgegen einer durch solche Debatten befeuerten Erweiterung des Sozialstaates plädierte Holger Steltzner für eine Entlastung der deutschen Steuerzahler. Da der Bundeshaushalt stark von anhaltenden Niedrigzinsen profitiere, jedes Jahr neue Rekordsteuereinnahmen verzeichne und die Steuerbelastung in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen sei, müsse eine Entlastung in der politischen Agenda priorisiert werden.

Grundsätzlich erscheint es Steltzner notwendig, das Leitbild der Sozialen



### Holger Steltzner

Holger Steltzner ist seit 2002 einer der Herausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Nach Banklehre und Betriebswirtschafts- und Jurastudium in Frankfurt arbeitete er zunächst im Familienunternehmen und anschließend im Investmentbanking einer Schweizer Großbank. 1993 wechselte er in die Finanzredaktion der F.A.Z.; sechs Jahre später wurde er verantwortlicher Redakteur des Finanzmarktteils.

Marktwirtschaft mit neuem Leben zu füllen und ein bürgerlich-freiheitliches Menschenbild stärker in den Mittelpunkt des politischen Koordinatensystems zu stellen. Andernfalls sieht er die Gefahr, dass der Drang nach Sicherheit und Absicherung freiheitliche Werte zunehmend auszuhöheln drohe.

Anschließend präsentierte Holger Steltzner eine Analyse der Europäischen Union nach dem Brexit. Von herausragender Bedeutung sind für den Journalisten in diesem Zusammenhang nicht nur das zukünftige Fehlen des zweitstärksten Nettozahlers der EU-Mitgliedsstaaten, sondern insbesondere die strukturellen Veränderungen im Gleichgewicht der supranationalen Entscheidungsfindung. Durch die veränderte Bevölkerungsstruktur innerhalb der EU können die Mittelmeer-Staaten durch eine Sperrminorität ihren stärkeren Einfluss geltend machen, wodurch eine politische Orientierung an Freihandel, Subsidiarität und Leistungsfähigkeit auf europäischer Ebene erschwert werde. In einer intensiven Diskussion mit den Teilnehmern der Veranstaltung wurde diese politische Herausforderung deutscher Europa- und Außenpolitik in ihrer Bedeutung zusätzlich hervorgehoben.

Im Umgang mit Großbritannien nach dessen Austritt aus der EU riet Steltzner von der Statuierung eines Exempels dringend ab und forderte einen freundschaftlichen Umgang sowie ein Marktöffnungsabkommen mit be-

schränkter Personenfreiheit. Zu einer stabilen Europäischen Union könne es mittel- und langfristig nur kommen, wenn eine produktive Zusammenarbeit mit ausgetretenen Staaten sichergestellt sei. Auf diesem Weg könnten vor allem diejenigen Mitgliedsstaaten, die einen erheblichen Teil des Budgets der EU bereitstellen, vor Ausbeutung durch andere Mitgliedsstaaten geschützt werden. Dieser zunächst widersprüchliche Gedanke fördere die Disziplin aller Mitgliedsstaaten und stabilisiere die Europäische Union nachhaltig.

Darüber hinaus hob Holger Steltzner die gesellschaftliche und politische Verantwortung hervor, jüngere Generationen wieder neu von der Idee der Europäischen Union zu begeistern. Das Argument der Friedensunion habe Generationen für das gemeinsame Projekt begeistert, sei für junge Menschen mittlerweile jedoch mehr Selbstverständlichkeit als Begründung für europäischen Enthusiasmus. Steltzner verwies in seinem Vortrag auf die Chance, durch neues Wachstum und zukünftigen Wohlstand erneute Begeisterung zu entfachen. Insbesondere in der Peripherie der EU sei die Wohlstandsperspektive eine entscheidende Motivation für den Beitritt in die Europäische Union gewesen. Dieses Versprechen müsse die EU wieder einlösen, um sich dauerhaft als unverzichtbar in den Köpfen kommender Generationen zu verankern.

Im Anschluss legte Holger Steltzner detailliert dar, welche negativen ökonomischen und gesellschaftlichen Konsequenzen aus der anhaltenden Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank zu erwarten sind. Neben massiven finanziellen Einbußen der deutschen Sparer, erschwere die Geldpolitik eine risikoarme Altersvorsorge, schaffe systematische Anreize für Spekulationen und verstärke somit die Risiken von Spekulationsblasen.

Als Ursprung dieser umstrittenen Geldpolitik identifizierte Steltzner die Konstruktionsfehler des Euro-Raums. Da in den vergangenen 25 Jahren bereits 165 Verstöße gegen die Maastricht-Kriterien gezählt wurden und die EZB sich durch die Ankaufprogramme von Staatsanleihen zum größten Gläubiger der Euro-Staaten aufschwinge, könne nicht von einem funktionierenden System gesprochen werden. Eine sich verstärkende staatliche Steuerung der Wirtschaftsabläufe durch die EZB sei unbedingt zu verhindern, stattdessen gelte es, zu wettbewerblichen Strukturen innerhalb der Europäischen Union zurückzukehren, um eine Spitzenposition im weltweiten Wettstreit um Fachkräfte, Kapital, Innovationen und Wachstum einnehmen zu können.

---

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

---

### 📌 Information

Eine ausführliche Version des Vortrags wurde am 2. April 2017 in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung veröffentlicht und findet sich unter folgendem Link auf den Online-Seiten der FAZ:

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/mehr-marktwirtschaft-statt-rettungspolitik-14952909.html>

## Politische Rahmenbedingungen und wachsende Regulierungen

### *Neue Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften*

Am 28. März 2017 fand das 29. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Kooperation mit dem VdW Rheinland Westfalen e.V. statt. Vertreter aus der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft referierten vor rund 125 Teilnehmern über den praktischen Umgang mit politischen Rahmenbedingungen unter besonderer Berücksichtigung ihrer strategischen Ausrichtung. Im Anschluss diskutierten Abgeordnete des nordrhein-westfälischen Landtags mit Spitzenfunktionären der Wohnungswirtschaft über zukünftige Regulierungsmaßnahmen seitens der Politik und die besonderen Charakteristika der Wohnungsgenossenschaften. Insbesondere die notwendigen Rahmenbedingungen für eine Entspannung der Wohnungsmärkte in wachsenden Städten wurden thematisiert.

RA Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen e.V., eröffnete das Symposium und begrüßte die zahlreichen Gäste in Münster. In einem prägnanten Überblick zu den aktuellen Herausforderungen der Wohnungsunternehmen hob Rychter insbesondere die politischen Hemmnisse zur Bereitstellung preiswerten Wohnraums hervor. Vor allem die Ausweisung günstigen Baulandes sowie energetische Standards seien in Nordrhein-Westfalen zu thematisieren, eine bessere Abstimmung der politischen Ziele wünschenswert.

Diese Aussagen leiteten zu den Fachvorträgen über und vermittelten bereits einen ersten Eindruck des thematischen Spektrums für die anstehende Podiumsdiskussion.

In seinem Vortrag „Wohnungsgenossenschaften wirken bei der Stadtentwicklung mit – das Projekt Hertie-Haus“ stellte Andreas Zaremba, Vorstandsvorsitzender des Bauvereins zu Lünen, die Projektentwicklung des Umbaus des ehemaligen Hertie-Gebäudes in der Innenstadt von Lünen vor. Dieses herausfordernde Projekt, das von großer Bedeutung für die

Stadtentwicklung in Lünen ist, wurde durch ein Kamerateam begleitet, wodurch die Baufortschritte und die wachsende Begeisterung der Anwohner und Bürger eindrucksvoll dokumentiert werden konnten. Vor dem Hintergrund der geplanten Mischnutzung des Gebäudekomplexes durch Einzelhandelsflächen im Erdgeschoss und einer darüber liegenden Wohnbebauung bestanden besondere Anforderungen für den Rück- und Umbau der Immobilie. „Sowohl die Koordination der zahlreichen beteiligten Akteure, als auch die Kommunikation



RA Alexander Rychter, MA



Andreas Zaremba



Ralf Niedmers



Frank Esser



Reinhold Schmies



Sarah Philipp

mit der Stadt, der Politik und der Öffentlichkeit konnten nur gelingen, weil wir zu jeder Zeit die Gremien und Mitglieder unserer Genossenschaften hinter uns wussten. „Die Identifikation mit dem Standort Lünen, die wir durch dieses Projekt verdeutlicht haben, wird von unseren Mitgliedern mitgetragen und honoriert“, zog Zaremba ein positives Fazit.

Der anschließende Vortrag von Ralf Niedmers, Vorstandsmitglied der Wohnungsgenossenschaft Hamburg-Wandsbek von 1897 eG unter dem Titel „Wenn die Stadt den sozialen Wohnungsbau blockiert und wie eine Wohnungsgenossenschaft handeln kann – ein Erfahrungsbericht“ zeigte den anwesenden Teilnehmern mögliche Spannungsfelder und Konfliktpotenziale zwischen der strategischen

Planung einer Wohnungsgenossenschaft und den zuständigen politischen Entscheidungsträgern auf. Während sowohl in den strategischen Überlegungen der Wohnungsgenossenschaft als auch bei den Anwohnern eine klare Präferenz für einen Abriss mit anschließendem Neubau vorlag, wurde durch einzelne politische Vertreter eine Erhaltungswürdigkeit der bestehenden Immobilien postuliert. Obwohl die Grundlage dieser Erhaltungswürdigkeit durch ein bauhistorisches Gutachten widerlegt werden konnte und die Wohnungsgenossenschaft im weiteren Verlauf kompromissorientierte Umplanungen vornahm, konnte keine gemeinsame Lösung gefunden werden. „Als Wohnungsgenossenschaft haben wir seit Beginn der Planung transparent mit unseren Mitgliedern und anschließend

auch mit der Öffentlichkeit kommuniziert. In dem aktuellen Konflikt hilft uns die so entstandene Rückendeckung, um uns weiterhin für das beste Ergebnis für unsere Genossenschaft und den Stadtteil einzusetzen“, zeigte sich Niedmers zuversichtlich für den weiteren Planungsverlauf und gab eine Empfehlung für das Kommunikationsmanagement von Wohnungsgenossenschaften.

In dem folgenden Vortrag von Frank Esser, Vorstandsvorsitzender der Mülheimer Wohnungsbau eG wurden Möglichkeiten der internen Mietpreisgestaltung diskutiert. „Wir sind als Wohnungsgenossenschaft aktiv geworden, da wir passgenaue Zu- und Abschläge auf Mieten definieren wollten, um die Transparenz der Mietpreisgestaltung zu erhöhen. Die Vorhersehbarkeit zukünftiger Preis-



Holger Ellerbrock



Axel Gedaschko



Ulrich Bimberg



Arndt Klocke



Barbara Schmidt



Henning Rehbaum

entwicklungen ist durch die sorgfältige Kommunikation mit unseren Mitgliedern deutlich verbessert worden, sodass wir als ein verlässlicher Partner wahrgenommen werden“, zeigte sich Frank Esser sehr zufrieden mit den bisherigen Erfahrungen. Eine zusätzliche Verbesserung des genossenschaftsinternen Mietkonzeptes konnte durch die detaillierte Erweiterung des kommunalen Mietspiegels der Stadt Mühlheim erreicht werden, wodurch insbesondere die individuelle Berücksichtigung von Lärmbelastigung ermöglicht wurde. Grundsätzlich wurde in dem facettenreichen Vortrag deutlich, dass Wohnungsgenossenschaften vor dem Hintergrund ihrer Mitgliederorientierung über eine ausreichende Anzahl an Instrumenten verfügen, um Mietpreise zielgerecht zu steuern. Im Anschluss referierte Reinhold Schmies, Leiter der technischen Abteilung der Gemeinnützigen Wohnungs-Genossenschaft 1897 Köln rrh. eG, über Potenziale innovativer Energiesysteme für Wohnungsgenossenschaften. Im Zentrum des Vortrages stand die Analyse einer photovoltaisch gespeisten Wärmepumpe, die ein energetisch autarkes Wohnen ermöglichen kann. „Wir haben uns vorgenommen, die bestehenden politi-

schen Ziele der Klimapolitik durch unser Handeln als Wohnungsgenossenschaft zu unterstützen und damit gleichzeitig einen nachhaltigen Mehrwert für unsere Genossenschaftsmitglieder zu schaffen“, fasste Schmies die strategische Ausrichtung zusammen. Bereits 80 % des Altbestandes der Wohnungsgenossenschaft sind seit 2004 energetisch saniert worden und mit der innovativen Kombination dezentraler, regenerativer Energien wird ein alternativer Weg zum Passivhaus ermöglicht. Im Zentrum dieser Absicht steht ein Eisspeichersystem, welches nicht genutzten Strom aus Photovoltaik-Anlagen über einen Energiemanager speichert und dem Haushalt nach Sonnenuntergang zuführt. Partiiell kann durch dieses System bereits eine vollständige Energieautarkie hergestellt werden, wobei die Entwicklung leistungsstärkerer Batterien eine langfristige Speicherung ermöglichen könnte. Auf die praxisorientierten Berichte aus den Genossenschaften folgte eine Podiumsdiskussion, in der Vertreter der Wohnungswirtschaft ihre Erwartungen an Mitglieder des nordrhein-westfälischen Landtags formulierten. Ulrich Bimberg, Präsident des VdW Rheinland Westfalen und Vorstands-

vorsitzender des Spar- und Bauvereins Solingen, verdeutlichte den anwesenden Politikern die soziale, ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit, mit der Wohnungsgenossenschaften bereits aktuell politische Zielstellungen wie z. B. bezahlbaren Wohnraum verfolgen. Darüber hinaus wurde insbesondere die Einführung einer Gemeinnützigkeit von Wohnbauunternehmen sowohl von Ulrich Bimberg, als auch vom Präsidenten des GdW, Axel Gedaschko, vehement abgelehnt. Priorität der wohnungspolitischen Ziele müssten zudem eine Reduzierung der anwachsenden Normen und Verordnungen in der Immobilienbranche sowie eine ausreichende Aktivierung von Bauland in wachsenden Regionen sein. In der folgenden Diskussion wurden die unterschiedlichen politischen Positionen der Landtagsfraktion deutlich erkennbar. Sarah Phillip und Arndt Klocke beschrieben die Weiterführung der Fördermittel für sozialen Wohnbau, einen Quartiersansatz der Stadtentwicklung und eine engere Verzahnung von Wohnen und Arbeiten als Säulen der wohnungspolitischen Strategien der aktuellen Regierungsparteien in Nordrhein-Westfalen. Barbara Schmidt von der Linkspartei erweiterte diese Posi-



Prof. Dr. Theresia Theurl

tionen zusätzlich um die Forderung, durch eine Erhöhung öffentlichen Eigentums mehr sozialen Wohnraum zu schaffen. Demgegenüber erteilte Henning Rehbaum als Vertreter der CDU-Landtagsfraktion allen politischen Vorhaben eine Absage, die zu einer weiteren Verteuerung des Wohnungsbaus führen. Insbesondere eine Aussetzung der Energieeinsparverordnung (EnEV), eine Beschleunigung und Digitalisierung der Baugenehmigungsverfahren sowie eine Verbesserung der Flächenverfügbarkeit seien zeitnah zu realisieren. Zudem warnte Holger Ellerbrock von der FDP vor einer zu detaillierten Regulierung der Immobilienbranche und warb stattdessen für eine Anpassung des Landesentwicklungsplans sowie attraktive Abschreibungsraten, um private Investitionen zu steigern. Abschließend sprachen sich alle Podiumsteilnehmer aus Politik und Wohnungswirtschaft dafür aus, einen einheitlichen Politikansatz zu finden, der wohnbau- und infrastrukturpolitische Anforderungen berücksichtigt. Alle Teilnehmer der Diskussion bekannten sich zu einer Fortführung des bewährten Dialogs zwischen Politik und Wohnungswirtschaft in allen wohnungspolitischen Fragen. Somit konn-

te die Diskussion von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl zu einem zielführenden Abschluss gebracht werden, welcher nahtlos zu ihrem Vortrag überleitete.

Dieser verdeutlichte die Potenziale und Herausforderungen für Wohnungsgenossenschaften in der Kommunikation mit der Politik. Vor dem Hintergrund vielfältiger Anforderungen an die Kommunikation von Wohnungsgenossenschaften sowohl mit der Öffentlichkeit als auch mit den Genossenschaftsmitgliedern konnte Prof. Theurl den Teilnehmern die Bedeutung einer zielgruppenorientierten Kommunikationsstrategie verdeutlichen. Insbesondere der Abbau spezifischer Informationsasymmetrien zwischen Wohnungsgenossenschaften und Politik bedarf eines kontinuierlichen Austausches, wobei Kommunikationsstrategien grundsätzlich aus der Perspektive des Informationsempfängers entwickelt werden sollten, um strategisch wichtige Botschaften nachhaltig zu platzieren. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Rahmenbedingungen für Wohnungsgenossenschaften durch demographischen Wandel, Migrationsbewegungen oder anspruchsvolle Stadtentwicklung in urbanen Regionen gewinnt eine effiziente Kommunikation mit der Politik auch für Wohnungsgenossenschaften weiter an Bedeutung. Während der Abbau bestehender Informationsasymmetrien auf bundes- oder landespolitischer Ebene durch die Verbände der Wohnungswirtschaft erfolgt, gilt es auch lokale Entwicklungen und Projekte sowohl an die Mitglieder als auch an die Öffentlich-

keit und die Politik zu kommunizieren. Dabei können Wohnungsgenossenschaften auf Eigenschaften verweisen, die sie für die Politik zu einem attraktiven Gesprächspartner machen. Durch ihre lokale Bindung übernehmen Wohnungsgenossenschaften häufig Verantwortung, wie es bei in- und ausländischen Investoren nicht zu erwarten wäre. Insbesondere in Fragen der Quartiers- und Stadtentwicklung oder der städtischen Sozialpolitik können Wohnungsgenossenschaften Partner der Kommunen sein, wenn diese um die besonderen Eigenschaften der Genossenschaften wissen.

Abschließend konnte Prof. Theurl ein positives Fazit des 29. Symposium „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ ziehen, da auf der Grundlage praktischer Beispiele vielseitige Anforderungen, aber auch Lösungsansätze für die Kommunikation zwischen Genossenschaften und Politik deutlich gemacht werden konnten. *Das nächste Symposium für Wohnungsgenossenschaften findet am 19. Oktober 2017 in Münster statt.*

---

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

---

## Digitalisierung – Vom Schlagwort zur Umsetzung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe

*23. Januar 2017, Aula im Schloss der Universität Münster*

Der Leitgedanke der 26. Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ könnte vom Satz Bill Gates „Banking is necessary, banks are not“ motiviert sein. Er dokumentierte bereits 1994 seine Auffassung zur Bank der Zukunft und spielte darauf an, dass Bankfilialen im Laufe der Zeit durch das Online Banking ersetzt würden. Diese Einschätzung hat sich weiter verbreitet und derzeit sehen viele Beobachter die Digitalisierung als Bedrohung. Statt in Angststarre zu verfallen, sollte sie jedoch als Chance und Treiber für Innovationen aktiv angegangen werden. Daher war es der Kerngedanke der Veranstaltung „Digitalisierung – Vom Schlagwort zur Umsetzung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe“ konkrete Beispiele für bereits entwickelte Lösungen aufzuzeigen und ihre Umsetzung in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu demonstrieren. So waren der Einladung des Instituts für Genossenschaftswesen, unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl, knapp 350 Teilnehmer gefolgt.

Dr. Andreas Zubrod, Vorstand der Union Asset Management Holding AG, eröffnete die Veranstaltung mit einem Vortrag zum hauseigenen FinTech namens VisualVest, welches zur Gruppe der Robo Advisor gehört. VisualVest ist ein Onlineportal, durch das die private Geldanlage einfach und standardisiert von zu Hause aus durchgeführt werden kann. Damit präsentierte Dr. Zubrod konkret eine Lösung, wie die Digitalisierung als Chance innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe umgesetzt werden kann. Er legte den Prozess der Entstehung des Robo Advisors dar. Es hat sich gezeigt, dass VisualVest im Vergleich zu anderen Robo-Advisoren vergleichbare Renditen liefert. Dr. Zubrod leitete daraus ab, dass etablierte Unternehmen durch die richtige Vorgehensweise das „Beste aus zwei Welten“ – der Online- und der realen Welt – vereinen können.

Damit ein solches Produkt jedoch zum Erfolg wird, ist es zwingend notwendig, dass Vertrauen der Kunden in die Marke geschaffen wird. Da Genossenschaftsbanken dieses Vertrauen genießen, besteht hier ein erheblicher Vorteil gegenüber anderen Robo Advisors. In Bezug auf mögliche Weiterentwicklungen und Marktveränderungen im Bereich der Robo Advisor prognostizierte er, dass es zu einer starken Konsolidierung hinsichtlich ihrer Anzahl kommen wird und sich Robo-Technologien am Beraterarbeitsplatz verbreiten werden, wodurch Berater vor Ort ihren Fokus vermehrt auf eine übergreifende Finanzplanung richten können.

Daran anknüpfend referierte Thomas Ullrich, Vorstand der DZ BANK AG, über das allgemeine Innovationsmanagement im Finanzbereich und insb. in der DZ BANK-Gruppe. Er sieht, wie Dr. Zubrod, in der Digitalisierung

große Chancen für die Genossenschaftliche FinanzGruppe. Grund hierfür ist, dass FinTechs einen innovativen Treiber für nachhaltigen Erfolg darstellen, von denen es Erhebliches zu lernen gilt. Es sind in nahezu allen Geschäftsbereichen und auf allen Wertschöpfungsstufen bereits FinTechs vorhanden. Diese haben die Bedürfnisse der Bankkunden bedeutend verändert. Die größten FinTechs seien aber auf dem amerikanischen Markt tätig und weisen im globalen Vergleich zu Banken einen eher geringen Umsatz aus. Da die größten FinTechs jedoch sehr hohe Unternehmenswerte aufweisen, wird für sie zukünftig ein hohes Wachstum erwartet. Weiterhin zeigte Herr Ullrich, wie die Genossenschaftliche FinanzGruppe speziell ihr Innovationsmanagement ausgestaltet hat, die Impulse der FinTechs sowie der Kundenwünsche berücksichtigen möchte und wie der In-



novationsmanagement-Prozess zukünftig ausgestaltet sein soll. Zusätzlich zu den bereits heute ergriffenen Maßnahmen wird ein „Innovation LAB“ umgesetzt werden, an dem auch Kunden beteiligt sein werden. Thomas Ullrich betonte, dass die Genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt bereits sehr gut aufgestellt sei und innovativ agiere.

Leonhard Zintl, Vorstand der Volksbank Mittweida eG, stellte klar, dass die aktuellen Facetten des Marktes als Herausforderung zu akzeptieren und offensiv mit einer klaren Idee anzugehen sind. In einem sich schnell verändernden Markt liegt seiner Ansicht nach der größte Handlungsbedarf im Wandel ineffizienter Prozesse. Um sich dieser Situation zu stellen, verlangt er eine klare Fokussierung auf die Entwicklung von Lösungen. Strategisch sieht er den Kern in der Ausrichtung auf den Kunden und darin, für das jeweilige Mitglied der Genos-

senschaft einen Nutzen zu stiften, wie es im §1 GenG festgeschrieben ist. Es gilt geschäftliche Stabilität zu schaffen, Marktchancen wahrzunehmen und nicht vor großen Veränderungen zurückzuschrecken, sondern diese aktiv voranzutreiben. Zintl betonte die Kultur als wichtigen Faktor: Hier bestünde eine besondere Bedeutung von Vertrauens- und Leistungskulturen. Zusätzlich geht es auch darum, Kleinigkeiten anzugehen. Ziel ist es dabei, zu in Echtzeit verlaufenden „One and Done“-Prozessen zu gelangen, welche keinerlei Medienbrüche mehr beinhalten und automatisch weiterverlaufen (z. B. ein elektronisches Postfach). Er regt an, neue Themen zu beachten, mit Vorhandenem zu agieren, konsequent zu sein und sich für Kunden und Mitglieder i. S. genossenschaftlicher Werte einzubringen.

Auch Dr. Ralf Kölbach, Vorstand der Westerwald Bank eG Volks- und

Raiffeisenbank, sieht die Digitalisierung als eine Gegebenheit des heutigen Marktes. Er zeigte den Erfolgsweg seiner Bank auf und kennzeichnet ihn durch ein Erfolgsdreieck mit drei Kernaspekten. Erstens versteht er dabei unter „Windmühlen“ die Nutzung der Veränderungen, statt sich davon abzugrenzen, zweitens unter „Kooperation“ z. B. mit FinTechs zusammenzuarbeiten oder sogar selbst das eigene Geschäftsmodell umzuwälzen und dies nicht der Konkurrenz zu überlassen. Drittens stellte er unter „Befähigung“ die Ausbildung einer starken (digitalen) Omni-Kanal-Fähigkeit (Fähigkeit alle Kundenkanäle zu betreiben) bei den Mitarbeitern in den Mittelpunkt. Als Digitalisierungsaspekte seiner Bank hob er die Online-Legitimation, Videoberatung, Abschlussstrecken im Web 1.0 sowie die Themen von Social Media / Web 2.0 und eine bankeigene App in den Vordergrund. So erklärte er am Bei-



v.l.n.r.: Dr. Ralf Kölbach, Andreas Banger, Leonhard Zintl, Thomas Ullrich, Prof. Dr. Theresia Theurl, Heiko Frohnwieser, Helmut Gawlik

spiel dieser App, wie Digitalisierung als Vernetzungsplattform wirken kann. Trotz technisch-digitaler Aspekte verlangte Dr. Ralf Kölbach, die Filiale als Ort der persönlichen Begegnung zu erhalten. So ist für ihn Digitalisierung vor allem für flächenmäßig große Banken eine Chance, genossenschaftliche Förderung zu betreiben. Auch wenn digitale Investitionen hier keineswegs sichere Erfolge versprechen, wäre deren Ausbleiben wohl der Ruin einer Bank.

Die Podiumsdiskussion unter dem Thema „Digitalisierung – Keine Bedrohung, sondern eine Chance“ zeigte einen intensiv geführten Austausch unter Moderation von Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl. Heiko Frohnwieser, Vorstand der Raiffeisenbank Oldenburg eG, bewertete die Digitalisierung als Risiko und sieht die Herausforderungen darin, das beratungsbasierte Geschäftsmodell an die Digitalisierung anzupassen. Andreas Banger, Vorstand der Volksbank Gronau-Ahaus eG, betonte zudem Herausforderungen in der Kunden-Bank-Beziehung. Den Auslöser sich mit digitalen Konzepten zu beschäftigen, sah Dr. Ralf Kölbach darin, die Überlebensfähigkeit der Bank nachhaltig zu bewahren und ihr Geschäftsmodell zu transformieren, jedoch den genossenschaftlichen Kern zu erhalten. Als Beginn der Umsetzung großflächiger Digitalisierungsmaßnahmen in der FinanzGruppe kennzeichnete Helmut Gawlik, Geschäftsführer der VR-NetWorld GmbH, den Start der Kampagne „Kundenfokus 2015“, kritisierte aber zugleich die Umsetzungen. Er fordert, die Banken stärker zu beglei-

ten und deren Strukturen ggfs. deutlicher zu hinterfragen. Die Digitalisierung kann laut Andreas Banger das ureigene genossenschaftliche Geschäftsmodell stärken, sofern Veränderungsbereitschaft besteht. Bei neuen Kommunikationskanälen bleibt für Helmut Gawlik die Bank immer noch im Kundenkontakt und kann diese zum Erhalt der Kundenbeziehung nutzen. Dr. Ralf Kölbach berichtete, dass z. B. die App seiner Bank die Menschen zusätzlich vernetzen kann, wodurch der Genossenschaftsgedanke gefördert werden könnte. Als relevante Digitalisierungsaspekte sah Heiko Frohnwieser das Thema Kommunikation sowie den Fokus auf digitale Prozesse und digitale Kommunikation. Er betonte aber weiterhin einen Kunden-Mehrwert in der auf Vertrauen basierenden Beratung. Auch wenn Helmut Gawlik in der dezentralen und zeitgleichen gruppeninternen Entwicklung von Innovationen nicht die Gefahr von Parallelentwicklungen sieht, mahnte er die Zielrichtung erfolgter Investitionen und deren verbindliche Umsetzung an. Auch Heiko Frohnwieser sah die Verbindlichkeit in der Umsetzung als Voraussetzung, um Skalenerträge zu heben, verlangte jedoch, dass neue Prozesse klar an den Primärbanken ausgerichtet und in der Gruppe abgestimmt sein müssen. Andreas Banger forderte zudem, die Kultur innerhalb der Gruppe so zu verändern, dass die bestehenden Ideen auch mutig angegangen werden. Die digitale Bankstrategie muss laut Dr. Ralf Kölbach weiterhin genossenschaftlich sein, jedoch auch das Testen von neuen Lö-

sungen erlauben, was für Banker schwierig sei, bei Genossenschaften jedoch in der DNA liegt. Wortmeldungen aus dem Publikum betonten sowohl bestehende Umsetzungsprobleme wie auch eine zu optimierende Fehlerkultur in der FinanzGruppe, mit deren Hilfe neue Innovationen einfacher zu verwirklichen wären. In einer Schlussrunde sahen die Diskutanten die größten Chancen durch die Digitalisierung für Genossenschaftsbanken überwiegend darin, mit den genossenschaftlichen Werten sehr nah am Mitglied zu sein und die bankeigenen Prozesse weiter optimieren zu können.

*Die nächste Veranstaltung „Wissenschaft und Praxis im Gespräch“ hat am 19. Juni 2017 stattgefunden. Über sie wird im nächsten IfG-Newsletter berichtet.*

---

☎ Christian Golnik  
Benedikt Lenz  
☎ (0251) 83-2 28 00  
✉ benedikt.lenz@  
ifg-muenster.de

---

## 15. Alumni-Treffen

*Am 24. und 25. März 2017 in Münster*

Mehr als 60 aktuelle und ehemalige Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen und ehemalige Studierende des Fachs Unternehmenskooperation waren der Einladung von Prof. Dr. Theresia Theurl zum 15. Jubiläum des Alumni-Treffens nach Münster gefolgt. Insgesamt verbrachten sie zwei interessante und abwechslungsreiche Tage im Kreis der ehemaligen Kollegen und Kommilitonen.

Nachdem sich alle IfG-Alumni kurz vorgestellt haben, eröffnete Prof. Theurl die Veranstaltung am Freitagnachmittag mit einem Bericht über die aktuellen Forschungsaktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen. Insbesondere berichtete sie dabei über erfolgreich abgeschlossene Promotionsprojekte sowie über die Veröffentlichung einer Fülle von Forschungsergebnissen in den Publikationsreihen des Instituts. Einen besonderen Moment ihrer Eröffnungsrede nahm die Erstvorführung des IfG-Imagefilms ein.

Der Einstieg in die Vortragsreihe erfolgte durch Prof. Dr. Andreas Löschel, der über den aktuellen Stand der Energiewende sowie über die aktuellen Herausforderungen referierte.

In seinem Vortrag beschrieb Prof. Löschel zunächst die wichtigsten Ziele, die mit der Energiewende angestrebt werden sollen. Anhand von Kennzahlen zeigte er auf, ob sie bis zum jetzigen Zeitpunkt bereits erreicht wurden oder nicht. Löschel berichtete über den fünften Monitoring-Bericht zur Energiewende, welchen er als Vorsitzender der unabhängigen Expertenkommission zum Monitoring-Prozess „Energie der Zukunft“ initiierte. Seiner Einschätzung nach sei bei der Erreichung der Energiewendeziele ein gemischtes Ergebnis auszumachen. Während ein positiver Trend im Bereich der erneuerbaren Energien festzustellen sei, zeige sich eine unbefriedigende Entwicklung bei der Verbesserung der Energieeffizienz sowie

beim Ausstoß von Treibhausgasen. Speziell bei Letzterem müsse eine Verdreifachung der Einsparungen vorgenommen werden, so Löschel, um die Klimaziele noch erreichen zu können. Im Anschluss daran richtete er seinen Blick auf den Preis der Energiewende und ging speziell auf die Belastung der Haushalte und der Unternehmen ein. So stellte er fest, dass die Energiewende sehr teuer sei und auch unintendierte Folgen nach sich ziehe. Vor allem Haushalte mit niedrigem Einkommen seien von der Energiewende besonders stark betroffen, da sie relativ zu ihrem verfügbaren Einkommen mehr für Strom zahlen müssen als besserverdienende Haushalte. Für Unternehmen sei dagegen ein erfreuliches Ergebnis aus-





Prof. Dr. Andreas Löschel

zumachen. Trotz erhöhter Kosten, die im Zuge der Energiewende anfallen, seien deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig, da sie aufgrund ihrer Innovationskraft besonders energieeffizient seien. Abschließend beschrieb Prof. Löschel die aktuellen Herausforderungen der Energiewende. Unter anderem thematisierte er dabei, wie man erneuerbare Energien besser ausnutzen und wie man sie flexibler gestalten könne. Zusätzlich ging er der Frage nach, ob und wie die Energienachfrage besser gesteuert werden kann.

Den Abschluss des ersten Tages bildete das gemeinsame Abendessen im Restaurant „Silberner Löffel“. In entspannter Runde nutzten die IfG-Alumni die Gelegenheit zum informellen Erfahrungsaustausch. Einige fachliche und andere Diskussionen endeten erst am frühen Morgen.



Trotzdem fanden sich die Teilnehmer pünktlich und interessiert zum zweiten Teil der Vortragsreihe ein.

Zu Beginn des zweiten Tages referierte Dr. Christoph Heller über die ak-

tuellen Herausforderungen für das Management von Krankenhäusern. Dabei stellte er zunächst das St. Vinzenz Hospital Dinslaken vor, dessen Geschäftsführer er ist. Im Anschluss daran befasste er sich mit Fragen rund ums Krankenhaus und stellte dabei verschiedene Entwicklungen in der Krankenhausversorgung vor. Danach



Dr. Christoph Heller

erläuterte er, wie sich Krankenhäuser finanzieren. Dabei verglich er die Rahmenbedingungen vor und nach der Einführung des DRG-Systems im Jahre 2003. Während vor 2003 der Trend darin bestand, die Patienten möglichst lange im Krankenhaus zu behandeln, wurde die durchschnittliche Verweildauer nach 2003 immer weiter reduziert. Zudem referierte Dr. Heller über das Qualitätsmanagement im Krankenhaus sowie über ethische Fragestellungen, bevor er auf die besonderen Eigenschaften eines guten Krankenhausmanagements 2.0 einging.

Den Abschluss des 15. Alumni-Treffens bildete der Vortrag der IfG-Mitarbeiterin Silvia Kleene. Sie berichtete über ihr Forschungsprojekt, in dem sie sich mit der strategischen Ausrichtung von Energiegenossenschaften unter besonderer Berücksichtigung der Erwartungen der Mitglieder auseinandersetzte. Dafür wurde eine Befragung der Mitglieder von Energiegenossenschaften des Verbandsgebietes des RWGV durchgeführt, deren



M.Sc. Silvia Kleene

Ergebnisse Silvia Kleene vorstellte. Dabei zeigt sich, dass die Mitglieder eine Ausweitung des Tätigkeitsfeldes ihrer Energiegenossenschaft auf das Angebot von Stromlieferverträgen für durchaus sinnvoll halten. Gleichzeitig haben die Faktoren, die in Verbindung mit Investitionen in neue Energieprojekte bzw. in die Ausweitung des Geschäftsfeldes stehen, eine hohe Bedeutung für den MemberValue der Energiegenossenschaften. Für die strategische Ausrichtung der Energiegenossenschaften sind die Mitgliederinteressen von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass den Mitgliedern die notwendigen Informationen bezüglich der Tätigkeit der Energiegenossenschaft und der Mitwirkungsmöglichkeiten vorliegen.

Im Anschluss an die beiden Präsentationen des zweiten Veranstaltungstages wurde die Diskussion über deren Inhalte und andere Themen von den IfG-Alumni angeregt fortgesetzt. Das 16. Alumni-Treffen wird am 16. und 17. März 2018 stattfinden.

---

☎ Carsten Elges  
☎ (0251) 83-2 29 95  
✉ carsten.elges@ifg-muenster.de

---

## IfG-Kennenlernabend am 27.04.2017

*Was keine Pause kennt, ist nicht dauerhaft*

Die ersten Reihen „sicherheitshalber“ frei, leises Tuscheln zwischen den Studierenden, neunzig vollkommen durchstrukturierte Minuten – Vorlesung – so oder so ähnlich lernen die meisten Studierenden an der Universität ihre Professoren kennen. Professorin Theurl verfolgt seit Jahren einen anderen Ansatz.

Auch in diesem Frühjahr führte das Institut für Genossenschaftswesen deshalb die lang gepflegte Tradition fort und veranstaltete am 27.04.2017 seinen nunmehr 32. Kennenlernabend. Nachdem es im vorherigen Se-

zahlreiche Studierende des Fachbereichs und eröffnete nach einer kurzen Rede den Abend.

In angenehmer und ungezwungener Atmosphäre nutzten die Gäste die Gelegenheit Professorin und Lehrstuhl

Buffet aus Pizza und verschiedenen Salaten geboten. Sie schufen so das perfekte Umfeld für einen rundum gelungenen Abend.

Der große Zuspruch der Veranstaltung und das durchweg positive Feedback



einmal direkt kennenzulernen und mehr über das Lehrangebot und die Arbeit des Instituts zu erfahren. Viele kamen mit konkreten Fragen zu Vorlesungen, Seminaren oder aktuellen Themen und das Team um Professorin Theurl stand Rede und Antwort, denn auch von Institutsseite wird die Veranstaltung in lockerem Rahmen geschätzt.

Dass die einmalige Unterbrechung im vergangenen Semester diesem Ansatz in keiner Weise schadete, zeigte sich nicht nur in der großen Zahl an Besuchern, sondern auch im reibungslosen Ablauf des Abends. Die Wissenschaftlichen und Studentischen Mitarbeiter des Instituts hatten im Vorfeld ausreichend kalte Getränke und Snacks besorgt und den Gästen ein



mester aufgrund von Umbauarbeiten am Institut erstmalig zu einem Aussetzen der Veranstaltung kam, folgten wieder einmal zahlreiche Studierende der Einladung von Institutsdirektorin Professorin Theresia Theurl, die ihre Gäste ab 19 Uhr persönlich bei Sekt und Orangensaft in den Fluren des Instituts empfing.

Nachdem sich die Räumlichkeiten schnell gefüllt hatten ergriff Professorin Theurl das Wort. Sie begrüßte

zeigten wieder einmal, dass diese Tradition des Kennenlernabends eine ist, an der es sich festzuhalten lohnt. Daher ist es schon längst beschlossene Sache, die Tradition auch im kommenden Semester fortzuführen!

➔ Sönke Behrens

☎ (0251) 83-2 28 03

✉ 06lit@

ifg-muenster.de

## WiWi-Cup 2017

### *Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät*

Zum 27. Mal fand das traditionsreiche Fußballturnier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der WWU statt. In diesem Jahr schickte das IfG zusammen mit den weiteren Lehrstühlen am CAWM zwei schlagkräftige Mannschaften in das mit 24 Teams besetzte Turnier. Die Teams waren mit den Namen „FC Angewandte Fussballforschung 09“ und „FC Angewandte Spielpraxis 09“ vertreten und mussten sich jeweils in einer starken Vorrundengruppe behaupten.

In der Gruppenphase konnte „FC Angewandte Fussballforschung 09“ sämtliche Partien gewinnen. Souverän setzte sich das Team gegen „Momentus Münster“, „SG Auswärts sind wir sozial“, „Team BDV“ und „Aluminium Münster“ durch. Unsere zweite Mannschaft „FC Angewandte Spielpraxis 09“ musste sich mit den Teams „1. VFE Lage“, „Fachschaft WiWi“, „Benfica LissaSOM“ und „Crystal Mett“ messen und verzeichnete dabei zwei Remis sowie zwei Niederlagen. Als Gruppenerster bzw. -vierter qualifizierten sich beide Teams dann aber für die K.O.-Phase des Turniers. Hier traf „FC Angewandte Fussballforschung 09“ auf „MTPower“ und „FC Angewandte Spielpraxis 09“ auf „Münsteraner Börsenbalett“. Nach einem ausgeglichenen Achtelfinal-



Spannende Zweikämpfe...

spiel mit etwas mehr Chancen auf der Seite von „FC Angewandte Fussballforschung 09“, musste das 9-Meter-Schießen über den Einzug in die nächste Runde entscheiden. Leider war das Glück nicht auf der Seite des CAWM und unsere Mannschaft verlor das Elfmeterschießen gegen

den späteren Turniersieger „MTPower“. Später wurde klar, dass dieses Achtelfinale damit als das „vorgezogene Finale“ des Turniers gewertet werden konnte. Auch das Team „FC Angewandte Spielpraxis 09“ unterlag mit 0:3 deutlich, sodass beide Mannschaften bereits im Achtelfinale ausgeschieden.

Am Abend wurde dieser erlebnisreiche Fußballtag mit einer feierlichen Siegerehrung und einer anschließenden Veranstaltung abgerundet.



... und ausgeprägter Teamgeist

---

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

---

# Vorträge

## Theresia Theurl

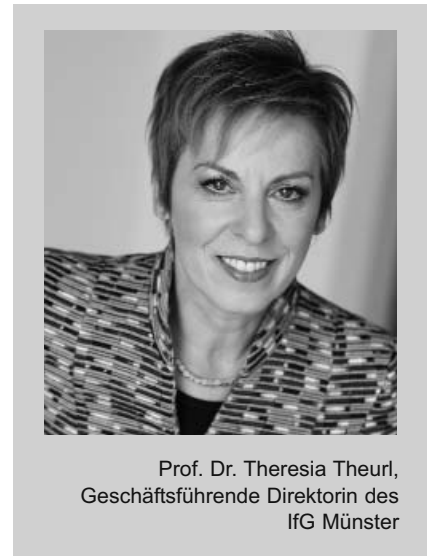
*Erhöht die gemeinsame Nutzung von Ressourcen unseren Wohlstand?  
Chancen und Herausforderungen der Sharing Economy\**

Aktivitäten der Sharing Economy rufen großes Interesse hervor. Ihre Einordnung und Einschätzung sind bisher jedoch keinesfalls eindeutig und abschließend. Es ist weder davon auszugehen, dass alle bisherigen ökonomischen Erkenntnisse revolutioniert werden noch sind alle Facetten der Sharing Economy völlig neu und nie dagewesen. Es ist davon auszugehen, dass mit ihr sowohl Chancen als auch Risiken, Verheißungen und Ernüchterungen verbunden sind.

Hier soll auf bislang vermutete oder plausible Wirkungen der Sharing Economy sowie auf einige wesentliche ökonomische Merkmale eingegangen werden, ohne dass Definitionen, Abgrenzungen und Kategorisierungen sowie diverse Geschäftsmodelle thematisiert werden (vgl. zu diesen hier ausgeblendeten Aspekten „Das aktuelle Stichwort“, in IfG-Newsletter, 2/2014, 69-72). Ein wichtiger ökonomischer Aspekt ist die Frage, ob durch die Sharing Economy neue Märkte entstehen. Plattformen erlauben den Markteintritt von Privaten, was ein steigendes Angebot und durch die wachsenden Kapazitäten sinkende Preise bewirken kann. In dieser Entwicklung erfüllen Menschen eine Doppelfunktion als Konsument und Produzent (Prosumer) in den betroffenen Produktionssegmenten. Dies ist eine der Herausforderungen für bestehende Regulierungen. Die Sharing Economy schafft daher im Ergebnis keinen neuen Markt, es treten vielmehr neue Marktteilnehmer auf bestehenden Märkten auf.

### Effizienzeffekte

Viele und widersprüchliche Wirkungen der Sharing Economy werden erwartet und es liegt nahe, diese zu differenzieren und zu strukturieren. Im Mittelpunkt stehen kurz- und langfristige Effizienzeffekte. Kurzfristig können positive Wohlfahrtsgewinne durch zusätzliche Optionen für Anbieter, Nachfrager und Plattformen sowie die Ausweitung des Transaktionsvolumens erwartet werden, wodurch eine effizientere Nutzung verfügbarer Ressourcen und eine Steigerung des Auslastungsgrades möglich werden. Dazu kommen die Effizienzgewinne durch die Nutzung digitaler Plattformen und der stark gesunkenen Informations- und Transaktionskosten. Im Ergebnis kann von einer Verbesserung der Marktpreisgestaltung ausgegangen werden. Langfristig ist damit allerdings eine Veränderung von Anreizen verbunden. Auf einzelwirtschaftliche Entscheidungen über Kauf oder temporäre Nutzung folgen Reaktionen der Hersteller dauerhafter Güter in ihrer Preis- und/oder Quali-



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

tätspolitik. Auch die Lebensdauer der Produkte, Ausstattung der Güter und ihre Widmung (z.B. bei Wohnungen) kann sich verändern.

### Externalitäten

Dazu kommen Auswirkungen auf Märkten für Substitutions- und Komplementärgüter. Zusätzlich sind externe Effekte zu berücksichtigen. Bekannte Beispiele für negative Externalitäten können identifiziert werden, z. B. die Substitution des öffentlichen Nahverkehrs und von Fahrradfahrten

durch Fahrten mit Share-Taxis, wo durch Verkehrsdichte und Unfälle steigen können, ebenso eine Zunahme der Umweltbelastung. Ein häufiger Wechsel der Wohnungsnutzer kann andere Hausbewohner über unterschiedliche Kanäle beeinträchtigen. Doch auch positive externe Effekte sind denkbar. Bei den Share-Taxifahrten kann dies eine Verringerung des Parkplatzproblems sowie von Verkehrsunfällen sein. Das temporäre Wohnungssharing kann mit neuen Kontaktmöglichkeiten verbunden sein. Die allokativen Wirkungen hängen von vielen Faktoren ab. Bisher fehlt jedoch belastbare Empirie, um konkretere Aussagen auch begründen zu können.

### Ressourcenschonung

Dass eine bessere Auslastung bestehender Kapazitäten zu einer Ressourcenschonung führt, ist naheliegend. Doch in einer Lebenszyklusbetrachtung kommt es zu einem positiven Effekt nur dann, wenn das Gut alternativ zu einem Zeitpunkt entsorgt würde, in dem es noch nutzbar ist. Es ist also nicht auszuschließen, dass Sharing nur zu einer zeitlichen Verlagerung der Abnutzung führt. Zusätzlich ist

die Abnutzung bei einer verstärkten Nutzung zu berücksichtigen. Manche Kapazitäten werden zudem für den Bedarf in Spitzenzeiten vorgehalten und sind daher notwendigerweise lange unterausgelastet. Die Sharing Economy kann unter Umständen zusätzliche Kapazitäten für Phasen mit Spitzenlasten zur Verfügung stellen, wodurch es zu Lastverlagerungen kommen kann. Insgesamt kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass die zusätzliche preisinduzierte Nachfrage den Ressourcenverbrauch erhöht und Reboundeffekte entstehen.

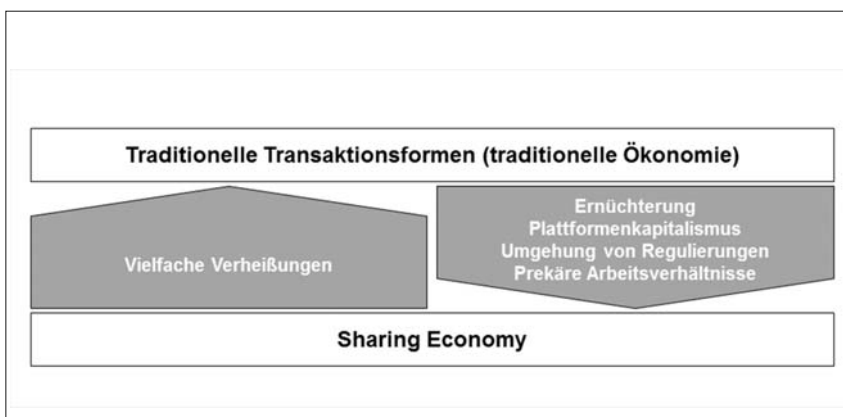
### Distributive Wirkungen

Aus den bisher vorliegenden Erfahrungen sind auch die Verteilungseffekte nicht abschließend zu beurteilen. Es entsteht Konkurrenz zu Angeboten der traditionellen Unternehmen in den betroffenen Wirtschaftsbereichen, die zur Umverteilung von Einkommen und Renten führen kann. Eine Bewertung dieser Effekte sollte davon abhängen, ob dies regulierungs- oder innovationsbedingt erfolgt. Zusätzlich kann es zu einer Umverteilung von Unternehmen zu Privatpersonen kommen, wenn diese

kommerziell tätig werden, aber nicht als gewerbliche Anbieter eingeordnet werden. Solche distributiven Effekte können auch durch eine Umgehung von Steuertatbeständen für Unternehmen durch Privatpersonen erfolgen, die zu einer Verringerung der Steuerbasis führen kann. Schließlich sind die Umverteilungseffekte von den Nutzern der Plattform zu den Anbietern der Plattform im Auge zu behalten.

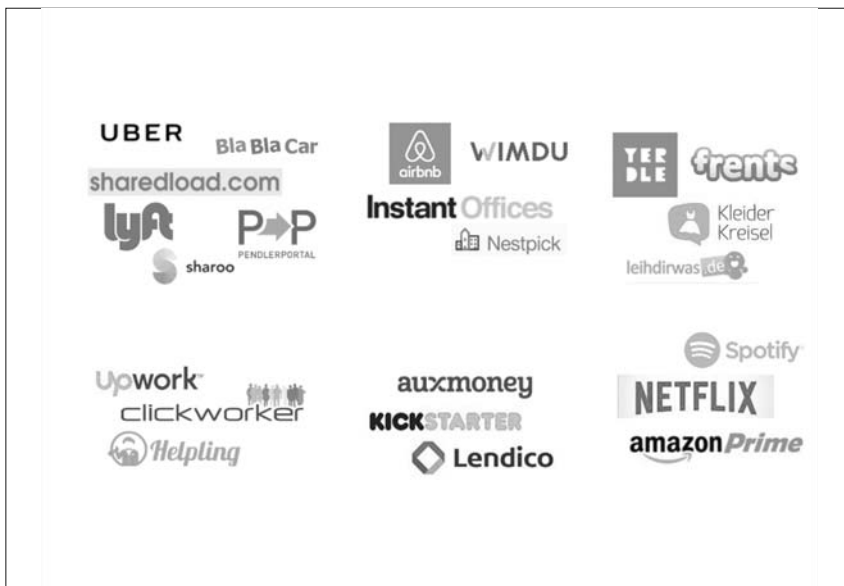
### Kollateraleffekte

In zahlreichen Untersuchungen werden Kollateraleffekte hervorgehoben, deren Auftreten und Wirkungen jedoch bislang nicht belastbar behauptet werden können. Können in der und durch die Sharing Economy soziale Beziehungen aufgebaut werden oder kommt es vielmehr zu deren Kommerzialisierung? Unklar muss bislang auch bleiben, wie sich unschärfere Grenzen zwischen Aktivitäten der Freizeit, Erwerbstätigkeit und selbständiger Tätigkeit auswirken. Häufig wird der Verlust von Arbeitsplätzen in den traditionellen Sektoren bei neuen Einkommensmöglichkeiten mit prekären Arbeitsbedingungen oder mit unattraktiver Soloselbständigkeit befürchtet. Auch dafür ist bislang wenig empirische Evidenz vorhanden. Offen muss heute auch bleiben, ob es zu einem Anstieg kurzfristiger Projektbeziehungen zwischen Privatpersonen kommt, die Langfristbeziehungen zwischen Arbeitgebern und -nehmern ersetzen, an die sozial- und steuerrechtliche Tatbestände geknüpft sind. Damit würden weitreichende arbeitsmarkt- und sozialpolitische Wirkun-



Weder Euphorie noch Verzweiflung





Akteure der Sharing Economy

brauch einer marktbeherrschenden Stellung bekämpfen kann. Auch ein genossenschaftliches Plattformeigentum kann die Auswirkungen von Marktmacht entschärfen. Gewerbeordnung und Verbraucherschutz erfordern eine differenzierte Analyse der Geschäftsmodelle der Sharing Economy, wobei für die Nachfrager vor allem erkennbar sein sollte, ob ein gewerbliches oder ein privates Angebot vorliegt. Auch eine Prüfung, ob die gültigen steuer- und abgaberechtlichen Regeln ausreichen, um die Aktivitäten der Sharing Economy zu erfassen, steht bislang aus. Schließlich stellen sich Fragen zum Datenschutz. Plattformen sammeln Daten über ihre Nutzer, die vielfältige Verwendungen zulassen, z. B. die Erstellung von Bewegungsprofilen. Wer Eigentümer der Daten (z. B. der Nutzerbewertungen) ist, wer sie wie verwenden darf, ob sie verkauft oder transferiert werden dürfen, ist bislang ungeklärt und die damit verbundenen Aspekte beinhalten weitreichende Konsequenzen für

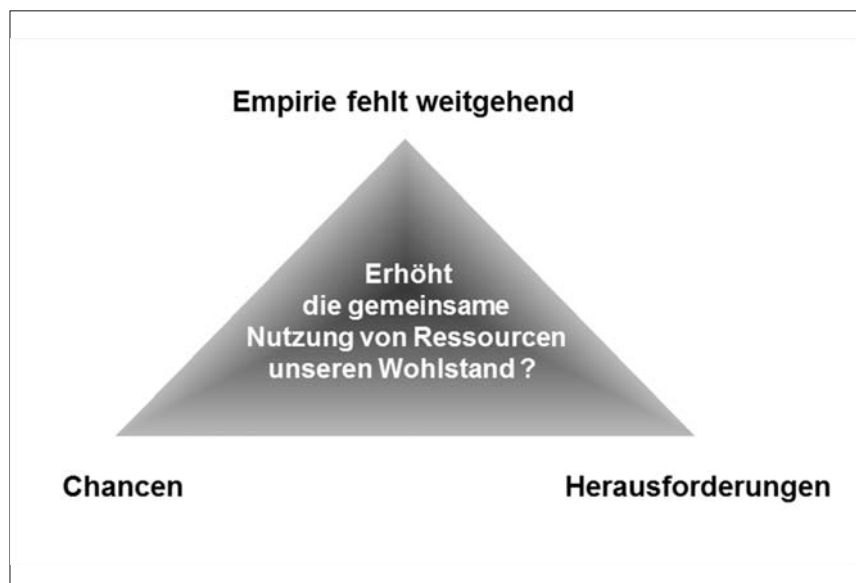
gen, aber auch gesellschaftspolitische Herausforderungen verbunden sein.

### Regulatorische Konsequenzen

Nicht überraschend ruft die fehlende und widersprüchliche Empirie über den innovativen Kern der Sharing Economy und ihrer Wirkungen auch widersprüchliche Einschätzungen der Notwendigkeit regulatorischer Maßnahmen und ihrer konkreten Inhalte hervor. Eine populäre Kritik besteht darin, dass die Anbieter der Sharing Economy die für traditionelle Konkurrenten bestehenden Regulierungen umgehen würden, z. B. solche zum Schutz der Verbraucher. Das Gegenargument lautet, dass neue Technologien die Regulierung von Marktversagen ersetzen könnten, vor allem durch die Beseitigung von Informationsasymmetrien. Zusätzlich sollte die Herausbildung innovativer und wohlfahrtserhöhender Institutionen nicht regulatorisch abgewürgt werden.

### Plattformmacht

Mehrere Aspekte erfordern eine Analyse der regulatorischen Konsequenzen. Die Monopolisierungstendenz und Marktmacht der Plattformen gehören dazu. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass kein spezieller wettbewerbspolitisch begründeter Regulierungsbedarf besteht, da das Wettbewerbsrecht den Miss-



Ressourcennutzung in der Sharing Economy

die Ergebnisse und Perspektiven der Sharing Economy.

### Innovationsschutz

Es ist davon auszugehen, dass uns die Diskussion der regulatorischen Konsequenzen der Sharing Economy für einen längeren Zeitraum beschäftigen wird. Sofern keine alternativen Instrumente verfügbar sind (z. B. Selbstregulierung), sollten die Akteure der Sharing Economy beim Vorliegen von Marktversagen (externe Effekte, Informationsasymmetrien, Marktmacht) reguliert werden. Wegen unterschiedlicher Geschäftsmodelle sind ggf. unterschiedliche Regulierungsregime zu entwickeln. Eine kontinuierliche Überprüfung der Regulierungsregime traditioneller Unternehmen ist ohnehin notwendig. Soll die Regulierung hingegen Ergebnismängel korrigieren (z.B. Barrierefreiheit), kann zwischen Unternehmen der traditionellen und

der Sharing Economy nicht diskriminiert werden. Soll die Sharing Economy explizit gefördert werden, ist ein gesellschaftlicher Konsens über eine „Systemtransformation“ erforderlich. In einem dynamischen Umfeld sollte Regulierung Innovationen keinesfalls verhindern. Eine faire Regulierung der Akteure der Sharing Economy sollte diese Aspekte berücksichtigen und gleichzeitig ist eine konsequente Überprüfung der regulatorischen Regeln der traditionellen Unternehmen anzumahnen.

### Fazit

Die Frage, ob die gemeinsame Nutzung von Ressourcen unseren Wohlstand erhöht, ist eine sehr relevante, die jedoch heute eindeutig und abschließend nicht beantwortet werden kann. Die Sharing Economy ist erst im Entstehen begriffen. Ihre Perspektiven und ihr möglicher Anteil an den

Ökonomien kann aktuell nicht abgeschätzt werden. Zwar zeigen sich bisher keine klaren Konturen, jedoch eine große Vielfalt an Geschäftsmodellen, Akteuren und Motiven. Bisher können die Koexistenz von Chancen, die mit der Sharing Economy verbunden sind, aber auch ungelöste Herausforderungen vermutet werden, denn die empirische Evidenz ist widersprüchlich, lückenhaft und punktuell. \* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Ringvorlesung "Digitale Ökonomie" des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln am 31.01.2017 in Köln.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Wirkungen der Geldpolitik in außergewöhnlichen Zeiten: Überlegungen zur EZB-Politik\**

Es waren außergewöhnliche Zeiten für Finanzmärkte, Geldpolitik und Realwirtschaft, die auf die Turbulenzen 2007 ff auf den monetären Märkten folgten. Auch die zügig ergriffenen Maßnahmen waren außergewöhnlich. Sie sollten nicht nur die Krise beenden, die Entwicklungen normalisieren, sondern auch ihre schädlichen Auswirkungen möglichst gering halten. Dieser Hintergrund sollte in Erinnerung bleiben, wenn heute eine Analyse der monetären Politik der Europäischen Zentralbank erfolgt. Auch 2017 ist eine endgültige Beurteilung der Krisenpolitik der EZB noch nicht möglich.

Neben zahlreichen Notmaßnahmen – Bankenrettungen, umfangreiche Konjunkturprogramme – wurde in den europäischen Volkswirtschaften ebenso wie in den USA neben einer expansiven Fiskalpolitik eine Strategie der

monetären Expansion begonnen. Die Ansatzpunkte waren die Schaffung großer Summen an zusätzlicher Liquidität über mehrere spezifische Programme sowie eine konsequente Zinssenkungspolitik. Begleitet wurde

diese von kräftigen Worten, vor allem des Präsidenten der Europäischen Zentralbank. Diese Forward Guidance sollte die Erwartungen der Marktteilnehmer beeinflussen. Auf diese Strategie ist hier einzugehen, vor

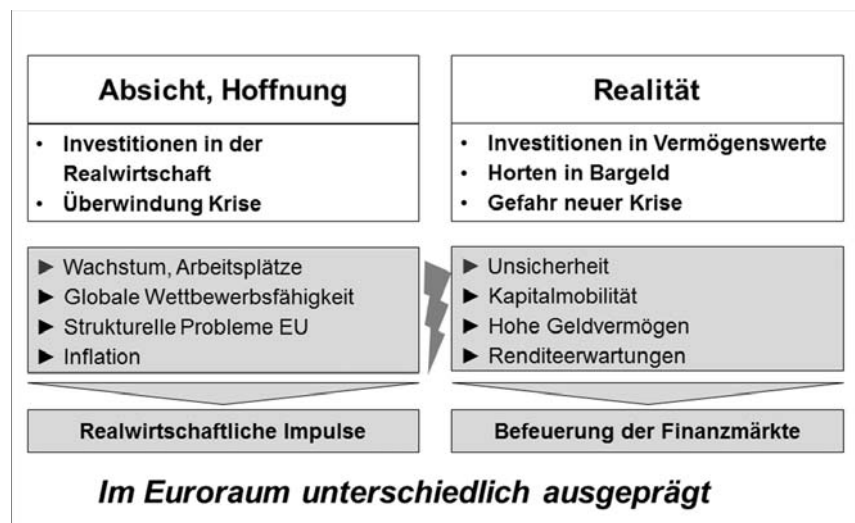
allem im Hinblick auf ihre Fortsetzung viele Jahre nach dem Beginn der Krise und der herausfordernden Suche nach einem Exit. Ein solcher ist erforderlich, um eine Beendigung der außergewöhnlichen Zeiten auch in monetärer Hinsicht zu ermöglichen. Er stellt sich als eine große Herausforderung dar.

### Erwünschtes

Zum Zeitpunkt des Beginns der monetären Expansionsstrategie war diese tatsächlich adäquat, gerade wenn die erwünschten realwirtschaftlichen Folgen berücksichtigt werden, die mit ihr verbunden waren. So sollte über die geringeren Finanzierungskosten ein Anstieg der Investitionen erreicht werden und die Euro-Abwertung sollte die Exporte fördern. Auch die steigenden Vermögenspreise sollten die Nachfrage erhöhen. Der vermutete Anstieg der Inflationserwartungen sollte ebenso zu zusätzlichen Ausgaben führen.

### Folgen

Die Auswirkungen der über mehrere Jahre getroffenen Zinssatz- und Liquiditätsmaßnahmen auf den monetären Märkten waren deutlich spür- und sichtbar. Es kam zu einer starken Aufblähung der Notenbankbilanzen und zu einer Verschlechterung der Qualität ihrer Bilanzpositionen. Generell veränderte sich ihre Struktur. Die Notenbankzinssätze wurden nach unten bewegt, was auf den Geld- und Bankemärkten nicht nur Niedrigzinsen, sondern in manchen Segmenten sogar Negativzinsen hervorrief. Auch die Renditen von Staatsanleihen beweg-



Neuer Finanzboom statt realwirtschaftlicher Impulse?

ten sich nach unten. Die relevanten Indikatoren als Ausdruck der monetären Rahmenbedingungen zeigten über die vergangenen Jahre sehr deutlich das „Außergewöhnliche“ der Entwicklungen auf Finanz- und Geldmärkten.

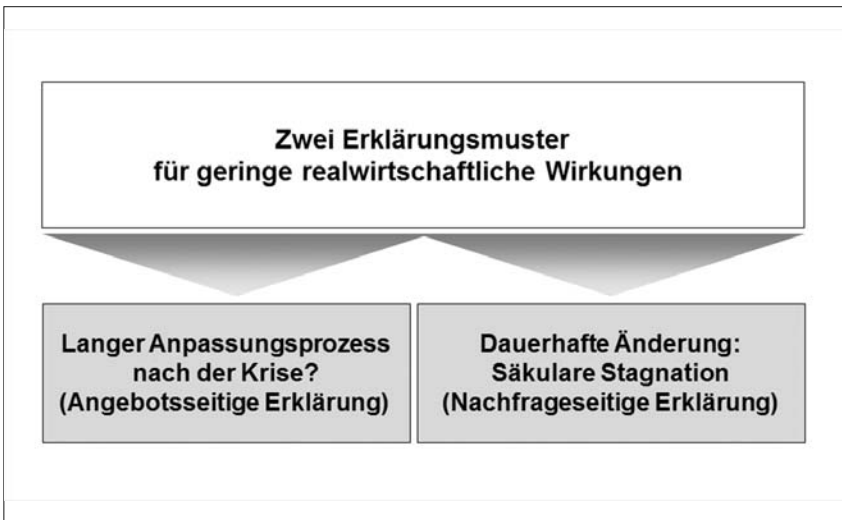
### Realwirtschaft

Es sollte nicht vergessen werden, dass die monetären Maßnahmen ursprünglich vor allem darauf gerichtet waren, eine realwirtschaftliche Krise großen Ausmaßes zu verhindern, wie sie in der Weltwirtschaftskrise der 30er-Jahre in einem ähnlichen Umfeld auf den Finanzmärkten entstanden ist. Doch die Frage ist berechtigt, ob dies erreicht wurde. Es ist zu konstatieren, dass die realwirtschaftlichen Effekte lange deutlich hinter den Erwartungen zurückblieben, die mit der Zins- und Liquiditätspolitik verbunden waren. Das globale Wachstum liegt unter dem Vorkrisenniveau, bei Berücksichtigung demografischer Effekte jedoch im langfristigen Durchschnitt. Die Wachstumsraten und die Entwicklun-

gen auf dem Arbeitsmarkt unterscheiden sich in der Eurozone.

### Überinvestitionen

Es zeigt sich, dass die realwirtschaftlichen Fakten eine bessere Entwicklung spiegeln als die meisten Interpretationen, wenn ein längerer Zeitraum zugrunde gelegt wird und wenn die großen Unterschiede zwischen den Euro-Ökonomien unberücksichtigt bleiben. Es ist dann davon auszugehen, dass bereits seit 2000 zu niedrige Zinsen mit Überinvestitionen verbunden waren, was zum Aufbau von Überkapazitäten geführt hat. Damit war nicht nur ein dämpfender Effekt auf die Inflation verbunden sowie in der Folge eine Zurückhaltung bei den Investitionen. Dieser Hintergrund beinhaltet ein Element der Erklärung, weshalb die realwirtschaftlichen Effekte der ultra-expansiven Geldpolitik deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind. Die Suche nach den Ursachen hätte nicht erst mit der Krise, sondern bereits in ihrem Vorfeld beginnen müssen.



Aufschwung oder Stagnation?

### Falsche Erwartungen

Unter Vernachlässigung dieser Zusammenhänge und an der Oberfläche bleibend wurde daher auch beklagt, dass die außergewöhnlich hohe Liquidität nicht zur Kreditvergabe genutzt wird, die Investitionen in die Realwirtschaft finanzieren hätte können. Zu kritisieren ist also eine fehlende realwirtschaftliche Verankerung der EZB-Geldpolitik, die aber nicht nur in ihren Effekten begründet liegt, sondern vor allem in einer Vernachlässigung ihrer Voraussetzungen. Die erwarteten realwirtschaftlichen Effekte

waren unrealistisch, was sich in den Ergebnissen auch gezeigt hat.

### Realität

Werden heute die tatsächlichen Folgen analysiert, so zeigen sich unbeabsichtigte und vor allem unerfreuliche Wirkungen. Die monetäre Expansionspolitik hat zu einer zumindest indirekten Staatsfinanzierung beigetragen, die in vielen Euro-Volkswirtschaften zur Vermeidung oder Verzögerung von notwendigen Reformen beigetragen und Schulden zur EZB verlagert hat. Es kam zur Rettung von

Banken und Unternehmen unter Ausschaltung der Marktkräfte, was auch in diesen Bereichen zum Unterbleiben von Reformen und zu einer Vermeidung des Deleveraging geführt hat. Daneben sind zahlreiche strukturelle und distributive Kollateraleffekte feststellbar, so z. B. Auswirkungen auf das Sparverhalten der Bevölkerung sowie eine Gefährdung des Kerngeschäfts von Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Besonders besorgniserregend aber ist die mit der geldpolitischen Strategie hervorgerufene Fehlallokation von Kapital sowie eine generelle Zunahme der Risikobereitschaft von Sparern und Anlegern. So kann heute nicht ausgeschlossen werden, dass die Geldpolitik der EZB und ihr zu langes Festhalten an der Expansionsstrategie zwar nicht die beabsichtigten realwirtschaftlichen Impulse hervorgerufen, jedoch die Finanzmärkte befeuert hat.

### Fazit

Den Vermutungen über die realwirtschaftlichen Perspektiven für die nächsten Jahre liegen heute konkurrierende Erklärungsmuster zugrunde. Dies ist einerseits eine angebotsseitige Erklärung, die von einem langen Anpassungsprozess nach der Krise ausgeht, der nun bald zu einem Ende kommen könnte. Dafür sind tatsächlich deutliche Anzeichen erkennbar. Andererseits hat eine nachfrageseitige Erklärung große Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Sie geht von einer dauerhaften Änderung der realwirtschaftlichen Zusammenhänge und einer damit einhergehenden säkularen Stagnation aus. Auch wenn man eher der ersten Erklärung zuneigt, sind real-



Erfolgsbedingungen

wirtschaftliche Impulse der Geldpolitik erst dann wieder zu erwarten, wenn ein Exit aus dem monetären Krisenmodus gelingt und eine Korrektur und Bereinigung der Bilanzen von Staaten, Banken und Unternehmen erfolgt ist. Dazu muss sich die EZB erst wieder Glaubwürdigkeit aufbauen, indem sie die Arbeitstei-

lung mit der Wirtschaftspolitik neu austariert und sich auf ihre eigentlichen Aufgaben besinnt. Ob der sich abzeichnende realwirtschaftliche Aufschwung eine Spätfolge der ultra-expansiven EZB-Politik ist, wird einer sehr gründlichen Analyse bedürfen.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Workshops „Negativ-*

*zinsen“ an der Wirtschaftsuniversität Wien am 20.01.2017 in Wien.*

☎ Theresia Theurl

☎ (0251) 83-2 28 91

✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

## Theresia Theurl

### *Wohnungspolitische Herausforderungen 2017:*

#### *Wie können Wohnungsgenossenschaften mit der Politik kommunizieren?\**

Kommunikation nach innen und nach außen ist notwendig für den wirtschaftlichen Erfolg und die Durchsetzung von Interessen. Kommunikation ist also ein wirkungsvoller Erfolgsfaktor. Kommunikation darf jedoch nicht zufällig, willkürlich und punktuell erfolgen, sondern erfordert eine wohlüberlegte Strategie. Dies gilt auch für Wohnungsgenossenschaften und es gilt nicht nur im Vorfeld von Wahlen.

Dabei gilt es ein paar wesentliche Grundlagen zu berücksichtigen, die bereits damit beginnen zu beachten, dass wir in einer Mediengesellschaft leben, in der Wirklichkeit nicht nur wahrgenommen, sondern auch interpretiert wird und zwar von externen Personen und Organisationen. Nicht nur die externe Wahrnehmung und Interpretation ist von Bedeutung, sondern auch die interne. Diese beinhaltet die simple Tatsache, dass an Kommunikation im Kern zwei Personen beteiligt sind. Die Kommunikationsbeziehung beinhaltet dabei nicht nur sachliche Informationen, sondern auch Emotionen und Ideologien. Kommunikation muss daher gute Kommunikation sein, was heißt, dass sie zielgruppenorientiert zu sein und Reaktionen zuzulassen hat.

### **Kommunikationsstrategie**

Der Kern einer jeden Kommunikationsstrategie besteht darin, alle Aktivitäten vom Empfänger der Informationen aus zu denken. Das Hauptziel von Kommunikation ist es, Informationsasymmetrien abzubauen. Dabei können Informationsdefizite bei den Wohnungsgenossenschaften vorhanden sein. Zu denken ist an verfügbares Bauland, den Stand der Stadtentwicklung und entsprechender Planungen sowie die aktuellen und vorbereiteten Vorschriften. Doch auch die Politik ist mit Informationsproblemen konfrontiert, z. B. der geplante Beitrag der Wohnungsgenossenschaften zur Stadtentwicklung, die generellen Eigenschaften von Wohnungsgenossenschaften, der relevante Wohnungsmarkt sowie geplante Bauprojekte. Jede Kommunikationsstrategie muss

einige Elemente auf jeden Fall enthalten. So muss festgelegt werden, an wen sich die Kommunikation richten soll und von wem sie konkret auszugehen hat. Sehr wichtig sind natürlich Kommunikationsinhalt und -kanäle.

### **Komplexität und Interdependenzen**

Die Kommunikation mit der Politik wird für Wohnungsgenossenschaften zunehmend wichtiger, da politische Entscheidungen inzwischen größere Bedeutung erlangt haben. Dies betrifft vor allem langfristige Entwicklungen und langfristig wirksame Entscheidungen. Als Beispiele sind zu nennen: der demografische Wandel, der alle Planungsprojekte betrifft, gesellschaftliche Veränderungen wie Migration und Urbanisierung, die politischen Rahmenbedingungen für den



Kommunikation mit der Politik

Wohnungsbau, Stadtentwicklung und -planung. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass eine steigende Komplexität und eine Intensivierung von Interdependenzen Themen wie Umwelt, Energie, Demografie, Migration, Verkehr, Verteilung/Soziales miteinander gekoppelt hat. Diese Themen haben für Wohnungsgenossenschaften ebenso wie für die Politik große Bedeutung gewonnen.

### Kommunikationspartner

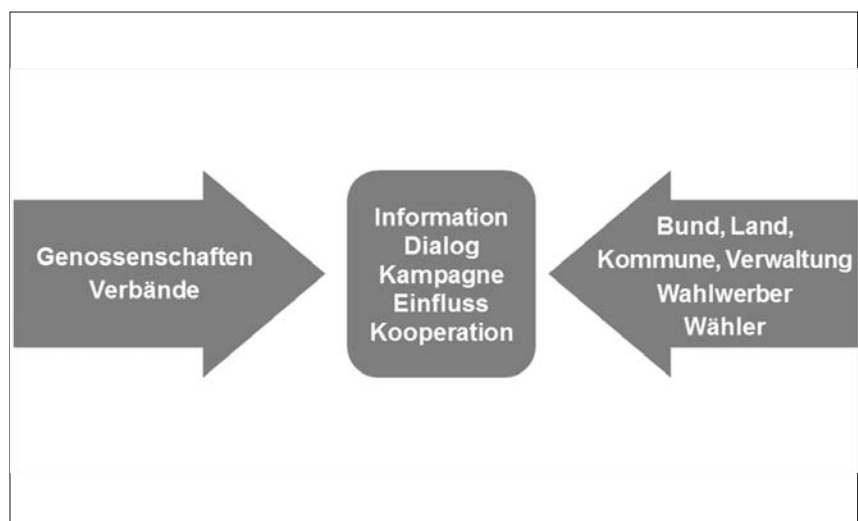
Wichtige Stellen bilden die Akteure einer einschlägigen Kommunikation. Dies sind auf der einen Seite nicht nur einzelne oder kooperierende Wohnungsgenossenschaften, sondern auch deren Verbände. Auf der anderen Seite sind Bund, Land, Kommune, Verwaltung, aber auch Wahlwerber und Wähler einzubeziehen. Die Inhalte der Kommunikation können unterschiedliche Formen aufweisen, so z. B. Informationen, Dialoge, Kampagnen, der Versuch, Einfluss zu gewinnen oder das Werben um Kooperation für einzelne Projekte oder eine umfassende Zusammenarbeit. Aus der Sicht

der Wohnungsgenossenschaften ist es naheliegend, ihre Stärken und Kompetenzen zu kommunizieren. Im Mittelpunkt werden ihre lokale Orientierung, lokale Planungsentscheidungen, die Quartiers- und Stadtentwicklung sowie lokale Bauvorhaben stehen. Die Schwerpunkte der Kommunikation der Verbände der Wohnungswirtschaft werden vor allem bundes- und landesgesetzliche Rahmenbedingungen beinhalten. Bei den Kommunikationsaktivitäten mit der Politik sollten auch die Mitglieder der Woh-

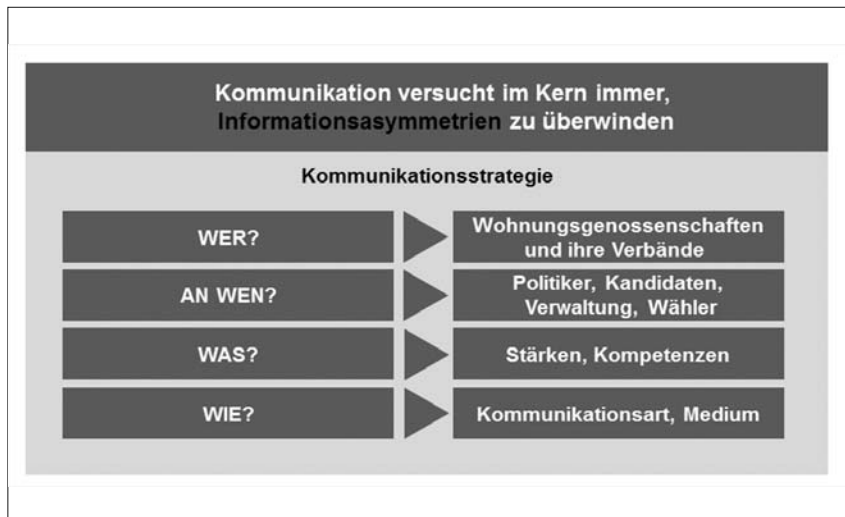
nungsgenossenschaften einbezogen werden, denn diese sind Wähler, Bürger und Teil der Stadtgesellschaft.

### Politikadressaten

Je nach Thema und Kommunikationsinhalten sind die Adressaten in der Politik auszuwählen. An die Mitglieder ist in den genannten Funktionen heranzutreten. Die Verwaltung ist für wohnungsgenossenschaftliche Kommunikation ein sehr wichtiger Adressat. Dies gilt für Bauämter, die Stadtplanung oder ihre Rolle im Zusammenhang mit Bürgerbeteiligungsprojekten. Schließlich sind die Politiker selbst ins Auge zu fassen. Zu entscheiden ist, ob Vertreter der Bundes- oder Landespolitik anzusprechen sind oder lokale Amtsträger oder lokale Mandatsträger der Parteien. Bei Politikern sollte bekannt sein, um welchen Politikertyp es sich handelt, um Kommunikationsaktivitäten gezielt darauf abstellen zu können. Der „Pragmatiker“ sollte vom „Ideologen“ unterschieden werden. Der Pragmatiker zeichnet sich dadurch aus, dass er rational zugänglich und Kom-



Schnittstelle zur Politik



Kommunikationselemente

munikationsaktivitäten gegenüber aufgeschlossen ist. Es ist möglich, plausible Veränderungen mit ihm zu besprechen und zu verhandeln. Orientiert an der Verantwortungsethik ist er daran interessiert, mit den verfügbaren Ressourcen größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Eine davon abweichende Kommunikationstaktik ist gegenüber Ideologen, orientiert an der Gesinnungsethik, anzuwenden, gehen diese doch davon aus, dass Ressourcen für höhere Ziele einzusetzen sind. Ihre Politik wird eher langfristig verankert sein, sie wird emotionale Bindungen und die Berücksichtigung der Tradition beinhalten. Es ist davon auszugehen, dass Veränderungsprozesse nur im Rahmen einer ähnlichen Gesinnung möglich sind. Die Berücksichtigung solcher Voraussetzungen ist wichtig für den Erfolg von Kommunikationsstrategien.

### Kommunikationsinhalte

Für Wohnungsgenossenschaften stellt sich die Frage, welche Merkmale sie für die Politik interessant machen, die sie also kommunizieren sollten. Ge-

nossenschaften haben einige Assets, die für die Politik Bedeutung haben. So sind sie „Eigentümer vor Ort“ statt ausländischen Investoren zu gehören. Sie zeigen Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (auch wegen ihrer Mitgliederbasis) und weisen daher eine lokale Bindung auf. Sie sind Auftraggeber für die lokale Wirtschaft (Bau, Handwerk, Sozialdienste, ...) und Arbeitgeber in der Stadt. Sie tätigen lokale Investitionen und stellen durch eine starke Mitgliederbasis in der Stadt ein nicht vernachlässigbares Wählerpotenzial. Diese Informationen müssen für die Kommunikation aufbereitet und durch Maßnahmen begleitet werden. Die Kommunikation mit der Politik ist auch deswegen so wichtig, weil Wohnungsgenossenschaften durch ihre lokale Bindung in der Kommune zugleich „gefangen“ sind. Sie sind also von der Politik auch abhängig. Es muss Wohnungsgenossenschaften gelingen mit der Politik zu kommunizieren, weshalb sie als Partner unverzichtbar sind. Sie haben Kompetenz in Bauen und Wohnen sowie in der

Quartiersentwicklung, was wichtig für die Steigerung der städtischen Lebensqualität ist. Sie sind nicht nur Teil der Stadtentwicklung, sondern ebenso ein wesentliches Element städtischer Sozialpolitik mit zahlreichen Dienstleistungen für ihre Mitglieder, insbesondere Ältere und Familien.

### Fazit

Die Kommunikation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Politik ist für beide Seiten wichtig. Aus der Sicht der Wohnungsgenossenschaften bedarf es der Entwicklung einer guten und gezielten Kommunikationsstrategie, die ein konstruktives Zusammenwirken mit der Politik erleichtert. Mit ihr muss es gelingen, Politikern zu vermitteln, dass Wohnungsgenossenschaften für die Interessen ihrer Eigentümer, den Mitgliedern, stehen. Zusätzlich muss klar werden, dass Wohnungsgenossenschaften nicht die „Billigheimer“ vor Ort sind, sondern dass sie preiswerten und interessanten Wohnraum für ihre Mitglieder bieten. Ebenso wichtig ist die Botschaft, dass Wohnungsgenossenschaften Unternehmen sind und sich daher im Interesse ihrer Mitglieder rechnen müssen.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Symposiums „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ am 28.03.2017 in Münster.

---

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

---

## Theresa Theurl

### Mitgliedschaft und Kundenzufriedenheit\*

Die Mitgliedschaft als prägendes Governancemerkmale von Genossenschaften ist ein sehr ergiebiges und immer wieder mit neuen Facetten betrachtbares Thema. Dass Mitglieder neben ihrer Eigentümereigenschaft auch gleichzeitig Kunden sind, macht sie ebenso zu einem ergiebigen Analyseobjekt. Ein Großteil der Bevölkerung ist darüber informiert, dass sich Genossenschaften auch durch die Mitgliedschaft von anderen Organisationen abheben, was als sehr positiv eingeschätzt wird. Die Mitgliedschaft korrespondiert mit der strategischen Ausrichtung der Genossenschaft, nämlich der Orientierung aller ihrer Aktivitäten am MemberValue.

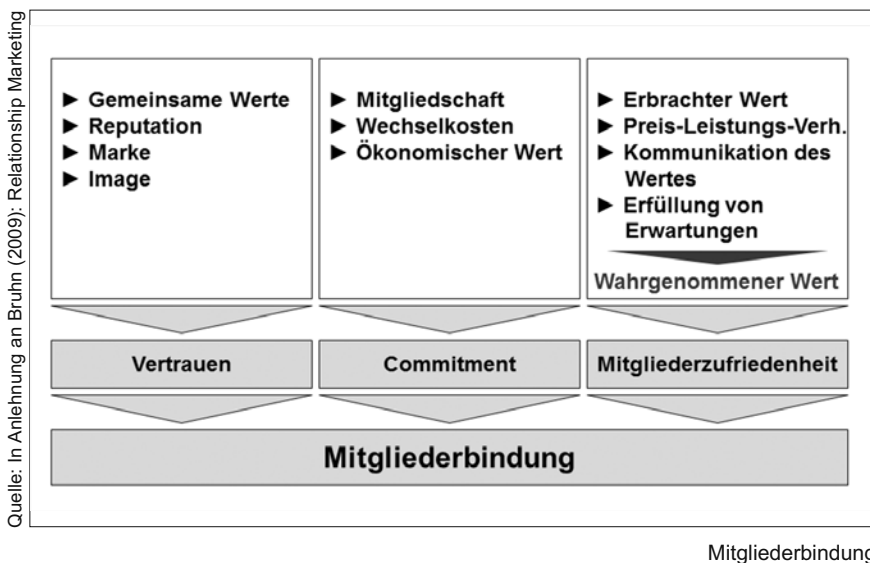
Betrachtet man die Mitgliedschaft und die damit verbundene Member-Value-Strategie aus dem Blickwinkel des Marketings ergeben sich wichtige Anknüpfungspunkte, die als Instrumente der Mitgliederbindung genutzt werden können. Gemeinsame Werte, Reputation, Marke und Image können zum Vertrauen der Mitglieder beitragen, ein erster Ansatzpunkt der Mitgliederbindung. Commitment ist ein zweiter, denn die Mitgliedschaft bedeutet gleichzeitig ein Gebundensein und das Eingehen von Verpflichtungen. Zwar stellt die Mitgliedschaft einen ökonomischen Wert dar, doch die Bindung entsteht auch durch die

auf tretenden Wechselkosten. Schließlich bindet auch die Zufriedenheit der Mitglieder als ein wahrgenommener Wert, der aus dem Preis-Leistungs-Verhältnis stammen wird und durch die Kommunikation eines solchen Wertes zusätzlich beeinflusst wird. Wie hoch die Zufriedenheit ist, hängt dabei von der Erfüllung der Erwartungen ab. Die Bindung von Mitgliedern als Kunden wird insgesamt vom Zusammenwirken dieser Bindungsmechanismen bewerkstelligt werden.

### Genossenschaftsbanken

Bei Genossenschaftsbanken stellt sich die Bindung von Mitgliedern in be-

sonderer Weise dar. So sind Bankbeziehungen insgesamt Vertrauensbeziehungen. Insbesondere im Servicekundengeschäft hat inzwischen eine weitgehende Commoditization ohne Differenzierungspotenziale stattgefunden. Homogene Produkte lassen kaum eine Bindung über diese zu. Diese Entwicklung widerspricht einer wachsenden Differenzierung der Kunden und der Kundenwünsche. Eine Fokussierung auf Produkte statt Services erlaubt keine umfassende Berücksichtigung der gesamten Finanzfragen der Kunden und erschwert daher ihre Bindung. Es stellt sich daher die Frage, wo gerade eine Genossenschaftsbank ansetzen kann, um die Bindung ihrer Mitglieder zu erhöhen. Mit dem MemberValue-Konzept besitzt sie eine inhärente Chance dazu, muss dafür aber dieses auch gezielt umsetzen, indem sie ihre Strategie entlang der Herausforderungen und Bankspezifika aufbaut. Dafür ist es notwendig, den Wertschöpfungsprozess beim Kunden zu erkennen. Denn dieser setzt eben nicht erst mit dem Produktwunsch ein, sondern ist bereits sehr viel früher vorhanden, während das Produkt nur das Ende des Leistungsprozesses darstellt. Es





<p><b>1. Strategische Bereitschaft</b></p> <p>Bereitschaft die Wertschaffung bei den Mitgliedern in den Mittelpunkt der Bankaktivitäten zu stellen</p>
<p><b>2. Analyse</b></p> <p>Wie kann Wert geschaffen werden anhand der drei Komponenten des MemberValue?                  → Inhalte klären (Abschnitt 4)                  → Besteht eine Kommunikation hierzu</p>
<p><b>3. Bestandsaufnahme</b></p> <p>→ Wie ist die Bank aktuell positioniert?                  → Welche MemberValue-Elemente werden aktuell schon geleistet?                  → Wie muss das Management geändert werden (keine Angst vor dem Mitglied, keine Angst vor Information)</p>

Voraussetzungen für eine MemberValue-Strategie

ist also notwendig zu einer Neudefinition „smarter“ Beratungsleistungen zu kommen. Diese sollten kundenorientiert und günstig sein, sie tragen einem Erkennen der Bedeutung des Vertrauenskanals Rechnung. Die Digitalisierung erleichtert die Konstruktion und Umsetzung solcher Leistungen. Zusammengefasst bedeutet eine solche Vorgangsweise, dass die Nachhaltigkeit der Bankbeziehung als ein wesentlicher Wertbeitrag der Bank erkannt und kommuniziert wurde. Sie ist mit der Entwicklung einer konsequenten MemberValue-Strategie verbunden.

### MemberValue-Strategien

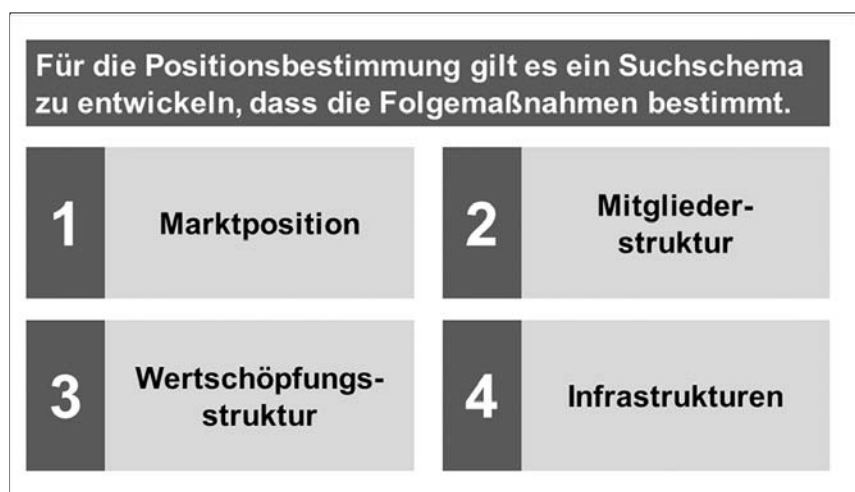
Der Aufbau von konsequenten MemberValue-Strategien von Genossenschaftsbanken, die auch eine Mitgliederbindung ermöglichen, erfordert einige Voraussetzungen. So muss vor allem die Bereitschaft vorhanden sein, die Wertschaffung bei den Mitgliedern tatsächlich in den Mittelpunkt der Bankaktivitäten zu stellen. Auf dieser Grundlage hat eine Analy-

se zu erfolgen, wie Wert überhaupt geschaffen werden kann. Diese Analyse sollte anhand der drei Komponenten des MemberValue strukturiert werden. Es sind nicht nur die Inhalte zu klären, sondern ebenso, ob diesbezüglich bereits kommuniziert wird. Nun kann eine konkrete Bestandsaufnahme erfolgen, wie die Bank in dieser Hinsicht aktuell positioniert ist. Dabei sind die wichtigsten Fragen, die es zu beantworten gilt, erstens: Welche MemberValue-Elemente werden aktuell schon geleistet und zwei-

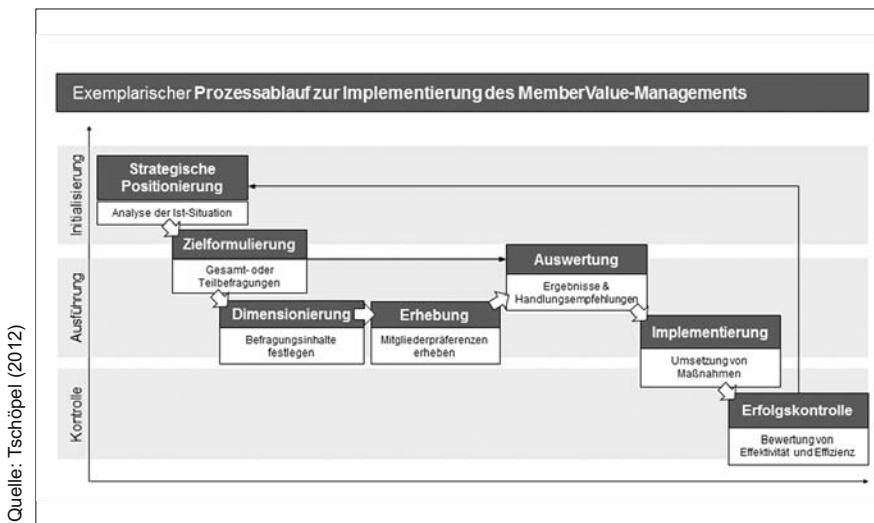
tens: Wie muss das Management angepasst werden? Die Entscheidung für eine MemberValue-Strategie erzwingt es, eine eventuell vorhandene „Angst“ vor den Mitgliedern und vor der Generierung und Preisgabe von Informationen zu überwinden.

### Bereitschaft und Status

Die strategische Bereitschaft zu einer MemberValue-Orientierung setzt voraus, dass die Gesamtstrategie im Hinblick auf den MemberValue ausgerichtet wird, was mit spürbaren Änderungen für das Management verbunden sein kann. So kann eine Prüfung der relevanten Managementfähigkeiten, vor allem im Hinblick auf eine adäquate Kommunikation nicht ausbleiben. Im Rahmen einer MemberValue-Strategie sind nämlich die Mitgliederkommunikation und die Kommunikation des Mitgliederwertes zu stärken und sind Strukturen für feedbacks der Mitglieder aufzubauen. Sind Bereitschaft und Fähigkeiten geprüft, gilt es eine konsequente Positionsbestimmung durchzuführen, am besten mittels eines Suchschemas, das



Bestandsaufnahme in der Bank



Möglicher Prozessablauf

folgende Elemente zu enthalten hat: Marktposition, Mitgliederstruktur, Wertschöpfungsstruktur und Infrastrukturen. Erst auf dieser Grundlage kann nun begonnen werden, eine MemberValue-Strategie zu konkretisieren und aufzubauen.

### Konkrete Inhalte

Deren Inhalte müssen bei den Wünschen der Mitglieder ansetzen, die durch Befragungen zu erheben sind. Anschließend sind sie in konkrete Leistungen (strukturiert nach den MemberValue-Komponenten) zu übersetzen, die den Mitgliedern anzubieten sind. Erst dadurch entstehen die Werte für die Mitglieder. Wichtig ist ein begleitendes Reporting des MemberValues und im Idealfall ein kontinuierliches Controlling der MemberValue-Strategie, aus dem die Notwendigkeit von Anpassungen in den einzelnen Schritten abgeleitet werden kann. Eine MemberValue-Strategie kann unterschiedlich stark formalisiert sein, ebenso kann sie sich in ihrer Konsequenz und ihrem Anspruch unterscheiden. Nicht disponibel aber ist die konse-

quente Ausrichtung aller Aktivitäten an den Mitgliederwerten, also an den Werten, die für die Mitglieder zu schaffen sind. Eine MemberValue-Strategie ist die zeitgemäße Interpretation einer Orientierung am Förderauftrag, der im Genossenschaftsgesetz festgeschrieben ist.

### Mitgliederbindung

Damit ist verbunden, dass eine solche Strategie die Aktivitäten der Bank nicht nur legitimiert, sondern dieser eine klare Profilierung sowie ein konsistentes Gesamtkonzept ermöglicht. Dazu kommt die Transparenz gegenüber den Eigentümern und allen anderen Stakeholdern. Zusätzlich wird eine Grundlage für eine adäquate Performancemessung geschaffen. Darüber hinausgehend entsteht eine Basis für die Entwicklungsperspektiven von Genossenschaftsbanken. Die Entwicklung kann einem Anpassungsbedarf folgen, der aus der Erfolgskontrolle abgeleitet wird, die inhärenter Bestandteil der Strategie ist. Zusätzlich ist mit einer konsequenten MemberValue-Strategie verbunden, dass

sie selbst als ein Mitgliederbindungskonzept verstanden werden kann oder dass ein solches zumindest direkt abgeleitet werden kann. Ebenso können Maßnahmen der Mitgliedergewinnung abgeleitet werden. So können neue Kundengruppen einbezogen werden oder zusätzlich Kundensegmente in bereits vorhandenen Kundengruppen. Zusätzlich kann versucht werden, für bestehende Kunden oder Mitglieder höhere Werte zu generieren.

### Fazit

Genossenschaftsbanken besitzen markante Besonderheiten in ihrer Governance, die nicht immer in den Vordergrund gestellt wurden und werden. Konsequenterweise in eine MemberValue-Strategie übersetzt, lassen sich aus diesen selbstverständlich Ansätze zur Messung und zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit ableiten. Mitgliederzufriedenheit ermöglicht eben die gesuchte Differenzierung im Wettbewerb. Sie kann auch heute Banken erfolgreich machen. Sie benötigt jedoch klare Strukturen und eine gute Kommunikation auf der Basis einer konsistenten Strategie.

\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Forums „Kundenzufriedenheit / Mitgliedschaftsförderung“ des Verbands der Sparda-Banken e.V. am 05.04.2017 in Frankfurt.

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

## Theresia Theurl

### *Das genossenschaftliche Bankmodell im Wettbewerb\**

Nicht überraschend sehen sich Genossenschaftsbanken, ihre Eigentümer und ihr Management seit Jahren größer werdenden Herausforderungen gegenüber. Diese kommen nicht nur vom Markt, von der Regulierung, der aktuellen Geldpolitik und der Digitalisierung, sondern dazu kommen die demografischen Entwicklungen sowie gestiegene Anforderungen der Gesellschaft. Nicht zuletzt hält das genossenschaftliche Innenleben einige Entwicklungen bereit, denen effektiv zu begegnen ist. Bei einer Analyse der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften ist es unabdingbar vor allem auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen abzustellen.

Dennoch ist es notwendig, sich immer wieder die Besonderheit der genossenschaftlichen Governance vor Augen zu führen, die darin besteht, dass Dezentralität mit Zentralität in der Wertschöpfung kombiniert wird. Genossenschaftliche Bankengruppen können also alles abbilden, Größenvorteile ebenso wie dezentrale Verankerung. International zeigt sich dabei ein unterschiedliches Mischungsverhältnis bei den genossenschaftlichen Bankengruppen. Im Zuge von Veränderungsprozessen ist daher die Arbeitsteilung in der Gruppe immer wieder neu auszutarieren, denn diese Arbeitsteilung bestimmt Kosten, Risiken und Erträge der einzelnen Akteure in der Gruppe.

#### Interne Dilemmata

Genossenschaftliche Bankengruppen weisen wegen ihrer Konstruktionsmerkmale zwei inhärente Dilemmata auf. Das horizontale Dilemma besteht zwischen den einzelnen Genossenschaftsbanken einer Gruppe. Es bringt deren tatsächliche oder vermutete Heterogenität zum Ausdruck. Diese führt häufig zu einer starken Betonung der jeweiligen Individualität, die

zu einer großen Vielfalt in den Anforderungen an die Gruppe führt, seien dies Produkte, die Ausgestaltung von Prozessen oder Vorstellungen über das Management sowie die Strategie der Gruppe. Aus dieser Konstellation entsteht die Gefahr der Ineffizienz und Verzettelung. Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit korrespondiert mit der Notwendigkeit, mit einer „Ego-Fixierung“ fertig zu werden bzw. diese deutlich zu reduzieren. Das vertikale Dilemma genossenschaftlicher Verbände besteht in der Kombination eines ausgeprägten Wunsches nach Wirtschaftlichkeit und der Furcht vor

zentraler Macht. Diese Konstellation ist häufig durch Misstrauen in die Verbundpartner auf der vor- oder nachgelagerten Ebene begründet. Ohne die Bewältigung eines solchen Misstrauens sind die Chancen, wettbewerbsfähig zu bleiben, geringer als wenn für dieses Dilemma offensiv eine Lösung gesucht würde.

#### Externe Herausforderungen

Während die beschriebenen Dilemmata das Innenleben genossenschaftlicher Bankengruppen kennzeichnen, trifft auf sie zusätzlich ein mächtiges Bündel an externen Herausforderun-



Beurteilungskriterien



Zukunftsfähigkeit: Mit Ego-Fixierung fertig werden

gen, die zwar hinlänglich oft genannt und beschrieben wurden, die aber noch nicht bewältigt sind und die sich gegenseitig verstärken. Demografische und gesellschaftliche Entwicklungen treffen sich mit technologischen Entwicklungen, vor allem der Digitalisierung. Eine Intensivierung der regulatorischen Rahmenbedingungen sowie die nach wie vor betriebene expansive EZB-Politik setzen die Genossenschaftsbanken und ihre gesamte Gruppe unter Ertrags- und Kostendruck (Draghis Zange). Dabei sind vor allem die kleinen und mittelgroßen Banken, auch wegen der fehlenden Proportionalität der Bankenregulierung, besonders gefordert. Insgesamt entsteht wegen dieser Rahmenbedingungen Unsicherheit und Zukunftssorge, die nicht nur Reaktionen der einzelnen Genossenschaftsbanken nahelegen, sondern auch Überlegungen in der Gruppe erfordern.

### Weichenstellungen

Zwar sind unterschiedliche Ansatzmöglichkeiten vorhanden und werden auch gewählt. Dennoch reduzieren sie sich für die meisten Genossenschafts-

banken auf einige wenige, vor allem dann, wenn sie es als keine sinnvolle Handlungsoption einsehen, deutlich größere Risiken einzugehen. Es ist naheliegend auf der Ebene der Genossenschaftsbanken alle Kooperationsmöglichkeiten auszuloten, aber auch sinnvolle Fusionen zu prüfen. Dabei ist es unabdingbar, dass die betriebswirtschaftliche Rationalität in den Vordergrund gestellt wird. Die meisten Banken versuchen ihr Filialnetz, die Geldversorgung sowie ihre Preispolitik vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu optimieren. Dies gilt

auch für ihre Beratungs- und für ihre Mitgliederkonzepte. Auch die Optimierung der internen Prozesse steht für sie auf der Tagesordnung. Schließlich geht es darum, dass in der genossenschaftlichen Bankengruppe insgesamt die Ausweitung der gemeinsamen Leistungen geprüft wird.

### Arbeitsteilung

Damit ist neuerlich die Arbeitsteilung in der Gruppe angesprochen, deren Überprüfung naheliegend und notwendig geworden ist. Denn Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsen sind von starken Größeneffekten begleitet, die einer dezentralen Orientierung entgegen laufen, die eine Stärke einer jeden genossenschaftlichen Bankengruppe ist. Wie ist in diesem Umfeld das Zusammenspiel von dezentralen, marktnahen Banken und zentralen Einheiten, die diese Größeneffekte realisieren, zu organisieren? Die Erfassung und Umsetzung der Bankprozesse wird noch stärker an Bedeutung für die Gruppe gewinnen, um die Marktnähe in bekannter Qualität aufrechtzuerhalten. Es geht



Zukunftsfähigkeit: Mit Misstrauen fertig werden

also genau um die Arbeitsteilung in der Gruppe. Wenn dezentrale Elemente (Teilprozesse) als Reaktion gemeinsam oder zentral organisiert werden, stellt sich in der Folge jedoch auch die Frage, wie dieser Entwicklung durch die Gestaltung der Einflussmöglichkeiten der dezentralen Akteure Rechnung getragen werden kann.

### Fazit

Die aktuellen Herausforderungen für Banken betreffen Genossenschaftsbanken mit ihren Gruppenstrukturen besonders. Zwar ermöglicht die Arbeitsteilung zwischen zentralen und

dezentralen Akteuren in der Bankenerwertschöpfung eine Kooperationsrente, die ohne diese Zusammenarbeit nicht möglich wäre. Doch ist diese Zusammenarbeit nicht frei von Dilemmata, die typisch für dezentral organisierte Netzwerke sind. Die externen Herausforderungen treffen auf eine eingespielte Arbeitsteilung. Die Prüfung und Austarierung dieser Arbeitsteilung zählt nun zu den strategischen Optionen, die neben den Maßnahmen der einzelnen Genossenschaftsbanken notwendig sind, um die Wettbewerbsfähigkeit der genossenschaftlichen Bankengruppe und ihrer

Akteure zu erhalten und zu verbessern.

\* *Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Mitgliederdialogs der Mitgliederversammlung der Interessengemeinschaft kleiner und mittlerer Genossenschaftsbanken zum Thema „Die Zukunftsfähigkeit der genossenschaftlichen Ortsbank“ am 4. April 2017 in Fulda.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Zukunftsfähigkeit von Genossenschaftsbanken. Strategische Weichenstellungen\**

Genossenschaften und Genossenschaftsbanken sind auch in Österreich stark im Gespräch und dies mit sehr positiven Assoziationen. In Österreich sind Genossenschaften vor allem mit dem Genossenschaftspionier Friedrich Wilhelm Raiffeisen verbunden, auf dessen Namen und Ideen die Raiffeisengruppe mit der größten österreichischen Bankengruppe – der Raiffeisen Bankengruppe – zurückzuführen sind. Es bietet sich an, die Zukunftsperspektiven von Genossenschaftsbanken angesichts größerer Herausforderungen zu prüfen.

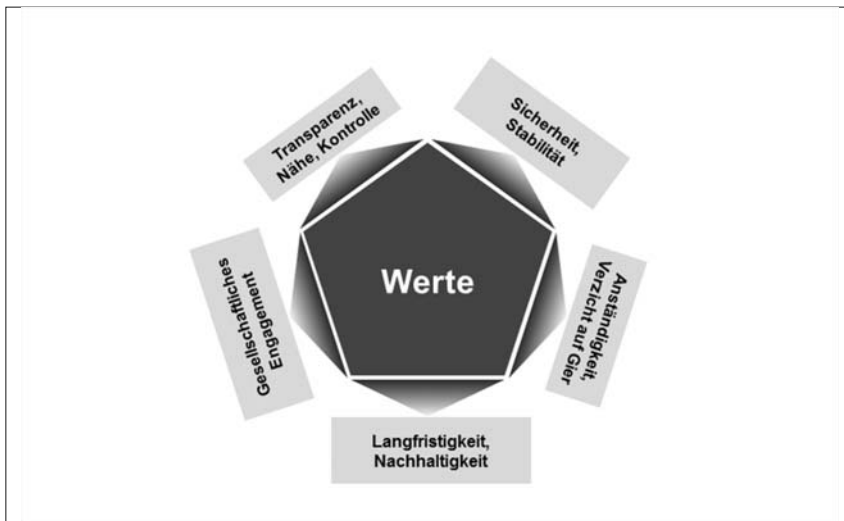
Es sind zwei erfreuliche Ereignisse, die nicht nur von der genossenschaftlichen Wirtschaft wahrgenommen werden, sondern von einer breiteren Öffentlichkeit. Das erste Ereignis war die Aufnahme der Genossenschaftsidee als UNESCO-Weltkulturerbe 2016. Daneben wirft das Raiffeisen-Jahr 2018 seine Schatten voraus. Trotz dieser Geschehnisse ist Eupho-

rie nicht angesagt. Verzweiflung aber auch nicht, obwohl es genug Herausforderungen für Genossenschaftsbanken auch in Österreich gibt. Sie kommen aus gesellschaftlichen, demografischen, technologischen und regulatorischen Trends. Dazu kommt das geldpolitische Umfeld. All diese Entwicklungen wirken auf genossenschaftliche Bankengruppen, deren

komplexe Binnenstruktur davon ebenso betroffen ist wie der Wettbewerb zwischen einzelnen Bankengruppen und Bankkonzernen.

### Erfolgsfaktoren

Genossenschaftsbanken waren im Laufe ihrer Historie immer wieder Herausforderungen ausgesetzt. Dennoch sind sie heute noch aktiv und



Gesellschaftliche Herausforderungen

wettbewerbsfähig, was wohl auf die Berücksichtigung einer generellen Bedingung für den nachhaltigen Erfolg von Organisationen zurückzuführen ist. Diese besteht darin, dass eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen gelingen muss, ohne dass die Identität verloren geht. Zur Identität von Genossenschaftsbanken gehört es, dass sie die Bevölkerung in der Fläche mit Bankdienstleistungen versorgen und zwar in einem deutlich größeren Ausmaß als dies ihrem Anteil an der Bilanzsumme aller Banken entspricht. Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit in der Gruppe, durch die die Wertschöpfung der Genossenschaftsbanken entsteht. Die traditionsreiche Arbeitsteilung zwischen zentralen und dezentralen Akteuren bildet eine Binnenstruktur, deren konkrete Ausgestaltung immer wieder auf den Prüfstand zu stellen ist, wenn neue Entwicklungen zu berücksichtigen sind, so wie es in den vergangenen Jahren bis heute der Fall war und ist.

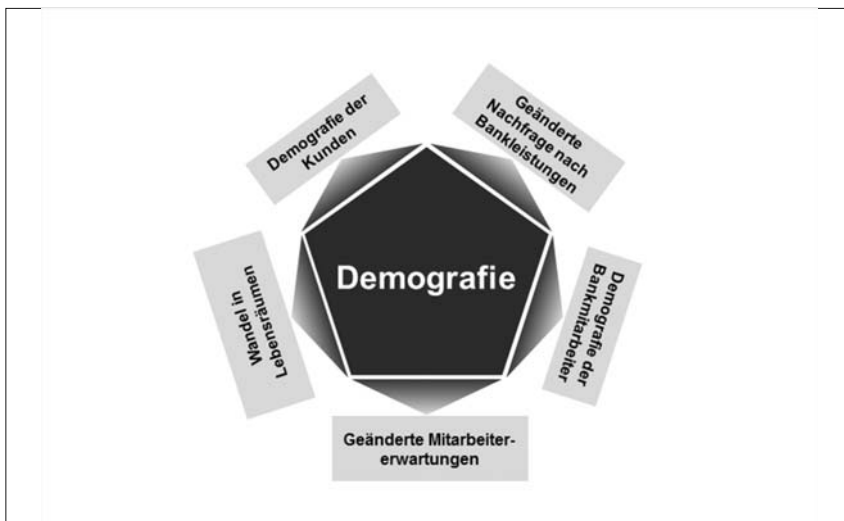
### Gesellschaftliches

Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen sprechen eigentlich für das genossenschaftliche Geschäftsmodell. Allerdings werden die Verbindungslinien zwischen aktuell von der Bevölkerung als sehr wichtig eingeschätzten Werten und dem genossenschaftlichen Banking meist zu wenig herausgearbeitet und beachtet. Der Wunsch nach Transparenz und Kontrollmöglichkeiten ist vor allem bei der jungen Bevölkerung sehr stark verbreitet. Genossenschaftsbanken bieten die Möglichkeit dafür. Gerade in Österreich zeigt sich derzeit, dass viele Anstrengungen unternommen werden, auch junge Menschen für die Mitwirkung in Gremien in den Raiffeisenbanken zu gewinnen. Auch Nähe, Stabilität und Sicherheit werden gefordert. Auch dies ist bei Raiffeisenbanken mit ihrer realwirtschaftlichen Verankerung ein inhärentes Governancemerkmal. Den Verzicht auf Gier, sich anständig und verlässlich zu verhalten, fordern Menschen ebenso wie

langfristig und nachhaltig orientierte Bankenstrategien. Auch diese Werte und Forderungen sind Teil des genossenschaftlichen Wertekanons. Dem Wunsch nach einem stärkeren gesellschaftlichen Engagement von Banken wird gerade in Österreich auf vielfache Weise von den Raiffeisenbanken nachgekommen. Man könnte also die Einschätzung abgeben, dass Genossenschaftsbanken Vorteile bei alternativem Banking, ethischem Banking, Crowd Banking und anderen Formen des Bankings haben. Doch sie nutzen diese zu wenig und kommunizieren es auch zu wenig konsequent.

### Demografisches

Die demografischen Herausforderungen für die Volkswirtschaften und ihre Altersvorsorgesysteme sind bekannt und hinreichend analysiert. Auch für Banken und auch für die Raiffeisenbanken zeigen sie sich bereits in der Praxis. So ändert sich nicht nur die Demografie der Kunden, sondern auch die Demografie der Mitarbeiter, die ihre Erwartungen an die Banken als Arbeitgeber heute klar artikulieren. Es sind andere als sie bisher in Beschäftigungsverhältnissen mit Banken zum Ausdruck kamen. Den starken Wettbewerb um die besten jungen Talente berücksichtigend zeichnen sich hier größere Herausforderungen ab. Werden die Kunden im Durchschnitt älter, ändert sich die Struktur der Nachfrage nach Bankdienstleistungen. Was sich bei einzelnen Raiffeisenbanken bereits zeigt, wird zu einer breiteren Entwicklung werden. Bei einem Anstieg der älteren und



Demografische Herausforderungen

einem anteilmäßigen Sinken der jüngeren Kunden wird es insgesamt zu einer Reduktion des Aktivgeschäfts kommen, das tendenziell „junges Geschäft“ ist. Der damit verbundene Anstieg eines Passivüberhangs wird das Depot A-Geschäft stärken, was bei einem niedrigen Zinsniveau mit zusätzlichen Herausforderungen verbunden ist.

### Herausforderndes

Doch auch alle anderen derzeit wirklichen Veränderungen für Banken, die sowohl aus der Politik als auch aus dem Markt kommen, gelten selbstverständlich auch für die österreichischen Raiffeisenbanken und sie sind angehalten, darauf zu reagieren. Auch sie leiden unter der aktuellen geldpolitisch verursachten Zinskonstellation. Auch sie werden durch die Intensivierung der regulatorischen Vorgaben in die Ertrags-/Kosten-Zange genommen, die sie wegen ihrer Größenstruktur besonders trifft. Und auch sie sind

gezwungen, sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf ihr Geschäftsmodell auseinanderzusetzen. Insgesamt gleichen die Betroffenheit der Raiffeisenbanken und die Möglichkeiten darauf zu reagieren der Situation der deutschen Genossenschaftsbanken. Auch für sie sind die strategischen Optionen einerseits in der Bank selbst in Angriff zu nehmen, andererseits aber geht es um die Möglichkeiten die Gruppe insgesamt effizienter zu machen

### Fazit

Auch für die österreichische Raiffeisenbanken-Gruppe stellt sich die Frage wie die Arbeitsteilung angesichts der aktuellen Herausforderungen auszutarieren ist. Die Reaktionen waren sehr deutlich, indem einige Mehrgleisigkeiten beseitigt wurden. Die markanteste Entscheidung war die Fusion des Spitzeninstituts der Raiffeisen-Bankengruppe – Raiffeisen Zentralbank (RZB) mit ihrer bör-

sennotierten Osteuropa-Tochter Raiffeisenbank International (RBI). Auch Fusionen auf der Primärebene fanden statt, weitere werden diskutiert. Schließlich sind auch Reformen der in manchen Bundesländern praktizierten Dreistufigkeit seit Längerem im Gespräch. Es zeigt sich also auch in der österreichischen Raiffeisenbanken-Gruppe als Reaktion auf zahlreiche Herausforderungen die Austarierung der Arbeitsteilung in der Gruppe als ein Ansatzpunkt, um die Effizienz der Gruppe in einem sehr intensiven Wettbewerb weiter zu stärken.

*\* Zusammenfassung von vier Vorträgen in den vier Vierteln von Niederösterreich auf Einladung der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien im Zeitraum vom 02. bis 09. 03.2017 in Baden, Mistelbach, Friedersbach und Melk.*

---

👤 Theresia Theurl  
 ☎ (0251) 83-2 28 91  
 ✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

---

## Theresia Theurl

### *Genossenschaftsbanken: Kooperation und Kommunikation\**

Es ist hinlänglich bekannt, dass Genossenschaften die Pioniere der Unternehmenskooperation sind. Ihre Netzwerke, Verbände, Allianzen und Gruppen verfolgen als solche ein sehr populäres und aktuelles Geschäftsmodell. Dies gilt auch für die österreichische Raiffeisenbanken-Gruppe. Auch sie hat sich in einem Umfeld wechselnder Herausforderungen immer wieder bewährt und als wettbewerbsfähig erwiesen. Auch sie hat ihr Innenleben im Laufe der vielen Jahrzehnte kontinuierlich weiterentwickelt. Auch sie sucht immer wieder nach Konzepten, um die relativen Vorteile dieses Kooperationsmodells einprägsam und glaubwürdig zu kommunizieren.

Um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicher zu stellen, ist eine kontinuierliche Reflexion des verfolgten Geschäftsmodells ebenso unabdingbar wie die Bereitschaft zur Anpassung an neue Entwicklungen und Herausforderungen. Dies ist den genossenschaftlichen Bankengruppen in unterschiedlichem Ausmaß gelungen. Insgesamt zeigen sich zwei Entwicklungspfade. Strukturelle Anpassungen fanden manchmal dann statt, wenn sie unausweichbar wurden, weil vorangegangene Strategie- oder Managementfehler sie erzwangen, um überhaupt

auf dem Markt bleiben zu können. Sie wurden aber auch vorausschauend oder als Reaktion auf eine Veränderung wichtiger Rahmenbedingungen umgesetzt. Diese Vorgangsweise ist selbstverständlich vorzuziehen. Analysiert man die genossenschaftlichen Bankengruppen in Europa, können beide Varianten ihrer Entwicklung festgestellt werden.

#### Zukunftsfähigkeit

Wie für andere Organisationen auch gilt für genossenschaftliche Bankengruppen, dass sie widersprüchliche

Anforderungen zu erfüllen haben, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei steht die Optimierung ihrer Wertschöpfungskette über die Unternehmensgrenzen hinweg im Vordergrund. Dies ist eine immerwährende Herausforderung für genossenschaftliche Bankengruppen. Ursache dafür sind ein horizontales und ein vertikales Dilemma, das Genossenschaften inhärent ist. Anpassungsbedarf durch neue Entwicklungen befeuert diese Dilemmata, da die einzelnen Kooperationspartner Anpassungslasten eventuell in einem unterschiedlichen Ausmaß zu tragen haben. Neben einer optimierten Wertschöpfungskette ist das Angebot individualisierter Dienstleistungen erforderlich. Dies erleichtert vor den aktuellen Rahmenbedingungen, die zu einer starken Homogenisierung von Bankprodukten geführt hat, Kundenbindung. Eine weitere wesentliche Voraussetzung besteht in der Sicherung von Dauerbeziehungen, sowohl mit Kunden und Lieferanten als auch mit Mitarbeitern und dem Management. Dazu gehört auch eine glaub-



Genossenschaftsbanken: Außensicht



1	Das in der Region Erwirtschaftete wird nicht abgezogen, sondern bleibt in der Region. Es müssen keine Investoren bedient werden.
2	Finanzierung der Realwirtschaft statt Turnen in den Finanzmärkten
3	Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen
4	Moderne Finanzierungsformen wie Crowd-Financing möglich
5	MemberValue-Orientierung mit all ihren Konsequenzen

Kommunikationslemente (I)

würdige Integration in die Gesellschaft. Schließlich ist eine klare und erkennbare Identität eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Auch diesbezüglich gilt, dass genossenschaftliche Bankengruppen diese Voraussetzungen in einem unterschiedlichen Ausmaß aufweisen.

### Abhängigkeit

Kooperation bedeutet immer auch Abhängigkeit. Die angesprochenen Dilemmata genossenschaftlicher Bankengruppen sind Ausdruck dieser Abhängigkeit und wie mit ihr umgegangen wird. Dies ist zwar in der genossenschaftlichen Governance festgelegt. Dennoch ergeben sich in der genossenschaftlichen Praxis häufig Konflikte. Ob und wie diese bewältigt werden, hat einen großen Einfluss auf den aktuellen Erfolg sowie auf die Zukunftsfähigkeit der Gruppe. Dabei sollten alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis dafür aufbringen,

dass die Ursache für die Zusammenarbeit im Blick behalten werden muss. Nur wenn dies gelingt, haben genossenschaftliche Gruppen eine Zukunft. Zu verstehen, dass mit der Zusammenarbeit Vorteile und Nachteile verbunden sind, ebenso Chancen und Risiken, geht manchmal unter. Wird dies vernachlässigt, geht Zukunft verloren. Das gemeinsame Handeln, die gemeinsame Anpassung an Herausforderungen, muss in der Überzeugung erfolgen, dass „der Feind“ außerhalb der Grenzen der Gruppe agiert. Diese leitende Vorstellung ist abstrakt gesehen trivial, in der Gruppenrealität jedoch häufig nicht präsent. In diesem Umfeld der Zusammenarbeit in einer Gruppe ist es naheliegend, dass das Innenleben nie völlig festgezurr ist, sondern dass seine Optimierung an der Tagesordnung ist. Dies zeigt sich aktuell in genossenschaftlichen Bankengruppen sehr deutlich.

### Management einer Gruppe

Diese Rahmenbedingungen und Mechanismen für die Zusammenarbeit in einer Gruppe machen auch ihr Management sehr anspruchsvoll. Es geht nicht nur darum, die Wertschöpfung zu optimieren, sondern auch die sie ermöglichende Arbeitsteilung, also das Innenleben. Nimmt letzteres zu viele Kapazitäten in Anspruch, besteht die Gefahr, dass die Wertschöpfung und damit die Wettbewerbsfähigkeit darunter leiden. Neben guten Regeln der Zusammenarbeit benötigen Gruppen also auch weiche Faktoren, die eine Toleranzkultur abbilden. Diese beruht auf dem Verständnis, dass der eigene Erfolg von der Existenz und dem Einsatz der Kooperationspartner abhängen. Es ist eine der größten Aufgaben von Gruppenmanagern, dies immer wieder glaubwürdig zu vermitteln. Diese Erfolgsbedingung besteht neben jenen, die der Wettbewerb auf den Bankenmärkten und die regulatorischen und monetären Herausforderungen mit sich bringen.

### Gesellschaftliche Akzeptanz

Genossenschaftlichen Bankengruppen wird im Vergleich zu den Konkurrenten von der Bevölkerung Wohlwollen entgegen gebracht. Viele Untersuchungen bringen eine hohe Akzeptanz an den Tag. Dies kann ex ante als ein Wettbewerbsvorteil eingeschätzt werden, der jedoch auch einzulösen ist. Die gesellschaftliche Akzeptanz kann mit der Konsistenz des

<b>6</b>	Mitgliederförderung ist gleichzeitig Regionalförderung
<b>7</b>	Mitgliederwahl ist gleichzeitig Gemeinwohl
<b>8</b>	Werte, die heute der Jugend wichtig sind, werden durch Genossenschaften verwirklicht (Teilhabe, Sharing, Selbstbestimmung, Transparenz)
<b>9</b>	Das modernste Geschäftsmodell überhaupt wird umgesetzt
<b>10</b>	Perspektive: Die „digitale Genossenschaft“ erleichtert die Umsetzung von Regionalität, Individualität und Transparenz

Kommunikationselemente (II)

genossenschaftlichen Bankenmodells mit seiner MemberValue-Orientierung und einem stimmigen Wertegerüst begründet werden. Dies ist aber auch mit der Konsequenz verbunden, dass sie sehr schnell verloren gehen kann, wenn die Werte und oder das Geschäftsmodell nicht sicht- und nachvollziehbar vertreten werden. Nähe und Regionalität, Bereitschaft zur Verantwortung für den Standort im eigenen Interesse, die realwirtschaftliche Verankerung sowie Nachhaltigkeit und eine langfristige Orientierung werden mit Genossenschaftsbanken verbunden. Sind diese Merkmale nicht mehr präsent oder werden sie von der Bevölkerung nicht mehr wahrgenommen, wird sich dies auch wirtschaftlich in der Performance der Genossenschaftsbanken niederschlagen. Weil die genannten Werte Teil des Geschäftsmodells sind, sind sie auch Elemente und Fundament der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Kurz zusammengefasst wird als wer-tebasierte Identität der Raiffeisenban-

ken in Österreich von der Bevölkerung die Kombination aus unternehmerischer und regionaler Wirtschaftskraft und gesellschaftlicher Verantwortung gesehen.

### Glaubwürdige Kommunikation

Dies gilt es immer wieder auch in Erinnerung zu rufen, zu konkretisieren und zu plausibilisieren. Selbstverständlich müssen die Inhalte des Handelns und des Kommunizierens übereinstimmen. Gerade in unserer Zeit gilt, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Die Inhalte eines glaubwürdigen Kommunikationskonzepts der österreichischen Raiffeisenbanken-Gruppe muss also die Besonderheiten des Geschäftsmodells, der Strategie und des Wertgerüsts einbeziehen. Dies führt zu folgenden Kommunikationselementen, die viele Möglichkeiten der Kombination zulassen: (1) Das in der Region Erwirtschaftete wird nicht abgezogen, sondern bleibt in der Region. Daraus folgt, dass

keine externen Investoren bedient werden müssen. (2) Es geht um die Finanzierung der Realwirtschaft statt um ein Tummeln an den Finanzmärkten. (3) Somit wird eine Aufwertung von Wirtschafts- und Lebensräumen möglich. (4) Moderne Finanzierungsformen wie Crowd-Financing können Teil der genossenschaftlichen Finanzierungsformen sein. (5) Die MemberValue-Orientierung mit all ihren Konsequenzen erzwingt, dass die Eigentümer der Bank in den Mittelpunkt zu stellen sind. (6) Mitgliederförderung ist gleichzeitig Regionalförderung. (7) Mitgliederorientierung fördert gleichzeitig das Gemeinwohl. (8) Werte, die heute der Jugend wichtig sind, werden durch Genossenschaften verwirklicht (Teilhabe, Sharing, Selbstbestimmung, Transparenz). (9) Ein außerordentlich modernes Geschäftsmodell wird umgesetzt. (10) Als Perspektive zeigt sich, dass die „digitale Genossenschaft“ die Umsetzung von Regionalität, Individualität und Transparenz erleichtert.

### Fazit

Genossenschaftliche Bankengruppen sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Doch sie haben diesen ein sehr überzeugendes Geschäftsmodell entgegenzuhalten. Dieses täglich zu leben und umzusetzen ist jedoch mit seinen eigenen Herausforderungen verbunden. Diese sind jedoch bewältigbar, wenn sich alle Beteiligten immer wieder der Erfolgsbedingungen des Kooperierens bewusst sind und die Alternativen vor Augen behalten, welche Alternativen bestehen

würden, wenn die Kooperationspartner nicht verfügbar wären. Zusätzlich ist ein zeitgemäßes und glaubwürdiges Kommunikationskonzept erforderlich, das einen Einklang zwischen den Werten, die heute Bedeutung gewonnen haben, und den Merkmalen des genossenschaftlichen Bankings herstellt. Dies ist zwar nicht trivial,

aber ein außerordentlich ergiebiges Projekt.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen der Ausbildung von Spitzenfunktionären des Raiffeisen Campus, dem österreichweiten Bildungsunternehmen von Raiffeisen am 05.05.2017 in Maria Taferl.*

---

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

---

## Theresia Theurl

### *Digitale Genossenschaften\**

Die Digitalisierung zählt zu den Megatrends unserer Zeit und wie für alle anderen Unternehmen auch, ist sie für Genossenschaften und Genossenschaftsbanken mit großen Herausforderungen verbunden. Es gilt das genossenschaftliche Geschäftsmodell zu digitalisieren. Dies klingt einfach, ist es aber selbstverständlich in der Konkretisierung und Umsetzung überhaupt nicht. Denn davon werden die Organisation und die Zusammenarbeit in ihr insgesamt betroffen. Es geht für Genossenschaftsbanken keinesfalls nur um eine Ergänzung ihrer Vertriebskanäle.

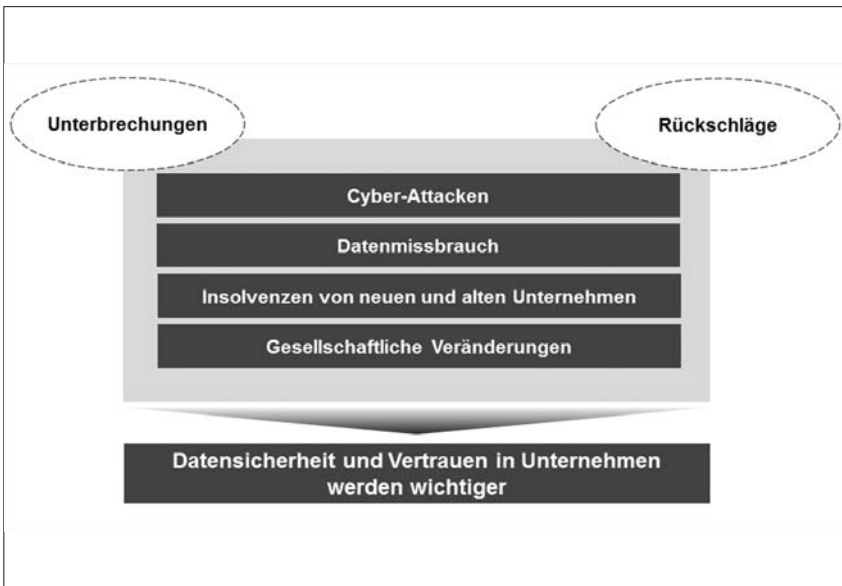
Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung weder übergangen werden kann, noch dass man viel Zeit hätte, um die weitere Entwicklung abzuwarten und dann in die eigenen Pläne einzubeziehen. Zwar wird es, wie bei allen einschneidenden Entwicklungen, Unterbrechungen und Rückschläge geben. Diesbezüglich denke man an Cyber-Attacken, Datenmissbrauch, Insolvenzen von digitalen Unternehmen und solchen, denen es nicht gelang, sich umzustellen, oder auch an gesellschaftliche Veränderungen. Umkehrbar ist dieser Trend jedoch nicht. Was für alle Unternehmen gilt, gilt für Banken in besonderer Weise: Datensicherheit

und ein fundiertes Vertrauen in Unternehmen werden noch wichtiger als bisher.

### **Fehleinschätzungen**

Auch Genossenschaftsbanken müssen sich also offensiv mit dem Thema der Digitalisierung auseinandersetzen, ohne dass sie dabei den Fehler begehen sollten, sich neu zu erfinden. Es gilt dabei, ein paar Fehleinschätzungen zu vermeiden. Es wurde bereits angeführt, dass es nicht zu früh ist, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Es geht auch nicht nur um Apps, sondern um die Entwicklung einer digitalen Strategie. Mit dem Ansteigen der Wechselbereit-

schaft von Kunden kann die Kundentreue Investitionen in digitale Technologien nicht ersetzen. Die Digitalisierung ist nicht nur ein Thema für die Spezialisten der IT-Abteilung, sondern für das Management und die Eigentümer. Sie trifft Strategie und Kultur einer jeden Bank. Es geht nicht darum, digitale Konzepte von Wettbewerbern zu kopieren, sondern Genossenschaften müssen ihre eigenen Konzepte entwickeln. Im Kern sollte das genossenschaftliche Geschäftsmodell erhalten, dabei aber die digitalen Vorteile genutzt werden, um den Wünschen der Bankkunden gerecht zu werden.



Digitalisierung als Mega-Trend

### Kundenerwartungen

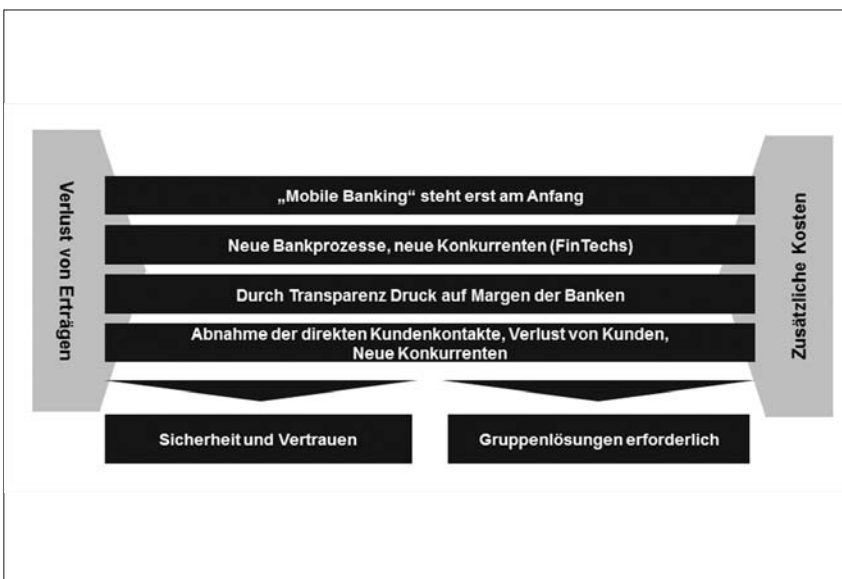
Es ist nicht davon auszugehen, dass die Mitglieder und Kunden von Genossenschaftsbanken strukturell andere Erwartungen hegen würden als die Kunden konkurrierender Banken. Diese betreffen die Erreichbarkeit, die Geschwindigkeit, die Benutzerfreund-

lichkeit und die Transparenz. Zusätzlich haben sich sehr anspruchsvolle Erwartungen bezüglich Preis, Qualität und Individualisierung gezeigt. Werden die Möglichkeiten der Digitalisierung für das Bankgeschäft in Kombination mit den Kundenerwartungen und den notwendigen Investitionen

gesehen, so wird schnell offensichtlich, dass die „digitale Revolution“ für Genossenschaftsbanken damit verbunden sein kann, dass zusätzliche Kosten sowie der Verlust von Erträgen drohen.

### Kosten und Erträge

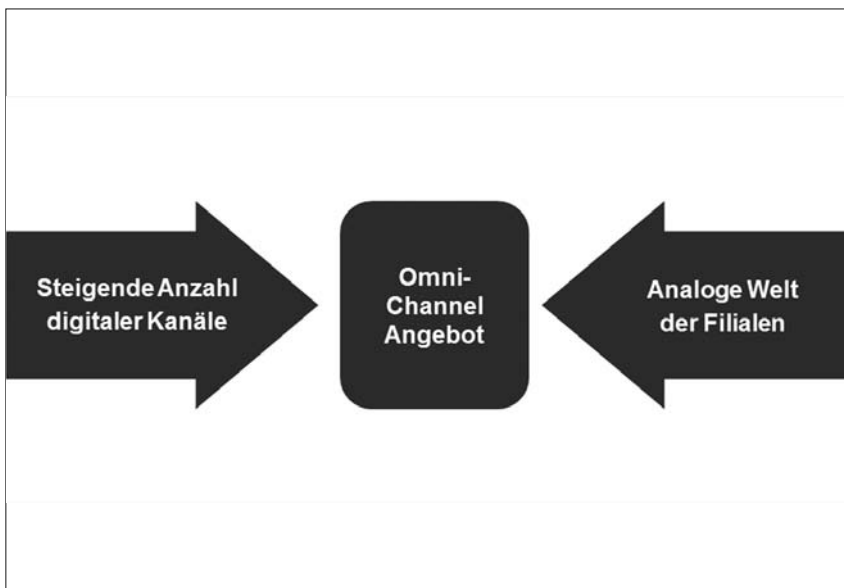
Nicht nur steht das „mobile banking“ erst am Anfang, sondern dazu kommt, dass neue Bankprozesse und neue Konkurrenten, FinTechs, auftreten. Zusätzlich übt die mögliche Transparenz einen Druck auf die Margen der Banken aus, und es wird zu einer Abnahme der direkten Kundenkontakte kommen, was zusätzlich einen Verlust von Kunden nach sich ziehen kann. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Genossenschaftsbanken erstens klar heraus, dass Sicherheit und Vertrauen in der Beziehung mit Kunden und Eigentümern noch wichtiger werden. Es gilt also, das genossenschaftliche Geschäftsmodell stärker noch als bisher im Einklang mit seinem Wertegerüst zu kommunizieren. Zweitens wird es offensichtlich, dass digitale Aktivitäten von Genossenschaftsbanken Gruppenlösungen erfordern. Ebenso wichtig wie die digitale Genossenschaft wird also die digitale Genossenschaftsgruppe.



Konsequenzen für Genossenschaftsbanken

### Betroffenheit

Dass Genossenschaftsbanken von der Digitalisierung besonders betroffen sind, ist nicht überraschend. Das sich verändernde Wettbewerbsumfeld wurde bereits angesprochen. Dazu kommt, dass die Größenvorteile digitaler Lösungen von Genossenschaftsbanken



Notwendigkeit Omnichannel

allein nicht hinreichend realisiert werden können. Es sollte aber nicht außer Acht gelassen werden, dass neue Prozesse und Strukturen in gewachsenen Verbänden häufig schwieriger zu realisieren sind als in neuen Unternehmen. Was also ist zu tun? Der wohlfeilen Antwort, die digitale Strategie vom Kunden her zu denken, kann nicht widersprochen werden. Dennoch beginnt damit die Anstrengung erst. Vier unabdingbare Prinzipien sollten dabei berücksichtigt und von den Genossenschaftsbanken in ihre Strategieentwicklung einbezogen werden.

### Ansatzpunkte

Selbstverständlich ist erstens die Entwicklung eines Omni-Channel-Angebots erforderlich, das digitale Kanäle mit der analogen Welt der Filialen verbindet. Zweitens sind Kunden und Mitarbeiter in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Digitale Lösungen bieten sehr gute Möglichkeiten,

die Kunden- und Mitarbeiterbindung zu erhöhen, indem diese Stakeholder bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse einbezogen werden. Dieses Potenzial sollte vor allem dann genutzt werden, wenn die regionale Ausrichtung im Vordergrund stehen soll. In einem Prozess der „Co-Creation“ können so Wertschätzung vermittelt und innovative Lösungen ermöglicht werden. Drittens wird die konstruktive Zusammenarbeit in der Gruppe aus den genannten Gründen noch wichtiger. Schließlich muss die Digitalisierung der Genosschaften und ihrer Gruppen als eine nie endende Aufgabe verstanden werden.

### Fazit

Die Digitalisierung trifft jedes Unternehmen und macht vor den Genosschaften und Genossenschaftsbanken nicht Halt. Bei der Entwicklung digitaler Strategien geht es darum, das traditionelle Geschäftsmodell zu erhalten, die Vorteile der Digitalisierung

aber zu seiner Aufwertung zu nutzen, die sich in Wettbewerbsfähigkeit vor den digitalen Rahmenbedingungen niederschlagen sollte. Dies klingt plausibel, ist in der Konzeptionierung jedoch außerordentlich fordernd. Jede Genossenschaft hat zu entscheiden, wie sie die Digitalisierung für sich nutzen will. Dabei sind Eigentümer notwendig, die dieser Herausforderung die gebührende Bedeutung zu-messen. Dem Management muss es gelingen, Digitalisierungs-Experten zu gewinnen und den Mitarbeitern muss die neue Kombination der Bankaufgaben Freude machen.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des 71. Oberösterreichischen Genossenschaftstages des Raiffeisenverbandes Oberösterreich am 21.03.2017 in Linz.*

---

📧 Theresia Theurl  
 ☎️ (0251) 83-2 28 91  
 ✉️ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

---

## Theresia Theurl

### *Moderne Unternehmensführung: Was Vielfalt in der Führung bringt\**

Vielfalt entspricht grundsätzlich der Lebensrealität, wenngleich ihre Ausprägung in manchen Dimensionen und in manchen Bereichen weniger stark ist als dies möglich und manchmal auch erwünscht ist. Die Frage ist, wie damit umgegangen werden soll. Soll sie erzwungen werden? Soll sie gefördert werden? Soll auf sie gewartet werden? Viele Strategien sind denkbar und werden auch angewendet. Wichtig ist dabei, nicht aus den Augen zu verlieren, was damit erreicht werden soll, welche Restriktionen zu beachten sind und welche es zu überwinden gilt. Auch die Raiffeisen-Organisation stellt sich diesen Fragen und diskutiert sie intensiv und verantwortungsbewusst.

Vielfalt zeichnet sich vor allem durch ihre Vielfalt aus. Es kann um die Vielfalt von Menschen, von Kulturen, von Aufgaben, von Funktionen, von Strategien, von Organisationen und von vielen anderen Gegenstandsbereichen gehen. Dabei kann die faktische oder die gewünschte Vielfalt problematisiert werden. Mit beiden Ausprägungen kann auf unterschiedliche Weise umgegangen werden. So kann sie ignoriert oder zur Kenntnis genommen werden. Es kann versucht werden,

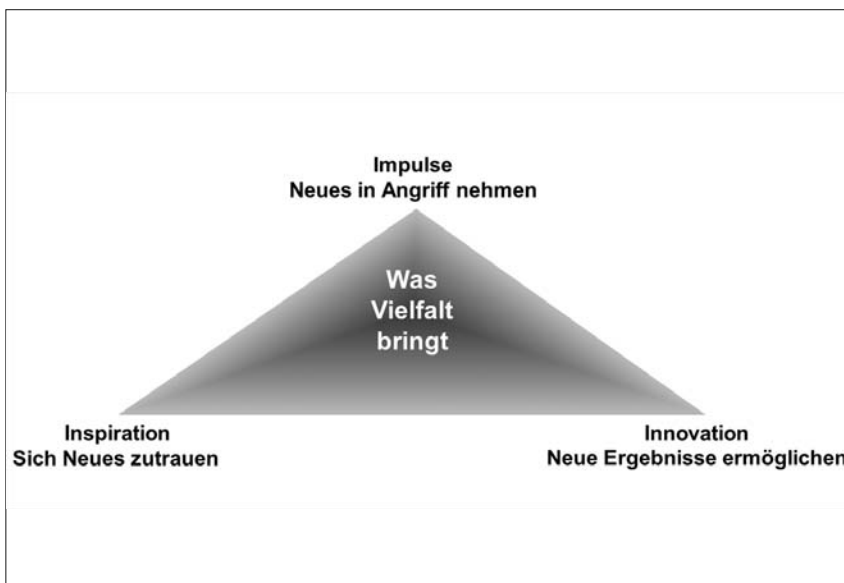
Vielfalt anzugleichen. Es können aber auch die Chancen der Vielfalt erkannt werden. Und diese können genutzt werden, was aber voraussetzt, dass sie bewusst in Strategie und Management einbezogen werden. Letzteres könnte der empirisch gut abgesicherten Erkenntnis folgen, nämlich dass die Kombination von Ähnlichem tendenziell Kosten senkt, während die Kombination von Unterschiedlichem Neues ermöglicht.

### Perspektiven

Davon ausgehend kann die Aussage auf die Frage, was Vielfalt bringt, weiter konkretisiert werden: Impulse, Inspiration und Innovation. Dies korrespondiert damit, Neues in Angriff zu nehmen, sich Neues zuzutrauen und neue Ergebnisse zu ermöglichen. Mit dieser positiven Herangehensweise sollte nicht vernachlässigt werden, dass Strategien und Konzepte der Vielfalt nicht selten unter Beliebigkeit und Überfrachtung leiden. Es gilt also, das Unwesentliche vom Wesentlichen zu trennen.

### Genossenschaftliche Vielfalt

Es zeigt sich, dass auch die genossenschaftliche Vielfalt ein ebenso wichtiges wie herausforderndes Thema ist, das es differenziert zu betrachten gilt. Während sich nach außen ein Bild der Vielfalt darstellt, ist diese in vielen Genossenschaften selbst deutlich weniger ausgeprägt, was manchmal bedauert und manchmal als selbstverständlich eingeschätzt wird. Es zeigen sich vier Ebenen, auf denen in Genossenschaften und genossenschaftlichen

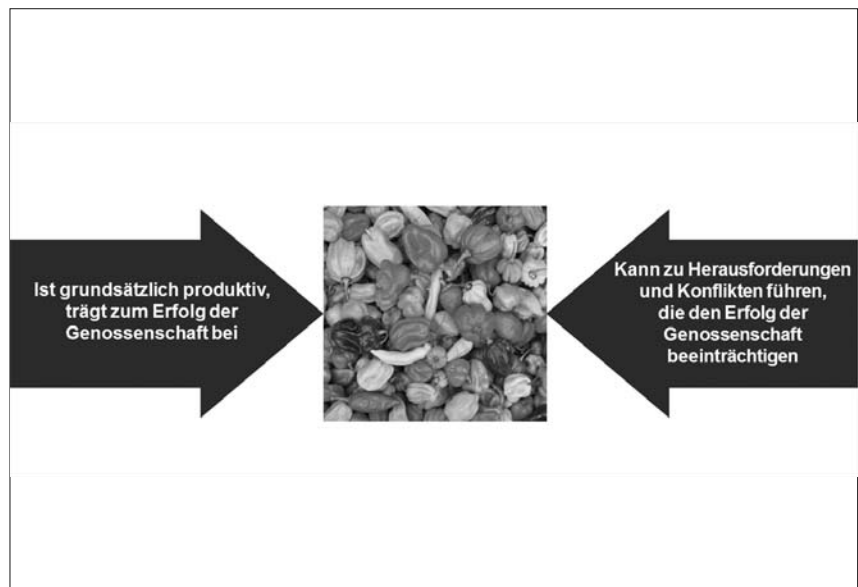


Vielfalt mit vielen Konsequenzen

Gruppen Vielfalt vorhanden sein oder fehlen kann. Dies ist erstens die Mitgliederebene. Genossenschaften können eine homogene oder eine heterogene Mitgliederstruktur haben. Letzteres entspricht der Vielfalt, ist jedoch für das Management manchmal sehr herausfordernd. Jedenfalls liegt hier das horizontale Dilemma von Genossenschaften begründet, das nicht selten Egoismen einzelner Mitgliedergruppen zum Ausdruck bringt. Auch die „natürliche Vielfalt“ entspricht der kooperativen Governance von Genossenschaften, nämlich der Zusammenarbeit von dezentralen und zentralen Elementen. Hieraus entsteht das vertikale Dilemma, das Misstrauen zwischen den beiden Wertschöpfungsebenen zum Ausdruck bringen kann.

### Vielfalt der Fähigkeiten

Eine dritte Ebene der Vielfalt ist jene in Gremien, bei Funktionären und Mandataren. Sie bringt unterschiedliche Zugänge zu Herausforderungen



Genossenschaftliche Vielfalt

mit sich und spiegelt Vielfalt in den Herkünften wieder. Dabei sollte erkannt werden, dass das Vorhandensein von Kompetenz, Ideen und Verantwortung nicht von Alter, Geschlecht, Beruf oder Herkunft abhängt, sondern davon abhängig unterschiedlich ausgeprägt sein wird. Eine solche Vielfalt kann auch ohne

Quote erreicht werden und durch die Zusammenarbeit dieser Akteure können wertvolle Potenziale erschlossen werden. Sich dessen nicht bewusst zu sein, birgt die Gefahr, dass die personelle Erneuerung von Gremien oft über längere Zeiträume unterbleibt. Es kommt zu einem „Nicht loslassen können“.

### Beste Köpfe

Eine vierte Ebene der genossenschaftlichen Vielfalt zeigt sich bei Mitarbeitern und Führungskräften. Aktuell ist sehr bewusst geworden, dass sich auch Genossenschaften in einem Wettbewerb um die besten Köpfe befinden, dass es jedoch immer schwieriger wird, diese auch zu gewinnen. Dieses Humankapital-Dilemma gilt es auch dadurch zu überwinden, dass Genossenschaften als attraktive Arbeitgeber und als Unternehmen mit einem sehr modernen Geschäftsmodell kommuniziert werden. Die Vielfalt der Talente zeichnet sich in Unter-



Vielfalt als strategisches Element

schieden im Bildungsniveau, bei Alter, Geschlecht und Herkunft aus. Diese Vielfalt kann auch ohne Quote erreicht werden. Dass die nächsten Generationen anders „ticken“ als die aktuelle Generation an Führungskräften, dass sie andere Stärken und Schwächen aufweist, ist inzwischen hinlänglich erörtert worden. Nun muss dies aber auch in Aus- und Weiterbildungskonzepten beachtet werden.

### Strategische Ressource

Der verantwortungsvolle Umgang mit Vielfalt ist eine Führungsaufgabe mit großer Verantwortung, gleichzeitig ein wichtiges Element moderner Unternehmensführung und leistet einen eigenständigen Ergebnisbeitrag. Wir haben es also mit einer strategischen Ressource zu tun. Diese aufzubauen und zu pflegen, erfordert die Berücksichtigung wichtiger Voraussetzungen, die nicht immer gegeben sind, auch in Genossenschaften und genossenschaftlichen Gruppen. So ist eine Sensibilisierung für „Andere“ und „Anders“ notwendig, was auch mit dem Abbau von Denkschranken verbunden sein kann (1). Vielfalt erfordert Zusammenarbeit und diese Informations- und Kompromissbereitschaft (2). Es ist zu akzeptieren, dass auch andere Personen gute Ideen haben und ihre Wünsche berechtigt sind (3). Unternehmen und Personen auf unterschiedlichen Ebenen der kooperativen Wertschöpfung haben jeweils Rechte und Pflichten (4). Vielfalt braucht Vertrauen, kann aber auch Vertrauen schaffen (5). Vielfalt

braucht Kommunikation und unterschiedliche Kommunikationsstrukturen und -kanäle (6). Es sollte zur Kenntnis genommen werden, dass die Vielfalt der Talente zunimmt. Es entsteht gerade ein verändertes Angebot an Humankapital und an Bereitschaft zu einem ehrenamtlichen Engagement. Dies führt auch dazu, dass im eigenen Interesse ein Überdenken von Aus- und Weiterbildungskonzepten sowie der Personalpolitik erfolgen sollte (7).

### Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Management von Vielfalt Teil einer modernen, vor allem aber guten Unternehmensführung sein sollte. Gute Unternehmensführung bezieht Vielfalt von vorneherein im eigenen Interesse in Strategie und Handeln der Genossenschaft ein. Sie ist jedoch mehr als standardisiertes Diversity Management und verordnete Quote, sondern sie macht die Genossenschaft attraktiv für alle ihre Stakeholder.

*\* Zusammenfassung eines Vortrags im Rahmen des Raiffeisen FunktionärInnen-Tages des Raiffeisenverbandes Salzburg am 06.04.2017 in St. Johann.*

---

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

---



## Andreas Schenkel

### *Proportionality of Banking Regulation – Evidence from Germany*

Am 15. und 16. Juni fand im italienischen Trento die achte Konferenz des European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (EURICSE) statt. Für das Institut für Genossenschaftswesen war Andreas Schenkel vor Ort.

Das EURICSE lädt alljährlich dazu ein, in den Räumlichkeiten des Departments of Economics and Management der Universität Trento die aktuellen Forschungsergebnisse zu den vielfältigen Herausforderungen für Genossenschaften zu diskutieren. Auch dieses Jahr folgten Forscher aus Italien, Taiwan, Deutschland und Marokko der Einladung und sorgten für ein internationales und interdisziplinäres Diskussionsforum.

Nach den einleitenden Worten von Carlo Borzaga und Silvio Goglio begann die erste Session mit Vorträgen über das Demokratieprinzip und die Mitgliedschaftspartizipation der Genossenschaften. Insbesondere die Ausführungen von Aries Heru Prasetyo, der über die Kombination von Entrepreneurship und lokaler bzw. indigener Community mit Hilfe von Genossenschaften sprach, war für alle Beteiligten äußerst spannend.

Die zweite Session widmete sich schwerpunktmäßig der sozialen Dimension und gesellschaftlichen Verantwortung von Genossenschaften und betonte in diesem Zusammenhang die Besonderheit von Kooperativen als Unternehmensform. Ivana Catturani von der Universität Trento stellte ihre Analyse der Corporate Social Responsibility italienischer Kreditgenossenschaften vor. Asma el Aarroumi aus Marokko präsentierte seine Arbeit über die Rolle von sozia-

ler Verantwortung im Entscheidungsprozess in Multi-Stakeholder Genossenschaften.

Andreas Schenkel präsentierte einen Teil seiner Dissertationsergebnisse in der dritten Session über die Regulierung von Banken. Hintergrund des vorgestellten Arbeitspapiers sind die Auswirkungen der Finanzmarktkrise und die anschließende grundlegende Überarbeitung der europäischen Bankenregulierung. Die Analyse ging der Fragestellung nach, ob kleine Banken durch die zunehmende Quantität und Qualität der regulatorischen Vorgaben relativ gesehen stärker belastet werden als große Banken. Durch eine selbst erhobene und neue Datenbasis konnte gezeigt werden, dass die regulatorischen Kosten nicht proportional verteilt sind, zum Nachteil der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und regional aufgestellter Kreditinstitute.

Die letzte Session der EURICSE-Konferenz widmete sich den Interaktionen zwischen dem Business Modell des Relationship Banking, der zunehmenden Regulierung und den Herausforderungen der Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen. Insbesondere der Vortrag von Giovanni Ferri sorgte für eine angeregte Diskussion, da er zeigte, dass eine Abkehr von der Berücksichtigung qualitativer Informationen bei der Kreditvergabe zu Gunsten einer mehr auf



M. Sc. Andreas Schenkel  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
IfG Münster

quantitativen Analysen fußenden Vergabe zu einem Anstieg an Problemkrediten führe.

Silvio Goglio beendete die Konferenz mit dem Vermerk, dass die Qualität der vorgestellten Arbeiten seit der ersten Organisation des Workshops vor acht Jahren stetig zugenommen habe und noch nie so hoch war wie in diesem Jahr. Neben der hohen fachlichen Qualität überzeugte die Konferenz zudem mit der Freundlichkeit der verantwortlichen Personen und dem kollegialen Umfeld. Nicht zuletzt sorgte der Charme der norditalienischen Universitätsstadt Trento für eine rundum gelungene EURICSE-Konferenz 2017.

---

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

---

## Susanne Günther

### *Research Symposium on Financial Mutuals, London*

Das erste Research Symposium on Financial Mutuals der Building Societies Association fand am 11. April 2017 in London statt. In einem Kreis von rund 40 Teilnehmern und Teilnehmerinnen stellten sowohl britische, als auch internationale Wissenschaftler ihre Forschungsergebnisse vor, die stets angeregt diskutiert wurden.

Die britischen Building Societies entsprechen im Grundsatz der genossenschaftlichen Eigentümerstruktur und stellen als Finanzinstitute ihren Mitgliedern vor allem Spar- und Baufinanzierungsprodukte zur Verfügung. So waren in 2011 ca. 15 Mio. Briten Kunden und über 2,9 Mio. kaufen derzeit ihre Eigenheime durch Baukredite der building societies. Die Building Societies Association ist der Verband der building societies in Großbritannien und veranstaltete zum ersten Mal das Research Symposium on Financial Mutuals. Ziel dessen ist die Stärkung wissenschaftlicher Forschung im Bereich der Genossenschaftsbanken, vor allem hinsichtlich der Aspekte Diversifikation der Eigentümerstrukturen von Finanzsystemen, Wettbewerb und Finanzmarktstabilität.



Senate House, University of London

So referierten in London Professoren von der University of Oxford und University of London zu der Notwendigkeit einer Corporate Diversity im Finanzdienstleistungssektor, um so eine gute Resilienz des gesamten Systems aufrecht erhalten zu können. Eine Diversifizierung würde eben auch durch unterschiedliche Geschäftsmodelle erreicht.

Anhand von Fallstudien legte Dr. Olivier Butzbach vom Department of Political Science des King's College dar, dass die Bankenregulatoren entgegen der politischen Zielsetzung Diversität nicht fördern, sondern eher reduzieren würden. Im Ergebnis müsse die Regulierung grundsätzlich neu und nicht nur an Proportionalität gedacht werden. Einen konkreten Vorschlag blieb er allerdings schuldig.

Einen weiteren der insgesamt 12 Vorträge hielt Professor James Devlin vom Centre for Risk, Banking and Financial Services der Nottingham University. In Zusammenarbeit mit einem Marktforschungsinstitut erhebt Professor Devlin Paneldaten zum Vertrauen britischer Verbraucher in verschiedene Finanzdienstleister. Infolge einer elften Erhebungswelle konnten Dynamiken hinsichtlich kognitiven und affektiven Vertrauens untersucht werden. Es zeigt sich, dass Investmentfonds und Kreditkartenunternehmen sechs Jahre nach der Finanz-



M. Sc. Susanne Günther  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
IfG Münster

krise wieder deutlich an Vertrauen gewinnen konnten, nachdem es durch die Jahre der Krise deutlich zurückgegangen war. Ein vergleichsweise konstantes und im Vergleich zu anderen Banken höheres Vertrauensniveau konnten allerdings die britischen Building Societies aufweisen.

Durch das Symposium wurde deutlich, dass eine Reihe an wissenschaftlichen Fragestellungen und Untersuchungsmethoden zur Verfügung steht, um mit methodischem Sachverstand die verschiedenen Aspekte von kundeneigenen Finanzdienstleistungsorganisationen zu untersuchen.

---

📍 Susanne Günther  
☎ (0251) 83-2 28 00  
✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

---

# Unsere Partner stellen sich vor

## Wohnungsverein Münster von 1893 eG

*„...mehr als ein Vermieter“*

„...mehr als ein Vermieter“, mit diesem Versprechen, das mehr als nur ein Slogan ist, stellt die Wohnungsverein Münster von 1893 eG die Vorzüge von genossenschaftlichem Wohnen heraus.

Gegründet wurde die Genossenschaft im November 1893 als „Beamten-Wohnungs-Verein zu Münster“. Zielgruppe waren laut Satzung die „im öffentlichen Dienst angestellten, in Ruhestand oder auf Wartegeld gesetzten Beamten und deren Witwen sowie alleinstehende Beamtentöchter“. Nach mehreren Satzungsänderungen und fast 125 Jahren Entwicklung mit allen bekannten Veränderungen im Zeitgeist steht der Wohnungsverein heute allen natürlichen und auch juristischen Personen offen. Seit vielen Jahren werden neue Mitglieder allerdings nur aufgenommen, wenn gleichzeitig deren wohnliche Versorgung sichergestellt werden kann. Zweck der Genossenschaft ist damals wie heute die Förderung der wohnlichen Versorgung ihrer Mitglieder, denen Wohnungen zu angemessenen Preisen überlassen werden.

In 395 Häusern, von denen 164 unter Denkmalschutz gestellt sind, werden 1.927 eigene Wohnungen, 8 Gewerbeobjekte und 458 Garagen/Stellplätze bewirtschaftet. Aufgrund der „Gnade der frühen Geburt“ befindet sich der überwiegende Wohnungsbestand in

stadtnahen Lagen in Münster. Viele der zwischen 1905 und 1930 erworbenen Grundstücke, die damals „draußen“ lagen, werden heute als „in Fahrradnähe zum Wochenmarkt“ beurteilt und entsprechend geschätzt. Die Mitglieder nutzen preisgünstigen, spekulationsfreien Wohnraum oft über Jahrzehnte. Vom Ein-Raum-Appartement bis zum Einfamilienhaus mit sieben Zimmern und zwei Bädern stehen für jede Familiensituation angepasste Wohnangebote zur Verfügung. Die durchschnittliche Wohnfläche pro Wohnung liegt mit 81 m<sup>2</sup> über dem Branchenschnitt.

Im Verwaltungsgebäude der Genossenschaft auf der Schnorrenburg sind 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Unmittelbar daneben befindet sich der „Bauhof“, wo insgesamt 18 Handwerker (Elektriker, Hausmeister, Maler, Maurer und Tischler) tätig sind. Die wohnenden Mitglieder der Genossenschaft betonen immer wieder die sich aus der Existenz des Regiebetriebes ergebenden Vorteile. Notwendige Reparaturen werden zeitnah und gründlich ausgeführt. Oftmals überlassen Mitglie-

der den Handwerkern ihre Wohnungsschlüssel, man kennt und vertraut einander!

Die Identifikation der rund 2.400 Mitglieder mit „ihrem Wohnungsverein“ ist groß. Das liegt nicht nur an der Möglichkeit zur Nutzung preiswerten Wohnraums. Mit dem jährlich im gesamten Hausbesitz verteilten Geschäftsbericht und zwei Mal jährlich erscheinenden Mitgliederzeitungen („Wohnungsverein aktuell“) werden alle für die Genossenschaft interessanten Themen offen angesprochen. Seit Jahren sind auf den Mitgliederversammlungen konstant rund 18 % der Mitglieder erschienen oder vertreten, dies ist ein erfreulich hoher Wert. Aufsichtsrat, also die „permanent tagende Mitgliederversammlung“ und Vorstand nutzen alle sich bietenden Gelegenheiten, den Mitgliedern den Genossenschaftsgedanken nahe zu bringen. Dies gelingt nicht immer sofort, wird aber auch dadurch gefördert, dass den Mitglieder nicht 0,02 % Zinsen auf dem Kautionsparbuch gutgeschrieben, sondern eine Dividende auf den Geschäftsanteil zur Höhe von bis zu 6 % ausbezahlt wird.

Erhebliche Unterstützung bei seinen Vermittlungsbemühungen erhält der Vorstand auch durch die regelmäßig stattfindenden Symposien „Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften“ und die Publikationen des Instituts. Seit 1994 ist die Genossenschaft Mitglied in der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen. Zum Beitritt wurde betont, dass gerade im Bereich der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft Orientierung, Diskussion und wissenschaftliche Begleitung besonders wichtig seien, weil nicht zuletzt auch die politische Öffentlichkeit immer noch von einem falschen Bild der genossenschaftlichen Identität ausginge. An der Verbesserung dieses Bildes zu arbeiten ist bis heute Aufgabe geblieben.

Münster gehört zu den sogenannten „Schwarmstädten“, d.h. aufgrund steigender Bevölkerungszahlen ist der Ruf nach bezahlbarem Wohnraum unüberhörbar. So verwundert es nicht, dass zu Beginn des Jahres 2017 rund 3.000 Interessenten als wohnungssuchend bei der Genossenschaft registriert waren. Bei rund 160 Wohnungskündigungen pro Jahr und der Verpflichtung, zunächst Bestandsmitglieder mit Wohnraum zu versorgen, bleibt für den freien Markt nur eine geringe Versorgungsquote. Zwar ist der Wohnungsverein bemüht, durch Neubautätigkeit seinen Bestand zu erweitern, dies gelingt aber nur eingeschränkt. In den letzten zehn Jahren ist der Wohnungsbestand um 103 Wohnungen, entsprechend 5,6 % angewachsen. Hauptgründe für die gedämpfte Neubautätigkeit sind die deutlich ansteigenden Grundstücks- und Baupreise. In Münster haben sich



Foto: Ralf Emmerich

Vorstand des Wohnungsvereins: Friedrich Lukas, Rolf Tewes und Bernd Sturm (v.l.n.r.)

allein vom Jahr 2016 auf 2017 die in der Bodenrichtwertkarte ausgewiesenen Grundstückspreise um 20 % erhöht. Die Baupreise steigen deutlich stärker als die allgemeinen Lebenshaltungskosten. Wer vor zehn Jahren 100 Wohnungen neu gebaut hat, kann heute mit demselben seinerzeit benötigten finanziellen Aufwand noch 78 Wohnungen fertigstellen. Es kommt hinzu, dass bauplanungs- und bauordnungsrechtliche Vorschriften ständig anwachsen, immer neue und schärfere Anforderungen ermuntern nicht gerade zum Neubau. So ist es nicht verwunderlich, dass der Wohnungsverein einen erheblichen Teil seiner Investitionen in die Sanierung und Modernisierung des vorhandenen Wohnungsbestands gesteckt hat. In den letzten Jahren sind regelmäßig zwischen 4,5 Millionen und 5 Millionen Euro pro Jahr für Instandhaltung, energetische Sanierung, Reparaturen und Verschönerung ausgegeben worden. An diesem Konzept wird weiterhin festgehalten. Bei Eigenkapitalquoten um 50 % ist auch genügend wirtschaftliche Kraft zur Verwirklichung der gesteckten Ziele vorhanden.

Der Wohnungsverein Münster von 1893 eG ist mit guten, sicheren und sozial verantwortbaren Wohnungsangeboten fest in den Münsteraner Wohnungsmarkt integriert. Die Mitglieder der Genossenschaft wohnen zu angemessenen Nutzungsgebühren und nehmen darüber hinaus ökologische (Errichtung von Passivhäusern, energetische Sanierungen unter Verwendung umweltfreundlicher Materialien, Ökostrom als Allgemeinstrom) und soziale (Vermittlung und Unterstützung bei Hausnotruf, Mitgliederbetreuung nebst Beratung für Senioren, Mieterzeitung, Nachbarschaftsfeste und Seniorennachmittage) Förderleistungen in Anspruch. Das Motto „...mehr als ein Vermieter“ wird gelebt.

---

➔ Bernd Sturm  
☎ (0251) 2 89 85-32  
✉ [sturm@wohnungsverein-muenster.de](mailto:sturm@wohnungsverein-muenster.de)

---

# Publikationen

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 172 Nachhaltigkeit in Volksban- ken und Raiffeisenbanken – Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lö- sungsansätze



Die Aktivitäten der Genossenschaftsbanken zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit sind in einem weiten Feld angesiedelt. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass Wünschen von Mitgliedern und Kunden zur Nachhaltigkeit nachgekommen wurde. Im Idealfall entspringen die Nachhaltigkeitsleistungen konsistent der MemberValue-Strategie. Daher sind größere Unterschiede nicht verwunderlich. In diesem Arbeitspapier werden Strategien, Ansätze und Maßnahmen der Nachhaltigkeit einzelner Genossenschaftsbanken untersucht, die besonders innovativ sind. Als solche wurden die folgenden identifiziert: die Zuordnung von Nachhaltigkeit an eine einzige verant-

wortliche Stelle, die gezielte Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie das Angebot nachhaltig ausgerichteter Anlageprodukte mit einem regionalen Fokus. Diese Schwerpunkte konnten im Rahmen einer bundesweiten Primärerhebung festgestellt werden.



Florian Klein

Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken – Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 172, November 2016, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 173 Property rights and transac- tion costs – The role of ow- nership and organization in German public service provision



Für die Organisation staatlicher Aufgaben gibt es zahlreiche Ausgestaltungsvarianten. Dieses Arbeitspapier liefert Evidenz dafür, dass sowohl die Eigentums- als auch Organisationsstruktur für die Bereitstellung öffentlicher Güter wichtig sind. Im Einzelnen wird für das Beispiel der deutschen Müllabfuhr dargelegt, dass die Bereitstellung mit Hilfe privater Unternehmen effizienter als durch öffentliche Unternehmen geschieht. Am schlechtesten schneidet bei diesem Effizienzvergleich die privat-öffentliche Mischform ab. Die Art und Weise der Managementorganisation in verschiedenen rechtlichen Organisationsformen hat ebenfalls einen wichtigen Einfluss. Es wird ein struktureller Ansatz zur Schätzung der Produktionsfunktion durchgeführt. Hierzu wird ein Panel deutscher Müllabfuhrunternehmen genutzt. Die ermittelte totale Faktorproduktivität wird danach mit verschiedenen Organisationsformen sowie mit der Eigentümerstruktur erklärt. Die Ergebnisse bestätigen die Vorhersagen der Theorie der Verfügungsrechte und haben somit einen wichtigen Einfluss auf wirtschaftspolitische Entscheidungen.



Maria Friese, Ulrich Heimeshoff, Gordon J. Klein


Property rights and transaction costs – The role of ownership and organization in German public service provision, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 173, Dezember 2016, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 174**  
**Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I) – Literatursauswahl und Unmittelbarer MemberValue**



Fusionen von Genossenschaftsbanken haben in Deutschland im Laufe der Jahrzehnte in mehreren Wellen stattgefunden, die jeweils ihre eigenen Ursachen, Motive und Schwerpunkte hatten. Nicht nur die praktische Relevanz solcher organisatorischen Entscheidungen hatte für die Banken große Bedeutung. Die Fusionen von Genossenschaftsbanken haben dabei einige Besonderheiten aufzuweisen. Hierzu zählen vor allem die Zielsetzung und strategische Ausrichtung von Genossenschaftsbanken, ihre gesetzlich vorgegebene MemberValue-Orientierung. Obwohl eine solche daher nicht nur in der Bewertung der Fusionen von Genossenschaftsbanken zugrunde zu legen ist, sondern letztere auch von einem MemberValue-Management

begleitet sind, fällt auf, dass die vorliegende Literatur dies weitgehend vernachlässigt. Dieses Arbeitspapier hat dies und die folgenden Konsequenzen für Fusionsprojekte zum Ausgangspunkt gewählt und legt als einen wichtigen Schritt eine Literatursauswahl vor, die diese Gesichtspunkte, vor allem die Auswirkungen auf den Unmittelbaren MemberValue, fokussiert.

 **Vanessa Arts**

Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I) – Literatursauswahl und Unmittelbarer MemberValue, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 174, Dezember 2016, kostenlos erhältlich.

**Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 175**  
**Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) – Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue**

Genossenschaftsbanken sind de jure zur Mitgliederförderung verpflichtet. Insbesondere in Phasen strategischer Veränderungen, wie etwa im Zuge von Fusionen, darf der Förderauftrag nicht vernachlässigt werden. Der Erfolg einer Fusion aus Sicht der Mitglieder bedarf einer umfangreichen Berücksichtigung der möglichen Wirkungen, da es sich mit dem Förderauftrag um das einzige Differenzierungsmerkmal zu den Wettbewerbern im



Markt handelt. Als Konsequenz dieser Ergebnisse wird ein begleitendes MemberValue-Management während des gesamten Fusionsprozesses als notwendig erachtet. Anschließend an Arbeitspapier 174, das insbesondere den Unmittelbaren MemberValue in Fusionen von Genossenschaftsbanken behandelt hat, beschäftigt sich dieses Arbeitspapier mit den Auswirkungen auf den Mittelbaren und den Nachhaltigen MemberValue. Auch bei diesen beiden Komponenten zeigt sich, dass sie nur sehr rudimentär und indirekt Gegenstand von Untersuchungen der Auswirkung von genossenschaftlichen Fusionen waren, dass jedoch zahlreiche Verbindungslinien erkannt werden können.

 **Vanessa Arts**

Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) – Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 175, Januar 2017, kostenlos erhältlich.

## Arbeitspapiere des IfG Münster Nr. 176 Einfluss ausgewählter De- terminanten auf die Kartell- bildung und -stabilität – Eine Literaturstudie



Die Gegebenheiten des Marktes und die Eigenschaften des Produktes beeinflussen die Kartellbildung und -stabilität. Dieser Einfluss wird in dieser Literaturstudie anhand verschiedener Determinanten untersucht. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der identifizierten Studien diesen Zusammenhang formal-theoretisch untersucht. Es sind zwei Ergebnisse festzuhalten: Erstens kommt die Literatur bei Determinanten, wie z. B. der Marktkonzentration oder der Symmetrie bezüglich des Einflusses zu relativ einheitlichen Ergebnissen. Zweitens gibt es jedoch auch Determinanten, wie die Nachfrageentwicklung oder die Kapazitätsauslastung, bei denen die Wirkung nicht eindeutig identifiziert werden kann. Auf Basis dieser Literaturstudie wird anschließend der Forschungsbedarf aufgezeigt. Darauf

aufbauend werden Hypothesen aufgestellt, die im Rahmen eines Forschungsprojekts überprüft werden sollen.



Sandra Swoboda

Einfluss ausgewählter Determinanten auf die Kartellbildung und -stabilität – Eine Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 176, April 2017, kostenlos erhältlich.

## Münstersche Schriften zur Kooperation – Band 125 Der Einfluss des makroökono- mischen Umfeldes nach der Finanzkrise auf die Ak- tienmärkte



Vermögensanlageentscheidungen liegen nicht nur einzelwirtschaftliche Kalküle zugrunde, sondern Wirkungen und Determinanten aus dem makroökonomischen Umfeld sind ebenso von großer Bedeutung. Die Finanzmarktkrise von 2007 ff und die darauf

folgende monetäre Politik der Notenbanken sowie die realwirtschaftliche Entwicklung und die niedrige Inflation haben zusätzliche Herausforderungen für die Vermögensanlageentscheidungen von privaten Haushalten, institutionellen Investoren und Banken mit sich gebracht. Unter Ertragsgesichtspunkten ist es naheliegend, vermehrt risikoreichere Anlagen, wie Aktien, in die Anlagekalküle einzubeziehen. Ob dies eine überlegene Option darstellt, langfristig die erwarteten oder garantierten Renditen zu sichern, untersucht der vorliegende Band. Er thematisiert erstens den Zusammenhang eines Zinsanstiegs und der Aktienmarktentwicklung vor den aktuell sich mehrenden Anzeichen einer geldpolitisch initiierten Zinserhöhung. Zweitens interessiert ihn unter Berücksichtigung der Verschuldungssituation privater Haushalte im Umfeld der Krise und einer langfristig zu erwartenden Rückführung der Verschuldung, welchen Einfluss eine gesamtwirtschaftliche Entschuldung auf die Aktienmärkte ausübt. Drittens beschäftigt er sich mit dem heterogenen Euroraum, in dem über einen längeren Zeitraum von den Anlegern keine Differenzierung einzelner Staaten auf den Rentenmärkten stattfand, und prüft, ob auch auf den Aktienmärkten eine Differenzierung fehlte.



Manuel Peter

Der Einfluss des makroökonomischen Umfeldes nach der Finanzkrise auf die Aktienmärkte, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 125, Aachen: Shaker, 2017, 280 S., 29,80 €.

# Pinnwand



Im Jahr 2018 jährt sich der Geburtstag Friedrich Wilhelm Raiffeisens zum 200. Mal. Dieses wird der Anlass für zahlreiche Aktivitäten und Veranstaltungen sein. Im Rahmen der Organisation von „Raiffeisen 2018“ wurde Prof. Dr. Theresia Theurl mit der Leitung des Wissenschaftlichen Beirats von „Raiffeisen 2018“ berufen. Startschuss der Aktivitäten wird ein Wissenschaftliches Symposium auf Schloss Montabaur am 30. Juni/1. Juli 2017 sein.

Für seine Dissertationsschrift mit dem Thema „Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken – Eine empirische Analyse“ hat Dr. Florian Klein den VKB-Wissenschaftspreis Dr. Pfeifauf gewonnen. In seiner Arbeit erarbeitet Florian Klein eine Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsaktivitäten der deutschen Genossenschaftsbanken und kann herausarbeiten, welche Wege sich als ganz besonders erfolgreich erwiesen haben. Damit ging der VKB-Wissenschaftspreis zum dritten Mal innerhalb der letzten vier Jahre an eine Arbeit, die am Institut für Genossenschaftswesen Münster angefertigt wurde.



Ryan van Hout wurde am 16. Juni 2017 mit seiner Arbeit „Cooperative Banks: The strength and impact factors on the cooperative value orientation and their effects on the behavior of cooperative members“, die vom IfG mit betreut wurde, promoviert. In seiner Arbeit vergleicht Ryan van Hout die Mitgliederbeziehungen von Genossenschaftsbanken in Deutschland und den Niederlanden (vor der Fusion der Rabobanken). Hierfür nutzte er sowohl Experteninterviews mit Vorständen von deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und von niederländischen Rabobanken. Zusätzlich führte er in den Niederlanden eine Mitgliederbefragung durch, die er mit den Ergebnissen einer Studie am IfG, die von Dr. Michael Tschöpel im Jahr 2012 durchgeführt wurde, vergleichen konnte. Damit liegt nun erstmals eine solche Vergleichsstudie vor.





Jonathan Türk ist seit Dezember 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfG. Sein Promotionsprojekt thematisiert die aktuelle Wettbewerbssituation sowie regulatorische Perspektiven im europäischen Telekommunikationsmarkt. Jonathan Türk hat seine Studienzeit in Marburg verbracht und hat dort Volkswirtschaft mit dem Schwerpunkt der Institutionenökonomie studiert. Bevor er zum IfG gekommen ist, hat er für einen großen deutschen Telekommunikationskonzern gearbeitet.



Claudius Rauhut war zunächst Studentischer Mitarbeiter und seit Oktober 2014 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen.

In seiner Arbeit beschäftigte er sich mit Mergers & Acquisitions und Private Equity. Er war außerdem für die Lehrorganisation des Instituts zuständig. Seit April 2017 arbeitet er als persönlicher Referent der Kanzlerin der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.



Ende des Jahres 2016 hat Manuel Peter seine Dissertation abgeschlossen und das IfG verlassen. Manuel Peter hat in Heidelberg und an der FU Berlin Volkswirtschaftslehre studiert, bevor er zu Beginn des Jahres 2014 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen wurde. In seiner Arbeit am IfG beschäftigte er sich mit den Bestimmungsfaktoren der Kurse und Preise verschiedener Assetklassen insbesondere aber von Aktien. Manuel Peter arbeitet im künftig im Research des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).



Zahlreiche neue Studierende verstärken nun das IfG-Team. Seit Dezember 2016 ist der VWL-Masterstudent Nicolas Mues Studentischer Mitarbeiter am IfG. Seit Anfang Mai sind Maximilian Unkrüer, Lara Heinrich, Philipp Schmitt und Matthias Scheider neue Studentische Mitarbeiter am IfG. Schließlich sind Anfang Juni noch Maurice Ambrus, Sönke Behrens und Gerwin Kießling zum IfG-Team hinzugestoßen.  
v.o.l.n.u.r. Maurice Ambrus, Sönke Behrens, Lara Heinrich, Gerwin Kießling, Nicolas Mues, Matthias Scheider, Philipp Schmitt, Maximilian Unkrüer



Daniel Rüb hat in Münster Volkswirtschaftslehre studiert und war seit Mai 2014 Studentischer Mitarbeiter am IfG. Er hat das Institut zum Jahresende 2016 verlassen und setzt sein Studium in Osnabrück fort. Elena Jeß, Annika Kuypers, Dominik Kleine-Schönepauk waren Studentische Mitarbeiter am IfG und verlassen das Institut mit der Beendigung ihres Bachelorstudiums an der Universität Münster. Alexander Steffen und Maximilian Gerling haben in Münster Volkswirtschaftslehre im Master studiert und waren seit April 2015 Studentische Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen. Sie haben Ende März 2017 ihr Studium erfolgreich beendet und das IfG nun verlassen.

v.l.n.r.: Elena Jeß, Maximilian Gerling, Dominik Kleine-Schönepauk, Annika Kuypers, Alexander Steffen, Daniel Rüb

# Im Fokus

## Zur Zukunft Europas

*Weißbuch der Europäischen Kommission*

Die Tatsache, dass die Europäische Kommission ein Weißbuch zur Zukunft Europas – konkret der EU27 – vorgelegt hat, ist höchst positiv einzuschätzen. Dies gilt auch für die im Vorwort von Jean-Claude Juncker genannten Zielsetzungen, dass „ein vereintes Europa der 27 sein Schicksal selbst in die Hand nehmen und eine eigene Vorstellung seiner Zukunft entwickeln und umsetzen muss“ und erst recht, dass die Inhalte des Weißbuchs eine ehrliche und umfassende Debatte über die Zukunft Europas anstoßen und strukturieren sollen. Wann wäre dies alles nötiger gewesen als jetzt? Dennoch setzt das Weißbuch nicht am eigentlichen Kern der aktuellen Probleme an und ist daher auch nicht geeignet, nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Diese einleitende Kritik setzt nicht daran an, dass die fünf präsentierten Szenarien für die Europäische Union wenig konkret, sehr holzschnittartig und nur punktuell formuliert sind, dass sie sich überschneiden und zahlreiche der Beispiele nicht erhellend sind. Denn inzwischen sind zwecks Konkretisierung einige Reflexionspapiere erschienen (Soziale Dimension Europas, Globalisierung meistern, Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion, Sicherheits- und Verteidigungsunion), die jedoch nichts an der grundsätzlichen Einschätzung zu ändern vermögen.

### Fünf Szenarien

In diesem Beitrag sollen kurz die Szenarien skizziert werden, bevor auf einige Merkmale dieses Weißbuchs einzugehen und schließlich daran die angedeutete Kritik anzubringen ist. Im vorgelegten Dokument werden die fünf Szenarien in einer einheitlichen Struktur präsentiert. Es wird nach Warum und Wie gefragt und es wer-

den Überlegungen angestellt, was dies bis 2025 bedeutet. Pro und Contra werden formuliert, Auswirkungen auf Binnenmarkt und Handel, Wirtschafts- und Währungsunion, Schengen, Migration und Sicherheit, Außenpolitik und Verteidigung sowie auf den EU-Haushalt abgeschätzt.

### Szenario 1: Weiter wie bisher

Das erste Szenario geht von der Fortsetzung der aktuellen Aktivitäten und Schwerpunkte sowie den bisherigen Wegen der Entscheidungsfindung aus. Die EU27 wird langsam weiter voranschreiten, dies mit allen Vor- und Nachteilen, Fortschritten und Rückschlägen, je nachdem wie gut es den Mitgliedsstaaten gelingt, Differenzen abzubauen und Kompromisse zu finden. Die Kommission befürchtet, dass die Einheit der EU bei ernsthaften Differenzen immer wieder auf dem Spiel stehen könnte und die letztlich erreichbaren Ergebnisse nicht immer

in der Lage sind, die Erwartungen der Bürger zu erfüllen.

### Szenario 2: Schwerpunkt Binnenmarkt

Im zweiten Szenario erfolgt eine Konzentration der zukünftigen Aktivitäten auf die Stärkung des Binnenmarktes. Dies wird damit begründet, dass in anderen Bereichen wie Migration, Sicherheit oder Verteidigung der gemeinsame Wille fehlt, intensiver zusammenzuarbeiten. Dies gilt auch für die Außenpolitik und manche der bisher aufgebauten EU-Regulierungen. Viele Politikfelder, die heute in der EU organisiert werden, sollen dann nicht mehr gemeinsam verfolgt, sondern bestenfalls bilateral koordiniert werden. Im Ergebnis werden sich Differenzen und unterschiedliche Standards in der Sozial- und Umweltpolitik, bei Steuern und Subventionen herausbilden. Es wird erwartet, dass die Entscheidungen dann einfacher verständlich werden, doch das ge-

meinsame Handeln deutlich beschränkt wird.

### Szenario 3: Wer mehr will, tut mehr

Im dritten Szenario wird die EU27 wie bisher weiter machen, doch „Koalitionen der Willigen“ intensivieren ihre Zusammenarbeit in einzelnen Politikbereichen. Dieses Szenario hat sich in der kurzen Zeit der bisherigen Diskussion nicht überraschend als der Favorit herausgestellt, der am meisten Zustimmung und Sympathie gefunden hat, können doch die meisten realen Herausforderungen diskursiv aus-






geklammert werden. Die Vertiefung der Integration für einzelne Mitgliedergruppen und Bereiche ist mit speziellen Rechts- und Finanzregelungen verbunden, die auf dem vorherrschenden EU-Rahmen aufbauen. Den anderen Mitgliedern bleibt der Zutritt offen, wenn sie bereit sind, die Regeln zu übernehmen. Die Governance der EU wird in diesem Szenario freilich deutlich komplexer. Vorbilder für dieses Voranschreiten sind die auch bisher bereits diskutierten Formen der „variablen Integration“ oder „Integrationsclubs“, in der EU-Realität entspricht ihm z. B. die Euro-Union.

### Szenario 4: Weniger, aber effizienter

Die EU würde sich im vierten Szenario auf einzelne Politikbereiche konzentrieren und diese zügig weiterbringen wollen, während sie sich bei anderen Themen zurücknimmt oder sie nicht mehr verfolgt. In den ausgewählten Bereichen sollen wirksame Instrumente vereinbart werden, die es der EU27 ermöglichen, Entscheidungen unmittelbar umzusetzen, nach dem Muster der EU-Wettbewerbspolitik oder der EU-Bankenaufsicht. Als Beispiele für die intensivere Zusammenarbeit werden binnenmarkt-nahe Politikbereiche genannt, während die Regionalentwicklung oder die Beschäftigungs- und Sozialpolitik als Beispiele genannt werden, die in den Hintergrund zu rücken sind. Auch die Europäische Kommission sieht es als eine große Herausforderung an, sich auf Prioritäten zu verständigen, während, nachdem diese Grundentscheidung einmal gefallen ist, die Entscheidungsfindung deutlich einfacher wäre als heute.

### Szenario 5: Viel mehr gemeinsames Handeln

Szenario 5 schließlich geht am weitesten: Auf allen bisherigen Politikfeldern der EU27 soll mehr gemeinsam gemacht werden als bisher und sollen Entscheidungen schneller getroffen werden können. Hier findet sich die Anknüpfung an den Fünf-Präsidenten-Bericht von 2015, dessen Umsetzung explizit vorausgesetzt wird. Nach außen würde die EU27 mit einer Stimme sprechen. Vieles würde ausschließlich auf der EU-Ebene ent-

	 Weiter wie bisher	 Schwerpunkt Binnenmarkt	 Wer mehr will, tut mehr	 Weniger, aber effizienter	 Viel mehr gemeinsames Handeln
<b>Binnenmarkt und Handel</b>	Der Binnenmarkt wird gestärkt, auch in den Sektoren Energie und Digitalis; die EU-27 treibt fortschrittliche Handelsabkommen voran	Der gemeinsame Waren- und Kapitalmarkt wird gestärkt; die Standards unterscheiden sich weiterhin; Freizügigkeit und freier Dienstleistungsverkehr sind nicht vollumfänglich gewährleistet	Wie im Szenario „Weiter wie bisher“ wird der Binnenmarkt gestärkt, und die EU-27 treibt fortschrittliche Handelsabkommen voran	Gemeinsame Standards beschränken sich auf ein Mindestmaß, doch in auf EU-Ebene regulierten Bereichen wird die Durchsetzung gestärkt; Handelsfragen werden ausschließlich auf EU-Ebene geregelt	Der Binnenmarkt wird durch eine Harmonisierung der Standards und eine entschledener Durchsetzung gestärkt; Handelsfragen werden ausschließlich auf EU-Ebene geregelt
<b>Wirtschafts- und Währungsunion</b>	Das Funktionieren des Euro-Währungsgebiets wird schrittweise weiter verbessert	Die Zusammenarbeit im Euro-Währungsgebiet ist begrenzt	Wie im Szenario „Weiter wie bisher“, mit Ausnahme einer Gruppe von Ländern, die die Zusammenarbeit in Bereichen wie Besteuerung und Sozialstandards vertieft	Es werden weitere Schritte zur Konsolidierung des Euro-Währungsgebiets und zur Sicherung seiner Stabilität unternommen; die EU-27 beschränkt ihre Aktivitäten in manchen Bereichen der Beschäftigungs- und Sozialpolitik	Die im Fünf-Präsidenten-Bericht vom Juni 2015 skizzierte Wirtschafts-, Finanz- und Fiskalunion wird verwirklicht
<b>Schengen, Migration und Sicherheit</b>	Die Zusammenarbeit beim Management der Außengrenzen wird schrittweise intensiviert; Fortschritte in Richtung eines gemeinsamen Asylsystems; verbesserte Koordinierung in Sicherheitsfragen	Keine einheitliche Migrations- und Asylpolitik; weitere Koordinierung in Sicherheitsfragen erfolgt bilateral; systematischere Binnengrenzkontrollen	Wie im Szenario „Weiter wie bisher“; mit Ausnahme einer Gruppe von Ländern, die die Zusammenarbeit in den Bereichen Sicherheit und Justiz vertieft	Systematische Zusammenarbeit in den Bereichen Grenzmanagement, Asylpolitik und Terrorismusbekämpfung	Wie im Szenario „Weniger, aber effizienter“ systematische Zusammenarbeit bei Grenzmanagement, Asylpolitik und Terrorismusbekämpfung
<b>Außenpolitik und Verteidigung</b>	In der Außenpolitik wird verstärkt mit einer Stimme gesprochen; engere Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Verteidigung	Bestimmte außenpolitische Fragen werden in zunehmenden Maße bilateral geregelt; die heutige Verteidigungszusammenarbeit wird weitergeführt	Wie im Szenario „Weiter wie bisher“; mit Ausnahme einer Gruppe von Ländern, die die Zusammenarbeit in den Bereichen Sicherheit und Justiz vertieft	Die EU spricht mit einer Stimme zu allen Themen der Außenpolitik; eine Europäische Verteidigungsunion wird geschaffen	Wie im Szenario „Weniger, aber effizienter“ spricht die EU mit einer Stimme zu allen Themen der Außenpolitik; eine Europäische Verteidigungsunion wird geschaffen
<b>EU-Haushalt</b>	Teilweise Modernisierung, um der von den 27 vereinbarten Reformagenda Rechnung zu tragen	Neuaufrichtung zur Finanzierung von Basisfunktionen für den Binnenmarkt	Wie im Szenario „Weiter wie bisher“ werden von einigen Mitgliedstaaten für die Bereiche, in denen mehr unternommen werden soll, zusätzliche Haushaltsmittel bereitgestellt	Wesentliche Neugestaltung, um den auf EU-27-Ebene vereinbarten neuen Prioritäten gerecht zu werden	Wesentliche Modernisierung und durch Eigenmittel gestützte Aufstockung; eine fiskalische Stabilisierungsfunktion für das Euro-Währungsgebiet wird operationell
<b>Tatsächlich mögliche Ergebnisse</b>	Positive Agenda bringt konkrete Ergebnisse; Beschlussfassung weiterhin schwer fassbar; tatsächlich mögliche Ergebnisse werden Erwartungen nicht immer gerecht	Zwar mag die Beschlussfassung leichter verständlich sein, doch ist die Fähigkeit zum gemeinsamen Handeln begrenzt; neu auftretende gemeinsame Probleme müssen oft bilateral gelöst werden	Wie im Szenario „Weiter wie bisher“ bringt eine positive Agenda auf Ebene der 27 Ergebnisse; einige Gruppen erreichen in bestimmten Bereichen gemeinsam mehr; Beschlussfassung wird komplexer	Erste Einigung darüber, welche Aufgaben prioritär oder aufzugeben sind, ist schwierig; sobald das Modell aber umgesetzt ist, mag die Beschlussfassung leichter fassbar sein; die EU handelt rascher und entschledener in Bereichen, in denen sie eine größere Rolle spielt	Durchweg schnellere Beschlussfassung und entschledener Durchsetzung; jene, die der Ansicht sind, dass die EU den Mitgliedstaaten zu viele Kompetenzen genommen hat, stellen Fragen hinsichtlich der Rechenschaftspflicht

Quelle: Europäische Kommission (2017)

Die fünf Szenarien: Überblick nach Politikbereich

schieden oder einer sehr effizienten Koordination auf der Mitgliederebene folgen. Konsequenterweise würde eine solche Entwicklung zusätzliche Ressourcen und zusätzliche Kompetenzen auf der EU-Ebene erfordern. Der EU-Haushalt würde eine Aufstockung durch Eigenmittel sowie eine fiskalische Stabilisierungsfunktion für das Euro-Währungsgebiet erfahren.

### Auffälliger Vertiefungsbias

Viele Fragen stellen sich im Zusammenhang mit den einzelnen Szenarien und welche Bedeutung ihnen im Rahmen des weiteren EU-Integrationsprozesses zukommen soll und wird. Diese seien beim aktuellen Informationsstand aber vorerst zurück gestellt. Vielmehr sollen ein paar Eindrücke skizziert werden, die auffallen. Erstens überwiegen argumentativ die negativen Aspekte, die dem Abbau von EU-Aktivitäten zugunsten ihrer nationalen oder bilateralen Organisation zugeschrieben werden. Umgekehrt verhält es sich beim Transfer von Kompetenzen an die EU, die sehr positiv assoziiert werden. Dies zeigt sich auch bei den Szenarien 3 und 4, die nur partielle Vertiefungen der Integration beinhalten.

### Einseitige Beurteilungskriterien

Interessant sind zweitens auch die hauptsächlich verwendeten Indikatoren für die zusammenfassende Einschätzung und Bewertung. Dies sind die Übereinstimmung zwischen Erwartungen der Bürger und Ergebnissen sowie die sich aus dem Unionsrecht ableitenden Bürgerrechte. Bei-



des steigt bei einer Vertiefung der Integration und sinkt bei einem Kompetenztransfer in Richtung Mitgliedsstaaten. Dies lässt Hinweise auf die Adressaten zu, die mit diesem Weißbuch offensichtlich nicht in Expertenkreisen gesucht werden. Bei aller Wichtigkeit ist dieser Schwerpunkt doch ein außerordentlich enger und einseitiger.

### Ignorieren von Sachzusammenhängen

Drittens ist bemerkenswert, dass sich keine Hinweise darüber finden, dass ökonomische sowie politische Sachzusammenhänge existieren, die keine beliebigen Kombinationen von Agenden zulassen, die zusammen auf der EU-Ebene organisiert werden sollten oder eben nicht. Eine 60jährige EU-Integrationsgeschichte hat viele solcher Zusammenhänge sehr deutlich werden lassen. Als Beispiel sei die gemeinsame Währung mit der Notwendigkeit von Fiskalregeln genannt. Schließlich war es die mangelnde Be-

rücksichtigung solcher Zusammenhänge, die den beklagten Status quo der EU27 erreichen ließen, der zu diesem Weißbuch geführt hat.

### Diffuser Abbau gemeinsamer Aktivitäten

Obwohl zu akzeptieren ist, dass im Weißbuch noch keine Details ausgeführt wurden, stört viertens doch, dass jegliche Hinweise fehlen, wie man sich die Rückführung von gemeinsamen Aktivitäten, wie z. B. eine gemeinsame Währung oder die gerade geschaffene Bankenunion, vorzustellen hat. Die Formulierung bei „Szenario 2: Schwerpunkt Binnenmarkt“ lautet z. B. „Die Zusammenarbeit im Euro-Währungsgebiet ist begrenzt.“ Was hat man sich darunter konkret vorzustellen? Dies gilt auch, wenn im „Szenario 4: Weniger, aber effizienter“ formuliert wird: „Auf der anderen Seite wird die EU27 in Bereichen, in denen der Zusatznutzen ihrer Aktivitäten als eher begrenzt wahrgenommen wird oder davon ausgegangen

wird, dass Versprechen nicht gehalten werden können, nicht mehr oder nur noch in geringerem Umfang tätig“?

### Argumentative Beliebigkeit

Dass rechtliche oder institutionelle Prozesse bewusst ausgespart blieben und „die Form der Funktion folgen“ wird, wie auf S. 15 hervorgehoben wird, kann es fünftens nicht rechtfertigen, eine derartige Beliebigkeit zu praktizieren, auch nicht, dass die Szenarien von „bildhaftem Charakter“ sind, um das Nachdenken anzuregen. Der EU-Integrationsprozess weist eine ausgeprägte Pfadabhängigkeit auf, die ausgehend vom Status quo den Abbau von Integrationselementen zu einer großen rechtlichen und politischen Herausforderung macht. Am Beispiel der gemeinsamen Währung möge man sich vorstellen, wie spezifische Investitionen großen Ausmaßes entwertet werden, Verteilungswirkungen hervorgerufen werden und hohe Transaktionskosten entstehen. Es zeugt von einer großen Unbekümmertheit, Szenarien völlig losgelöst von ihren Begleiterscheinungen und Übergangseffekten zur Diskussion zu stellen.

### Fehlende Perspektive

Noch schwerwiegender ist sechstens jedoch, dass den Szenarien die Perspektive fehlt und eine Diskussion darüber wohl auch nicht angestrebt wird. Konkret ist zu kritisieren, dass fünf Wege vorgeschlagen werden, aber kein irgendwie näher definiertes Ziel. Wohin soll sich die EU27 eigentlich entwickeln? Darüber geben die Szenarien keine Auskunft. Auch wenn

die Finalität des europäischen Integrationsprozesses kein beliebtes Thema ist, wird man sich ihm stellen müssen, wenn man die gewünschte Diskussion anstoßen will. Jedes der fünf Szenarien lässt ausgehend vom Status quo der EU27 mehrere Entwicklungen zu. Es ist nicht zu erwarten, dass durch die Umsetzung von einem der Szenarien ein stabiler Zustand der EU27 erreicht wird. Daher wird sich immer wieder die Frage stellen, ob gemeinsame Aktivitäten aufgebaut oder abgebaut werden sollen oder ob das dann erreichte Mischungsverhältnis verteidigt werden soll. Man stelle sich interne Probleme in der EU27 oder externe Schocks als Auslöser für einen Handlungsbedarf vor. Immer dann, wenn sich Fragen von Transfer- oder Ausgleichszahlungen oder des Einsatzes anderer Solidaritätsmechanismen stellen, sind diese anders einzuschätzen und zu beantworten, wenn von einer wie auch immer gearteten politischen Union auszugehen ist.

### Fehlende Bindungskraft gemeinsamer Regeln

Siebtens leidet das Weißbuch zur Zukunft Europas darunter, dass die Problemdiagnose des anerkannt unbefriedigenden Status quo der EU27 nicht bis zum eigentlichen Kern vordringt. Dass Entscheidungen immer langwieriger werden, Kompromisse immer schwieriger zu finden sind und Lösungen immer mehr Kollateraleffekte nach sich bringen, wird dadurch verursacht, dass die Mitgliedsstaaten in dem was sie wollen und was sie an Belastungen akzeptieren ebenso heterogen sind wie in ihren Vorausset-

zungen. Dies führt nicht nur zur Thematik der Transfer- und Ausgleichszahlungen, die bereits angesprochen wurde. Ebenso schwerwiegend ist die fehlende Glaubwürdigkeit und damit die Bindungskraft von Regeln. Die Anreize, auf die Politiker (und private Akteure) der Mitgliedsstaaten reagieren (müssen), legen heute EU-Regelverstöße nahe. Die politischen Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, die Meinungs- und Konfliktlösungsmechanismen sind nach wie vor auf der Ebene der europäischen Mitgliedsstaaten verankert. Politiker orientieren ihre Entscheidungen an den Gegebenheiten der eigenen Volkswirtschaft – an den Forderungen der eigenen Wählerschaft, wenn es zu einem Konflikt mit den europäischen Regeln kommt. Die Wähler wiederum werden sich vor allem an der sie unmittelbar betreffenden Situation orientieren, dies unter Mitwirkung von Interessengruppen und kommunikativer Unterstützung durch soziale Medien. So lange dies der Fall ist, wird der Integrationsstand der EU27 ein instabiler sein, und zwar unabhängig vom nun gewählten Szenario.

### Orientierung suchen

Die eigentliche Aufgabe für die Moderatoren des Integrationsprozesses ist es daher, konsensfähige Institutionen zu finden, die es für die Mitgliedsstaaten unter den heutigen Gegebenheiten nahelegen, gemeinsame Regeln nicht nur zu vereinbaren, sondern diese auch einzuhalten. Dies führt aber dazu, dass die umfassende Diskussion, die nun auf der Grundla-

ge des Weißbuches geführt werden soll, auch eine Antwort auf die Frage nach der Orientierung der EU27 suchen und deren Konsensfähigkeit ausloten muss. Gelingt dies nicht, dann werden sowohl die angeregten Dis-

kussionen der fünf Szenarien als auch die weiteren Integrations- oder Desintegrationschritte der EU27 beliebig und zufällig sein.

---

➤ Theresia Theurl  
☎ (0251) 83-2 28 91  
✉ [theresia.theurl@ifg-muenster.de](mailto:theresia.theurl@ifg-muenster.de)

---

#### 📌 Information

Dieser Beitrag wurde am 18. März 2017 mit geringfügigen Änderungen unter dem Titel „Die Zukunft Europas „Fünf Szenarien und doch orientierungslos“ als Blogbeitrag in Wirtschaftspolitische Freiheit: Das ordnungspolitische Journal veröffentlicht: <http://wirtschaftlichefreiheit.de/wordpress/?p=20602>

---

#### Benutzte Literaturquellen:

Europäische Kommission (2017): Weissbuch zur Zukunft Europas. Die EU der 27 im Jahr 2025 – Überlegungen und Szenarien, COM(2017)2025, 1. März 2017, Brüssel, <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/DE/COM-2017-2025-F1-DE-MAIN-PART-1.PDF>

Europäische Kommission: Reflexionspapier zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion, 31. Mai 2017, Brüssel, [http://bdi.eu/media/topics/global\\_issues/downloads/Reflection\\_Paper\\_EMU\\_DE.pdf](http://bdi.eu/media/topics/global_issues/downloads/Reflection_Paper_EMU_DE.pdf)

Europäische Kommission - Pressemitteilung

Kommission stellt Möglichkeiten zur Vertiefung der Wirtschafts- und Währungsunion vor. Brüssel, 31. Mai 2017, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-17-1454\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-1454_de.htm)

Europäische Kommission (2015): Die Wirtschafts- und Währungsunion Europas vollenden. Vorgelegt von: Jean-Claude Juncker in enger Zusammenarbeit mit Donald Tusk, Jeroen Dijsselbloem, Mario Draghi und Martin Schulz, Brüssel. (Fünf Präsidenten-Bericht)

# Das aktuelle Stichwort

## Digitale Transformation

*Auch für Genossenschaftsbanken*

Digitale Transformation ist zu einem der großen Schlagworte in Wirtschaft und Gesellschaft unserer Zeit geworden. Kaum ein Bereich, der nicht digitalisiert werden soll und in dem die Entwicklung digitaler Strategien nicht auf der Agenda steht. Universitäten suchen ebenso nach einer digitalen Strategie wie es der Handel schon deutlich früher in Angriff nehmen musste, wie die Industrie den Weg zur Industrie 4.0 fand und wie sich die Sharing Economy herausgebildet hat. Der Medienmarkt und die Telekommunikation sind weitere Beispiele. Dabei scheint es einfacher zu sein, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln als bereits bestehende in das „digitale Universum“ zu transformieren. Auch Genossenschaftsbanken sowie die genossenschaftliche FinanzGruppe insgesamt stellen sich den digitalen Herausforderungen, müssen es tun.

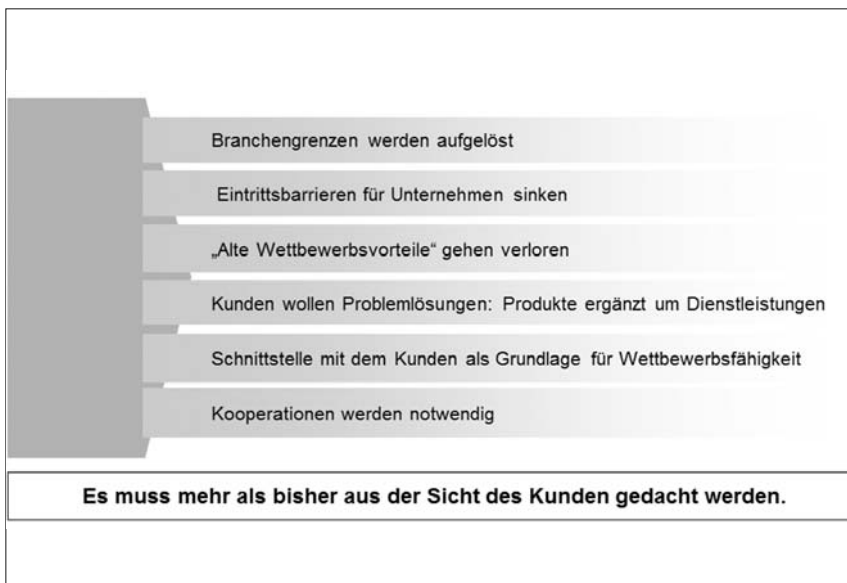
Sie treffen die Genossenschaftsbanken in einem Zeitraum, in dem auch andere Probleme zu bewältigen sind, wie die Geldpolitik der EZB, eine zunehmende Regulierungsintensität sowie die demografische Entwicklung. Es ist sehr wichtig, dass dies nicht dazu führt, die digitale Transformation in die Zukunft zu verlagern, um

zuerst die unmittelbar spürbaren Anforderungen in Angriff zu nehmen. Ebenso wichtig ist zu klären wie die digitale Strategie konkret aussehen soll, welche Ansatzpunkte verfügbar sind und welche organisatorischen und personellen Voraussetzungen zu schaffen sind, denn die Digitalisierung der Genossenschaftsbanken ist

nur zum Teil eine IT-Herausforderung. Insgesamt bietet die Digitalisierung für Genossenschaftsbanken sowohl Chancen als auch Risiken. Darauf ist im Weiteren einzugehen.

### Informationsstand

Zuerst ist es interessant zur Kenntnis zu nehmen, dass das „digitale Wording“ bei der deutschen Bevölkerung bisher nicht besonders bekannt ist. So geht aus einer Emnid-Umfrage von 2016 hervor, dass die Befragten nur zu einigen wenigen Begriffen der digitalen Ökonomie tatsächlich nähere Beschreibungen geben können. Nicht überraschend ist der Informationsgrad altersabhängig. Von 14 genannten Begriffen können Personen, die unter 30 Jahren sind 4,1 Begriffe näher beschreiben, während die über 60-Jährigen im Durchschnitt noch 0,6 Begriffe erklären können. Die Spitzenreiter der Begriffe, die erklärt werden können (erste Prozentzahl in der Klammer) oder wenigstens dem



Digitalisierung: Wirkungsmechanismen



Namen nach bekannt sind (zweite Prozentzahl in der Klammer), werden angeführt von Social Media (38%/25%), Smart Home (25%/28%), Mobile Payment (24%/19%), Ad Blocker (20%/15%), Tweeds und Retweeds (18%/16%) sowie Connected Cars (17%/16%). Mit Mobile Payment befindet sich ein bankenrelevanter Begriff in der Spitzengruppe.

### FinTechs

Dennoch ist es so, dass digitale Elemente längst Einzug in das Alltagsleben gefunden haben. So sind 40% der Deutschen Omnikanal-Nutzer, 70% der Internetnutzer erledigen einfache und alltägliche Bankgeschäfte online und 16% der Deutschen nutzen mobile payment. Dies sind nur einige Fakten, die sich weiter entwickeln und die Genossenschaftsbanken in ihren Aktivitäten unmittelbar beeinflussen werden: Automatisierung, Vernetzung und Digitalisierung werden zunehmen, wenngleich Rückschläge und weniger dynamische Phasen nicht ausbleiben werden. Das Aufkommen von Direktbanken war eine erste Welle der Digitalisierung, die zunehmenden Wettbewerbsdruck für Genossenschaftsbanken mit sich brachte. Ungleich intensiver und umfassender ist die zweite Welle, die Vergleichs- und Vermittlungsportale, P2P-Plattformen, mobile Bezahldienste, ein digitales Anlagemanagement, Beratungsroboter u.v.m. beinhaltet. Häufig sind es FinTechs, die entsprechende Leistungen anbieten und mit Banken, auch Genossenschaftsbanken, auf einzelnen Stufen ihres Wertschöpfungsprozesses konkurrieren und nicht selten Regulierungsvorteile nutzen können.

Verändertes Wettbewerbsumfeld durch neue Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Wettbewerber ohne umfassende Lösungen, meist für spezielle Produkte</li> <li>• Neue Wettbewerber mit mehr Freiheiten in der Gestaltung ihrer Prozesse</li> <li>• Neue Wettbewerber sind schneller / agiler</li> </ul>
Größenvorteile digitaler Lösungen können von Genossenschaftsbanken allein nicht realisiert werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Lösungen der Genossenschaftsbanken benötigen eine Digitalisierungs-Strategie der Gruppe</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung digitaler Lösung insb. auf Verbundebene (Einbeziehung der Banken wichtig)</li> </ul>
Neue Prozesse und Strukturen sind in gewachsenen Verbänden schwieriger zu realisieren als in neuen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindung an gegebene Prozesse und Strukturen, die integriert werden müssen</li> <li>• Auch regulatorische Unterschiede</li> </ul>

Digitalisierung: Betroffenheit

nen. Noch lässt sich keine endgültige Einschätzung darüber abgeben wie nachhaltig deren Geschäftsmodelle sind.

### Digitale Ökosysteme

Deutliche gefährlicher für Banken mit traditionellen Geschäftsmodellen können große Technologie-Unternehmen werden, auch als „digitale Ökosysteme“ bezeichnet. Beispiele sind Apple, Google, Facebook, Amazon etc. Sie können umfassende substitutive Leistungsangebote auf der Grundlage neuer Geschäftsmodelle machen. Dies gilt ebenso für Akteure der Share-Economy, die plattformgestützt, Finanzdienstleistungen ersetzen oder in ein neues Umfeld transferieren. Solche digitale Unternehmen, die nicht aus der Bankenwirtschaft kommen, sind die eigentlichen Herausforderer der Banken im digitalen Zeitalter. Sie sind es, die Banken zu ihrer digitalen Transformation drängen. Eine solche legt es nahe, das traditionsreiche Geschäftsmodell dem digitalen Umfeld

und der digitalen Konkurrenz anzupassen. Nicht überraschend ist dies nicht mit einer App oder einem digitalen Vertriebskanal getan. Der „digitalen Genossenschaftsbank“ muss es gelingen ihre Identität zu erhalten und dennoch ihre Wertschöpfung neu zu denken.

### Kundenerwartungen

Nicht nur die Konkurrenten aus dem eigenen und anderen Märkten drängen zur digitalen Transformation, sondern es sind ebenso die aktuellen und potentiellen Kunden, deren Erwartungen in einem digitalen Umfeld sich deutlich verändert haben. Dies betrifft die Erreichbarkeit, die Leistungen nahelegt, wo, wann und wie der Kunde es wünscht, der zudem eine hohe Geschwindigkeit von Transaktion und Abwicklung erwartet. Zusätzlich wünschen Kunden Transparenz, die Finanzprodukte und Leistungen vergleichbar und verständlich macht. Der Wunsch nach Benutzerfreundlichkeit macht es er-

forderlich den Erwerb von Produkten über mehrere Kanäle hinweg abschließen zu können und Banking zum Erlebnis zu machen. Die Ansprüche an Qualität und Preis sind hoch und Kunden erwarten personalisierte Produkte und Dienstleistungen, die ihre eigenen Daten berücksichtigen.

### Digitale Eigenschaften

Für die digitale Transformation müssen sich Organisationen mit den Eigenschaften der Digitalisierung auseinandersetzen. Dies sind gleichzeitig jene Faktoren, die grundlegende organisatorischen Konsequenzen nach sich ziehen. Im Vordergrund stehen Größeneffekte, was sich auf die Höhe der Investitionsvolumina auswirkt und die Organisation über Plattformen nahelegt. Digitalisierte Prozesse benötigen zudem hohe Standardisierungen, um ihre Vorteile auszuspielen. Wettbewerbsvorteile entstehen durch die Möglichkeit der Kombination von Informationen und der Auto-

matisierung der Informationsverarbeitung (z.B. Scoring, Beratung, ...), insgesamt den Potenzialen der Informationsbündelung und der Informationsverarbeitung, die eine Optimierung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen ermöglicht.

### Digitale Wirkungsmechanismen

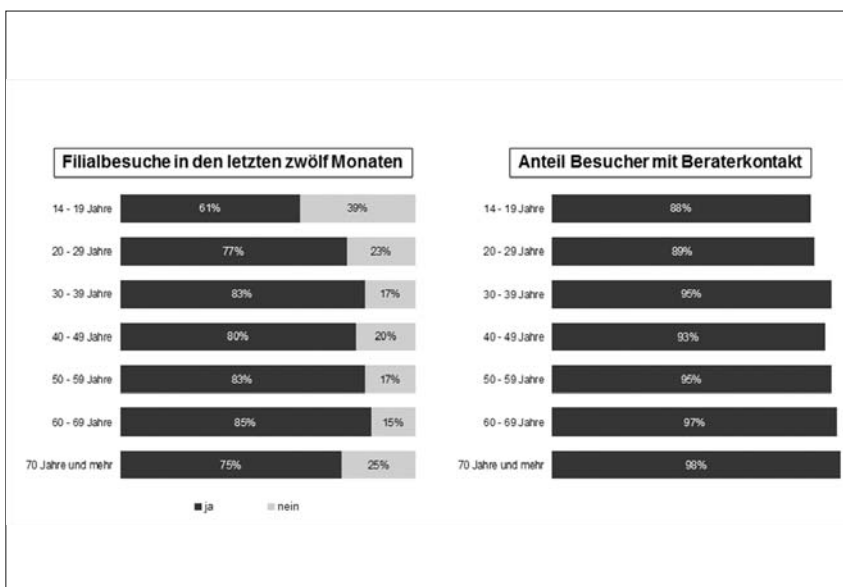
Damit kristallisieren sich nun auch die Wirkungsmechanismen der Digitalisierung heraus, die nicht überraschend auch für Genossenschaftsbanken große Bedeutung haben. So werden Branchengrenzen zunehmend aufgelöst. Zu erinnern ist in diesem Zusammenhang an die digitalen Ökosysteme. Eintrittsbarrieren für Unternehmen sinken und als sicher eingeschätzte Wettbewerbsvorteile gehen verloren. Die Schnittstelle mit den Kunden wird zur Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit von Banken. Es wird naheliegend, dass vor diesem Hintergrund Kooperationen notwen-

dig werden; die Vernetzung mit Partnern aus der Bankenwelt, aber auch aus anderen Branchen wird noch deutlich wichtiger werden. Zusätzlich muss mehr als bisher aus der Sicht der Kunden gedacht werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Besondere Betroffenheit

Für Genossenschaftsbanken stellt sich eine besondere Betroffenheit heraus, die ein verändertes Wettbewerbsumfeld beinhaltet. Die neuen Wettbewerber haben entweder keine umfassenden Lösungen (Fintechs) und konzentrieren sich auf einzelne Produkte oder konkurrieren über ein völlig neues Gesamtsystem (digitale Ökosysteme). Dabei haben die neuen Wettbewerber mehr Freiheiten in der Gestaltung ihrer Prozesse und sind meist schneller und agiler. Dazu kommt, dass die ausgeprägten Größenvorteile digitaler Lösungen von einzelnen Genossenschaftsbanken allein kaum realisiert werden können. Digitale Lösungen von Genossenschaftsbanken benötigen also eine Digitalisierungs-Strategie der gesamten Gruppe, es muss die gesamte Gruppe eine digitale Transformation vorbereiten, wie es ja tatsächlich auch geschieht. Die Entwicklung und Umsetzung digitaler Lösungen ist also insbesondere auf der Verbundebene anzusiedeln, wobei die Einbeziehung der einzelnen Banken und ihrer Bedürfnisse unabdingbar ist. Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, dass neue Prozesse und Strukturen in gewachsenen Verbänden schwieriger zu realisieren sind als in neuen Unternehmen. Die digitale Transformation einer Bankengruppe

Quelle: Bevölkerungsrepräsentative Befragung von TNS Infratest 2015



Relevanz des Filialgeschäfts

Auch die Mehrheit junger Menschen geht in die Filiale und hat dort persönlichen Kontakt

ist also ein außerordentlich ambitioniertes Unterfangen und dennoch muss es geschehen. Denn nur so kann mit agileren Wettbewerbern Schritt gehalten werden.

### Omnichannel-Strategie

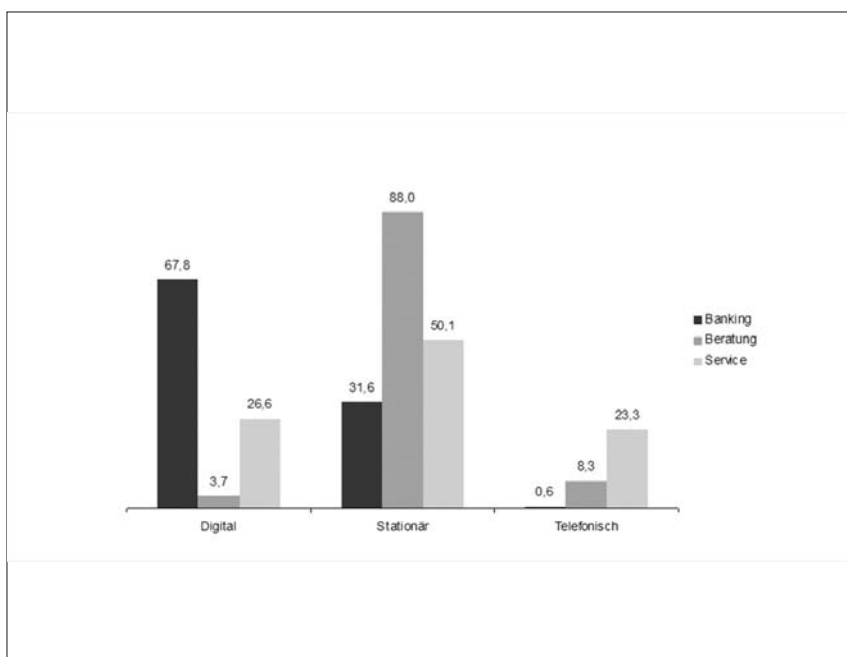
Die Entwicklung einer Omnichannel-Strategie ist also unabdingbar, wobei einige Voraussetzungen nicht verhandelbar sind. So müssen die Online-Umgebung und die Filiale übereinstimmen und einen hohen Wiedererkennungswert haben. Die Online-Lösung muss mit der spezialisierten Konkurrenz mithalten können, aber eine Verknüpfung mit den Filialen haben. Schlanke Online-Prozesse sind auf die Filialen zu übertragen. Die Mindestanforderungen an den Online-Kanal heißen: Einfachheit, Banking App + Internetkanal, Verwaltung aller Kundenkonten, Verwaltung anderer Gruppenprodukte (Versicherungen, Depots, Fonds) und eine einfache Kontoeröffnung (z. B. Videoauthentifikation, max. 5 Minuten für eine fallabschließende Eröffnung). Zusätzlich ist ein Filialkonzept zu entwickeln: Filialen werden wichtiger, weniger und unterschiedlicher. Sehr wichtig wird ein gut definierter Zugang zu den Bankmitarbeitern, die die so notwendige Lokalität vermitteln und verkörpern. Aktuell dominiert der hybride Kunde, der für manche Transaktionen auch die Filiale nutzt. Alle Prognosen gehen davon aus, dass dies in Zukunft mit etwas geringeren Prozentsätzen so bleiben wird. Die adäquaten Kombinationsmöglichkeiten aus mobilem Banking und Filialtransaktionen wird die eigentliche Heraus-

forderung für Genossenschaftsbanken darstellen.

### Digitale Genossenschaftsbanken

Einige Voraussetzungen, damit die digitale Transformation von Genossenschaftsbanken und ihrer Gruppe gelingt, wurden bereits angesprochen. Doch weitere kommen hinzu. Sie sind im Organisationalen und im Menschlichen verankert. Erstens müssen die Organisationsstrukturen innovative Lösungen anreizen und belohnen. Dies erfordert ein spezielles Umfeld für Menschen, die die digitale Transformation entwickeln und umsetzen. Zweitens wird eine hybride Organisa-

tion von einer Sphäre in die andere möglich ist. Gesellschaftliches und regionales Engagement muss digital präsentiert und umgesetzt werden. Zu denken ist z.B. an regionale oder lokale Crowdfunding-Projekte. Ebenso notwendig ist es die Mitgliedschaft mit dem konkreten MemberValue-Konzept der Genossenschaftsbank digital zu vermitteln. Als Beispiel kann die Mitwirkung der Mitglieder (und Mitarbeiter) an der Gestaltung und Strategie ihrer Bank genannt werden (Co-Creation). Schließlich geht es darum die besonderen Eigenschaften von Blockchain-Technologie und künstlicher Intelligenz zu nutzen. Dies greift zwar weit in die Zukunft



Differenzierte Nutzung: Banking bevorzugt digital erledigt, aber fast 90 % präferieren Filiale für Beratungsgespräche

tionskultur notwendig, das Tagesgeschäft ist effizient zu erledigen, während Impulse für Neues auf Veränderung drängen. Persönlicher Kontakt zwischen den Stakeholdern ist ebenso wichtig wie digitale Kontakte; entscheidend ist, dass die Überleitung

und ist dennoch bereits sehr nahe gerückt. Die digitale Transformation muss dieses organisationale und menschliche Umfeld neben der IT berücksichtigen, um tatsächlich erfolgreich zu sein.

Quelle: Mihm/Frank (2016): Zukunft der Filiale – wie digital will der Kunde es wirklich. Bank und Markt, Heft 7/2016

### Fazit

Die digitale Transformation der Genossenschaftsbanken und ihrer Gruppe ist herausfordernd, dennoch weder hinausschiebbar noch aufzuhalten. Dabei erfordern es die Merkmale und die Wirkungsmechanismen der Digitalisierung ebenso wie die besondere Betroffenheit der Genossenschaftsbanken sich besonders intensiv mit dem Umfeld der IT-Transformation auseinanderzusetzen und dieses zu

berücksichtigen. Die Transformation muss sowohl in der Unternehmensstrategie als auch in der Unternehmensorganisation verankert sein. Zahlreiche Erfolgsfaktoren sind im organisatorischen und im menschlichen Umfeld angesiedelt. Sehr wichtig ist, dass Eigentümer und Management die digitale Transformation als ein umfassendes und ganzheitliches Projekt für die Bank verstehen und dass die Mitarbeiter Freude an

den neuen, damit verbundenen Aufgaben haben. Dies wird dann unterstützt werden, wenn explizit in ihre digitale Kompetenz investiert wird.

---

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

---

---

### Benutzte Literaturquellen:

Bergmann, Markus und Vater, Dirk (2015): Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal, Bain & Company, Frankfurt, [http://www.bain.de/Images/Bain-Studie\\_Kundenloyalit%C3%A4t%20im%20Privatkundengesch%C3%A4ft\\_final.pdf](http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Kundenloyalit%C3%A4t%20im%20Privatkundengesch%C3%A4ft_final.pdf)

Dietz, Ulrich (2016): Digital Banking, BitKom, Berlin, <https://www.bitkom.org/Presse/Pressegrafik/2016/Juni/Bitkom-Praesentation-Digital-Banking-06-06-2016-final.pdf>

Emnid (2016): Digitale Begriffe noch immer "Neuland", in: Bankenverband (Hrsg.): interesse, 2016/2, S. 8.

Gesellschaft für Qualitätsentwicklung in der Finanzberatung (Hrsg.) (2016): Repräsentative Kundenumfrage zum Themengebiet „Digitalisierung“, <http://qualitaet-in-der-finanzberatung.de/wp-content/uploads/2016/08/Digitalisierungsstudie-QIDF.pdf>

Oliver Wyman (Hrsg.) (2016): Digitales Deutschland, <http://www.oliverwyman.de/our-expertise/insights/2016/dec/digitales-deutschland.html>

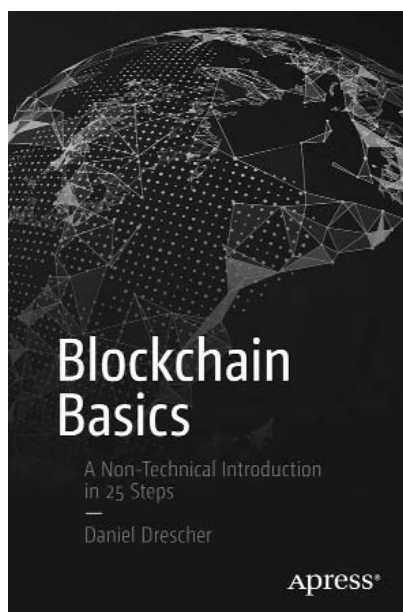
# Für Sie gelesen

## Daniel Drescher: Blockchain Basics – A Non-Technical Introduction in 25 Steps

Frankfurt am Main: Apress, 2017, 978-1-4842-2603-2, 255 Seiten, 21,39 €

Die Blockchain-Technologie ist als Basis für digitale Währungen wie Bitcoin bekannt geworden und sie bietet eine Vielzahl an weiteren Anwendungen. In den Zeitungen und Fachzeitschriften wird vermehrt über die „revolutionären“ Ideen gesprochen, insbesondere von einer Disruption der Finanzwirtschaft ist die Rede. Doch was ist eigentlich die Blockchain? Und wie ist das disruptive Potenzial zu bewerten?

Das Buch von Daniel Drescher bietet einen idealen Ausgangspunkt, um diese Fragen zu beantworten. Das Buch überbrückt die Lücke zwischen rein geschäftsorientierten Büchern über Blockchain-Anwendungen und rein technischen Büchern über die mathematischen Konzepte der Blockchain. In 25 prägnant formulierten Schritten, unterteilt in fünf Abschnitte, beschreibt das Buch die Grundlagen der Blockchain-Technologie. Es werden keine mathematischen Formeln, Programmcodes oder einschlägige Informatik-Begriffe verwendet, sondern vielmehr ein verständlicher Überblick entwickelt, sodass dieses Buch auch ohne Vorkenntnisse von Informatik und Programmierung einen Mehrwert liefert. Es ist geeignet für Personen, die wissen möchten was die Blockchain-Technologie ist, wie sie funktioniert und worin das Potenzial zur Veränderung des Finanzsystems liegt. Die Leser erfahren, wie die



Blockchain entstanden ist und welche Probleme sie zu lösen verspricht. Nach der Lektüre ist zum einen klar, warum derzeit so viel Aufregung besteht. Zum anderen können die Grenzen der Technologie realistisch eingeschätzt werden.

Der erste Abschnitt beinhaltet allgemeines Wissen über die Terminologie und bietet einen Überblick über die technischen Grundlagen. Es werden Konzepte der Softwareentwicklung vorgestellt und leserfreundlich präsentiert.

Im zweiten Abschnitt wird die Frage beantwortet, warum die Blockchain überhaupt benötigt wird. Was sind eigentlich die relevanten Probleme, welche sie verspricht zu lösen und warum ist das Lösen dieser Probleme wichtig? Dieser Abschnitt vermittelt

dem Leser, worin das Potenzial der Technologie liegt.

Im dritten Abschnitt werden 15 technische Konzepte erläutert, welche zusammen die Blockchain bilden. Dies ist das Herzstück des Buches. Am Ende des Abschnitts ist ein gutes Verständnis über die technische Seite entstanden und wie die einzelnen Teilkonzepte interagieren.

Der vierte Abschnitt des Buches widmet sich den wesentlichen Grenzen der Technologie. Auf der Grundlage des präsentierten Wissens über die Blockchain kann der Leser nun nachvollziehen, warum manche groß angelegte Anwendung möglicherweise nicht realisierbar ist. Zudem werden jedoch potenzielle Lösungswege aufgezeigt, wie manche Grenzen zukünftig zu überwinden sind.

Im fünften und letzten Abschnitt werden Anknüpfungspunkte zu tatsächlich vorhandenen oder zukünftig möglichen Anwendungen gebildet. Es werden derzeitige Forschungsbereiche skizziert und die Trends der zukünftigen Entwicklung der Blockchain-Technologie dargelegt.

---

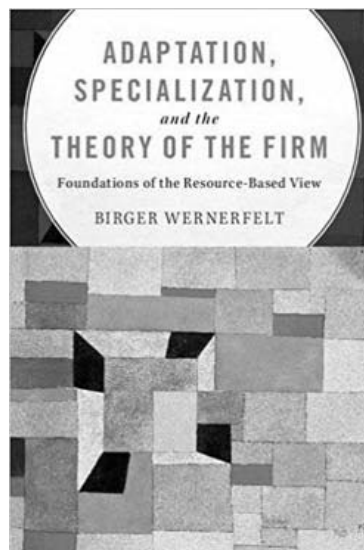
➔ Andreas Schenkel  
 ☎ (0251) 83-2 29 55  
 ✉ andreas.schenkel@ifg-muenster.de

---

## Birger Wernerfelt: Adaption, Specialization, and the Theory of the Firm

Cambridge: Cambridge University Press, 2016, 978-1-107-13440-9, 312 Seiten, 28,99 €.

Was ist ein Unternehmen? Inwiefern funktionieren Firmen anders als Märkte? Warum verändern sich einige Firmen? Ausgehend von diesen Fragestellungen entwickelt Birger Wernerfelt in seinem Buch „Adaption, Specialization and the Theory of the Firm“ Grundlagen für eine neue Theorie der Unternehmung. Hierzu greift der Autor auf 15 eigene Artikel zurück, die er in den vergangenen 30 Jahren publiziert hat. Hierunter finden sich unter anderem bekannte Arbeiten wie „A Resourced-Based View of the Firm (1984)“ und „On the Nature and the Scope of the Firm (1997)“. Wernerfelt verbindet damit in diesem Buch zwei seiner Forschungsbereiche, die bislang unterschiedliche Interessenten fanden und die er selbst lange Zeit auch für inkompatibel gehalten hat. Dabei haben sowohl der ressourcenbasierte Ansatz (RBV) als auch die Theorie zu Adaptionkosten (AC) das Ziel, Aktivitäten zu charakterisieren, die innerhalb eines Unternehmens getätigt werden sollten und solche, die besser außerhalb eines Unternehmens organisiert werden sollten. Ziel des Buches ist es, den Zusammenhang zwischen diesen beiden Ansätzen zu klären und damit die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Facetten der klassischen Theorien der Unternehmung zu verbinden. Das Buch enthält dabei sowohl theoretische Implikationen als auch empirische Untersuchungen und gliedert sich in insgesamt 4 Teilberei-



che, lässt man die Hinführung zum Thema sowie die finalen Reflektionen außen vor. Im ersten Teil stellt Wernerfelt zunächst bereits vorher veröffentlichte sowie neue Überlegungen zur Adaptionkostentheorie dar. Zudem wird eine überarbeitete Version des Papers zum ressourcenbasierten Ansatz vorgestellt. Darauf aufbauend analysiert Wernerfelt im nächsten Abschnitt aus Sicht der Adaptionkostentheorie häufig zu beobachtende Eigentümerstrukturen von Unternehmungen. Im sich anschließenden Teil des Buches werden die Ergebnisse empirischer Tests der Hauptideen der Adaptionkostentheorie der Unternehmung analysiert. Im letzten Teil des Buches führt Wernerfelt die ressourcenbasierte Sicht und die Adaptionkostentheorie zusammen. Es ist Wernerfelt somit letztendlich in diesem Buch gelungen, einen integrierten Ansatz zu entwickeln, der

sowohl die Existenz von Firmen als auch deren unterschiedliche Leistung erklärt. Dabei wird auch versucht, darzustellen, welche Vorteile Spezialisierung für Firmen, unter der Berücksichtigung von Adaptionkosten, haben kann. Seine Darstellungen sind überzeugend und realistisch. RBV und AC können auf Grundlage der Erkenntnisse von Wernerfelt als zwei Seiten derselben Medaille betrachtet werden. Insgesamt trägt das Buch zu der fortwährenden Debatte darüber bei, was ein Unternehmen eigentlich ist, und liefert aktuelle Erkenntnisse über die ressourcenbasierte Forschung zur Theorie der Unternehmung. Es bietet interessante neue Ausblicke sowohl für die Praxis als auch für die Forschung. Durch die gelungene Kombination der ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Perspektive in diesem Buch, ist es für Forscher und Studierende sowohl der VWL als auch der BWL von Bedeutung. Die Tatsache, dass viele der Kapitel auch ohne den Gesamtkontext des Buches verständlich sind, macht das Buch auch für jene interessant, die lediglich an einzelnen Aspekten der Ausführungen von Wernerfelt interessiert sind.

---

➔ Stephanie Düker  
☎ (0251) 83-2 29 55  
✉ [stephanie.dueker@ifg-muenster.de](mailto:stephanie.dueker@ifg-muenster.de)

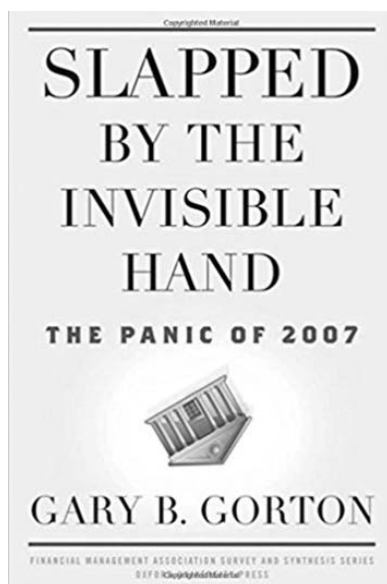
---

## Gary B. Gorton: Slapped by the Invisible Hand – The Panic of 2007

New York: Oxford University Press, 2010, 978-0-19-973415-3, 199, U.S.\$ 34,95

Professor Gary B. Gorton hat sich mit diesem Buch der Ergründung der Finanzkrise der Jahre 2007 ff. verschrieben. Er forscht u.a. zu der Entstehung von Krisen an Finanzmärkten. „Slapped by the Invisible Hand“ ist jedoch nicht nur eine Chronologie der US-Subprimekrise, sondern eine tief gehende und wissenschaftlich fundierte Analyse der Entstehung, Beschleunigung und Reaktion auf die Ereignisse in den USA. Dabei stützt Gorton sich vor allen Dingen auf die Ergebnisse seiner eigenen Forschungsarbeiten und diejenigen seiner ebenfalls renommierten Kollegen. Gortons „Slapped by the Invisible Hand“ gibt dem finanzwirtschaftlich geprägten Leser ein tieferes Verständnis für die systemische Krise, die in 2007 begann, und den erfolgten sowie zukünftigen regulatorischen Reaktionen auf diese.

Die Bankenkrise im 19. und 20. Jahrhundert, in der die sogenannte National Banking Era liegt, basierten überwiegend auf Bankenpaniken durch Einleger. In der Folge wurden verschiedene Mechanismen implementiert, um solche panikartigen Einlagenabzüge zu verhindern, allen voran Einlagensicherungssysteme. Es folgte, bis zum Jahr 2007, eine Phase, die als Great Moderation betitelt wird. Bankenpaniken waren bis dahin weitestgehend unwahrscheinlich. Gorton zieht auf Basis dieser Darstellungen Parallelen zu dem sich vor der Finanzkrise immens entwickelten Repo-



Markt. Die durch die Insolvenz von Lehman Brothers verursachte Unsicherheit über die im Rahmen dieser Geschäfte begebenen Sicherheiten führte zu Haircuts von bis zu 45 Prozent – zuvor beliefen sich diese meist auf Null Prozent. Schlussendlich kam es zu einem Run auf dem Repo-Markt, der wie der Bank Run auf der Problematik beruht, das Risiko nicht eindeutig lokalisieren zu können. Die Verbriefung von Kreditrisiken war laut Gorton dieser Unsicherheit zuträglich, wobei das originate-to-distrib-

bute nicht zu einer vollständigen Isolation der Risiken führte.

Die systemischen Risiken entstanden im Wesentlichen im Schattenbankensystem, dessen rasche Entwicklung laut Gorton vor allem auf der Befriedigung der Nachfrage nach kurzfristigen Geschäften zurückzuführen ist. Gorton stellt abschließend die Notwendigkeit heraus, eine neue Definition des Banking zu entwickeln, um regulatorisch auf solche Aktivitäten gleichgerichtet reagieren zu können. Im Rahmen dessen sollte u.a. auf die Frage eingegangen werden, inwiefern innovative Finanzprodukte, wie bspw. Derivate, die zentrale Aufgabe des Banking, also der Produktion von Krediten und Sichteinlagen, erfüllen. Dabei solle Regulierung vor allem einen Blick auf sehr undurchsichtige Einheiten, wie Hedge Funds, legen. Die wiederkehrende Einbettung historischer Zitate verdeutlicht Gortons Intention, die bestehenden Parallelen aufzuzeigen. Es gelte nun – aus der Krise der Jahre 2007 ff. – die richtigen Schlüsse zu ziehen, so dass eine nächste Finanzkrise möglichst vermieden und die Wiedergabe damaliger Aussagen hinterfragt wird.

### Information

Gary B. Gorton ist Professor an der Yale University und u.a. Mitglied des National Bureau of Economic Research sowie des Federal Reserve Bank of New York Financial Advisory Roundtable. Gorton forscht und lehrt zu Fragestellungen rund um Kapitalmärkte und Finanzkrisen.

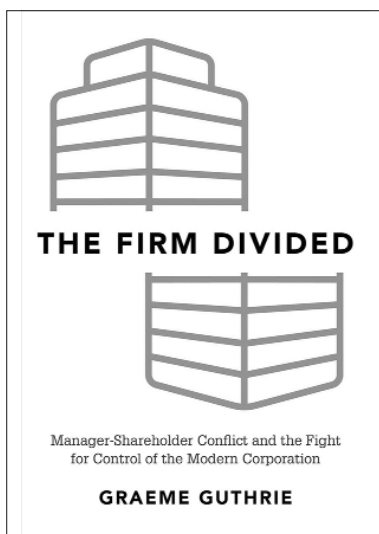
☎ Susanne Günther

☎ (0251) 83-2 28 00

✉ susanne.guenther@ifg-muenster.de

# Neu auf dem Büchermarkt

Guthrie, Graeme: *The Firm Divided: Manager-Shareholder Conflict and the Fight for Control of the Modern Corporation View*  
Oxford University Press, 2017,  
ISBN: 978-0190641184, 352 Seiten, 34,63 €.

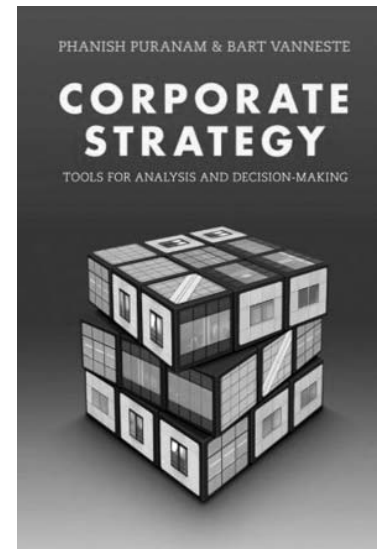


Wer kennt diese Konfliktsituation in Aktiengesellschaften nicht? Einerseits werden Manager von Aktionären stets aufgefordert, ihre Aktien so wertvoll wie möglich zu machen, andererseits verlangen die Manager von den Aktionären, ihnen mehr Freiheit zu geben. Zwischen den Fronten steht der Vorstand. In seinem Buch „The Firm Divided“ diskutiert Guthrie die aus der Institutionsökonomik bekannte Prinzipal-Agent-Problematik oder, wie er es nennt, den Management-Aktionärs-Konflikt. Um zu zeigen, wie die Trennung von Eigentum und Kontrolle zu Konflikten in einer Aktiengesellschaft führen kann,

bringt er viele Fallbeispiele. Das Buch bietet zudem konzeptionelle Einblicke in die Interaktion zwischen Vorstand und Management und beleuchtet Instrumente, die Vorstandsmitglieder einsetzen, um das Ergebnis dieser Auseinandersetzung zu Gunsten der Aktionäre zu beeinflussen. Die Kernaussage des Autors besteht allerdings darin, dass die Qualität der Vorstandsmaßnahmen eine entscheidende Rolle bei der Nutzung dieser Instrumente hat. Dementsprechend weist er darauf hin, dass dieselben Maßnahmen, die von einem starken Vorstand zu Gunsten der Aktionäre ergriffen werden, können, wenn diese von einem schwachen Vorstand eingesetzt werden, negative Konsequenzen haben.

Puranam, Phanish; Vanneste, Bart: *Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making*  
Cambridge University Press, 2016, ISBN: 978-1107544048, 322 Seiten, 75,49 €.

Heute bestehen die meisten Unternehmen nicht nur aus einem Geschäftsfeld, sondern aus einer Sammlung von mehreren Geschäftsfeldern mit einer oder mehreren Unternehmensführungsstufen. „Corporate Strategy: Tools for Analysis and Decision-Making“, geschrieben vor allem für Manager, Berater sowie Studierende, ist ein Ratgeber zur Entscheidungsfindung im Bereich der Unternehmensentwicklung. Das Buch bietet neue

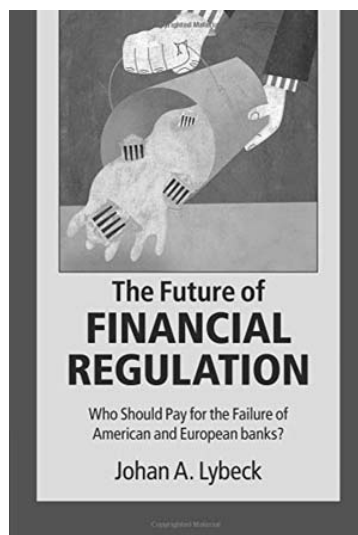


Einblicke in Unternehmensführungsstrategien und rüstet seine Leser mit forschungsbasierten Instrumenten aus, welche zur Wahl der richtigen Strategie der Unternehmensführung und zur Beurteilung der Zuverlässigkeit der Strategien der anderen Unternehmen erforderlich sind. Dabei werden die Leser mit Analysemethoden vertraut gemacht, durch die sie Fragen wie „Sollen wir zwecks Unternehmensentwicklung eine Kooperation oder Akquisition eingehen?“ oder „Inwieweit soll eine Akquisition integriert werden?“ beantworten können sollen. Das Buch greift vor allem auf den Wissensschatz und die Unterrichtserfahrungen von Phanish Puranam (INSEAD, Singapur) und Bart Vanneste (London Business School and University College London) zurück. In diesem Buch und in einer begleitenden Webseite sind zudem diverse Lernhilfen, nachvollziehbare Fallbeispiele, praktische Entscheidungsvorlagen und FAQs zu finden.



Lybeck, Johan A.: The Future of Financial Regulation: Who Should Pay for the Failure of American and European Banks?

Cambridge University Press, 2016, ISBN: 978-1107514508, 594 Seiten, 109,13 €.

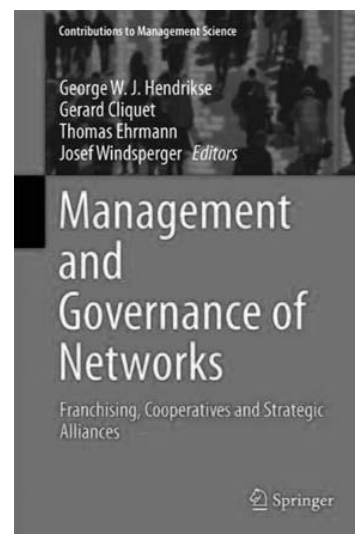


Infolge des Zusammenbruchs der Finanzmärkte wurde in der Bankenregulierung und -aufsicht eine Reihe von Änderungen vorgenommen. Johan A. Lybeck versucht in seinem Buch "The Future of Financial Regulation", einen zukunftsorientierten Einblick in die Konsequenzen der neuen Regulierungsmaßnahmen zu bieten. Er behauptet, dass einerseits die Neufassung der Eigenkapitalrichtlinien zur Erhöhung der Quantität und Qualität des Kapitals in Banken führen können, andererseits können die damit einhergehenden Gesetzesänderungen, sowohl in den USA als auch in Europa, die Abwicklung zusammenbrechender Banken aus Steuergeldern finanzierten Rettungsaktionen erschweren. Vor diesem Hintergrund bringt dieses Buch einige Fallbeispiele aus Europa und den vereinigten Staaten, um die Bankabwick-

lungen der letzten Finanzkrisen zu untersuchen und festzustellen, welche Fälle dabei als erfolgreich betrachtet werden können, welche Fälle keinen Erfolg aufweisen konnten und welche deren Erfolgsfaktoren sind. Zu diesem Zweck führt er eine fundamentale Analyse der aktuellen Rechtsordnungen durch und erklärt dabei, wie eine Bankabwicklung erfolgreich durchgeführt werden muss. Bei seiner Analyse betont er, dass zur Bildung entwicklungsfähiger Bankensysteme die aus Steuergeldern und anderen Mitteln finanzierten Rettungsaktionen von großer Bedeutung sind.

Hendrikse, George W. J.; Cliquet, Gérard; Ehrmann, Thomas; Windsperger, Josef: Management and Governance of Networks: Franchising, Cooperatives, and Strategic Alliances  
Springer International Publishing, 2017, ISBN: 978-3319572758, 322 Seiten, 136,51 €.

Der Erforschung hybrider Organisationsformen wurde in den letzten Jahrzehnten große Aufmerksamkeit geschenkt. Das 2017 erschienene Buch „Management and Governance of Networks“ von Hendrikse, Cliquet, Ehrmann und Windsperger umfasst aktuelle Beiträge zu diesem Thema. Die Autoren befassen sich in ihrem Buch mit theoretischen, empirischen und praktischen Debatten über Netzwerke, Genossenschaften, Franchising und strategische Allianzen. Im Mittelpunkt der Diskussionen stehen Management, Governance, Eigentümerstruktur sowie Controlling der verschiedenen Kooperationsformen. Zusätzlich bieten die Autoren eine ge-



meinsame strategische Perspektive von Franchising und diskutieren am Beispiel australischer Unternehmen sowohl das soziale Unternehmertum (Social Entrepreneurship), als auch die Herausforderungen des Franchisings und der Franchising-Strategien in Australien. Dazu wird gezeigt, wie die Franchisesysteme strategische Gruppen bilden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In diesem Buch wird außerdem der dynamische Capability-Ansatz und dessen Anwendung beim Kooperationsportfoliomanagement beleuchtet. Dabei betrachten die Autoren die Fähigkeiten des Kooperationsportfolios als wichtiges strategisches Vermögen und zeigen, dass Controlling dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Sie behaupten zudem, dass die Personalunion zwischen den Eigentümern und Investoren die Restriktionen bezüglich des Eigenkapitals in Genossenschaften lockern.

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

# Terminkalender

**19. Oktober 2017**

**Symposium: Perspektiven für Wohnungsgenossenschaften Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft – Eine Herausforderung für Wohnungsgenossenschaften**  
„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“ Dieses beschreibt die Herausforderungen für viele Unternehmen sehr präzise. Die Wohnungswirtschaft scheint hiervon weniger betroffen zu sein, da die Wohnnachfrage keiner Bedrohung durch die Digitalisierung unterliegt. Dennoch ergeben sich hinsichtlich der Prozesse in den Unternehmen und in der Verbindung zu den Mitgliedern neue Optionen, die Kosteneinsparungen und zusätzlichen Komfort ermöglichen.

**22. Januar 2018**

**Wissenschaft und Praxis im Gespräch**

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

**16./17. März 2018**

**16. Alumni-Treffen**

Zu ihrem 16. Jahrestreffen finden sich die IfG-Alumni am 16. und 17. März 2018 in Münster ein. Es wird wieder ein attraktives Fachprogramm und ein geselliges Beisammensein geboten. Die Einladung wird wie gewohnt gegen Jahresende versandt.



# Wall of Excellence

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

## **UK: Governance (WS 2016/2017)**



Jessica  
Eggert  
(1,0)



Tim  
Kastrup  
(1,0)



Leonard  
Weigand  
(1,0)

## **Mikro III (WS 2016/2017)**



Vinzenz  
Peters  
(1,0)



Till  
Kösters  
(1,0)



Jonas  
Hops  
(1,0)

## **Regulierungsökonomik (WS 2016/2017)**



Tim  
Bartelt  
(1,0)



Louisa  
Pauen  
(1,0)

**200 Jahre Friedrich Wilhelm Raiffeisen**  
**Ökonomische Innovation, gesellschaftliche Orientierung:**  
**Zukunftsweisend, Zeitgemäss, Traditionsreich**  
**Der Blick nach vorne – Der Blick von außen**

Publikation: 2018



**Prof. Dr. Helmut Dietl**

**Universität Zürich**

Raiffeisen für die Zukunft: Traditionelles Geschäftsmodell für Geschäftsfelder der Zukunft

**Prof. Dr. Timothy Guinnane**

**Yale University**

Raiffeisen in seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld



**Prof. Dr. Stefan Paul**

**Universität Bochum**

Raiffeisen gestern, Banking heute  
– Tradition als Wettbewerbsvorteil?

**Prof. Dr. Ludwig Theuvsen**

**Universität Göttingen**

Ländliche Genossenschaften 2018:  
Erscheinungsformen und Strukturen im Wandel

